

Sprechzettel VI St

FzA am 15.01.2026

TOP 2:

Stellenbesetzung in der Steuerverwaltung - Maßnahmen zur Verstärkung der Personalkapazitäten

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,
sehr geehrte Damen und Herren Abgeordnete,

in der Sitzung des Finanzausschusses am 13.11.2025 ist das Finanzministerium gebeten worden, über Entwicklungen bei der **Stellenbesetzung** und Maßnahmen zur **Verstärkung der Personalressourcen** in der Steuerverwaltung zu berichten.

Eine umfassende Information über die personelle Situation in der Steuerverwaltung erfolgte im Rahmen der Beantwortung einer **Großen Anfrage** der Fraktion des SSW vom 07. März 2023.

Gerne informiere ich Sie heute über den aktuellen Stand der Stellenbesetzung und weitere Vorhaben zur Stärkung unserer Steuerverwaltung:

Seit 2022 konnte die Anzahl an unbesetzten Haushaltsstellen von rund 545 (*Stichtag 01.01.2022*) auf rund 432 reduziert werden (*Stichtag 01.11.2025, HH-Stellen zum genannten Stichtag: 3.703*).

In Relation zum errechneten Personalbedarf liegt die aktuelle **tatsächliche Besetzung** bei rund 72 Prozent.

Zum Hintergrund:

Im Rahmen des **Konsolidierungsprogramms** gemäß § 5 Stabilitätsratsgesetz hatte sich die Landesregierung im Jahr 2011 verpflichtet, den Stellenbestand des Landes bis zum Jahr 2020 um rund 5.300 Stellen zu reduzieren. Hierzu waren mit den Ressorts jeweils konkrete Abbaupfade vereinbart worden. Im Zuge der erforderlichen Personaleinsparungen ist der Personalbestand in der Steuerverwaltung deutlich zurückgegangen.

Hinzugekommen sind viele Fälle, in denen Personen vor Erreichen der **Regelaltersgrenze** aus dem aktiven Dienst ausgeschieden sind.

Bei einer **Analyse** der Personalsituation in der Steuerverwaltung **im Jahr 2017** zeichnete sich ab, dass auch unter Berücksichtigung des Stellenabbaupfads bis 2020 die **Anwärtereinstellungsquote nicht ausreichte**, um die freien und freiwerdenden Haushaltsstellen zu besetzen.

Im Jahr **2018** wurde durch die Landesregierung eine **Ausbildungsoffensive** gestartet, die auch die Steuerverwaltung umfasste. Die Ausbildung in der LG 1.2 benötigt zwei Jahre, in der LG 2.1 drei Jahre. Zu berücksichtigen ist zudem, dass die Bewerberinnen und Bewerber bis zu einem Jahr vor Ausbildungsbeginn bzw. Studium ausgewählt werden, sodass insoweit eine Steigerung der Personalkapazitäten erst mit zeitlichem Versatz von bis zu drei bzw. vier Jahren erreicht werden kann.

Die Fachkräftesituation und damit die Gewinnung von Personal ist in vielen Berufen herausfordernd. Die Landesregierung hat daher insgesamt eine **Vielzahl an Maßnahmen** ergriffen, um die **Attraktivität** des öffentlichen Dienstes in SH zu steigern. Diese Maßnahmen sind teilweise speziell auf die Steuerverwaltung ausgerichtet, betreffen im Übrigen das Land Schleswig-Holstein als Arbeitgeber insgesamt.

Zu den Maßnahmen zählen u.a.:

- Die **gute technische Ausstattung** der Steuerverwaltung macht es möglich, dass die Arbeit nicht mehr ausschließlich in der eigenen Dienststelle für das örtliche Finanzamt erfolgen muss und auch mobiles Arbeiten ermöglicht wird. Zwischenzeitlich sind nahezu alle Arbeitsplätze in der Steuerverwaltung mit Laptops ausgestattet. Darüber hinaus werden allen Anwärtnerinnen und Anwärtern bereits im Rahmen ihrer Ausbildung Laptops zur Verfügung gestellt.
- Die Landesregierung stärkt auch die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten in der Steuerverwaltung und schafft gute Perspektiven für das berufliche Vorankommen. Ein **erhöhtes Beförderungsbudget** trug in den letzten Jahren dazu bei, dass eine Vielzahl von Beförderungen in allen Laufbahngruppen durchgeführt werden konnte.
- In den Laufbahngruppen 2.2, 2.1 und 1.2 wurden zudem **Höherbewertungen im Rahmen von Dienstpostenbewertungen** vorgenommen. Begleitet wurde dies mit der Hebung von Haushaltsstellen.
- Den Beschäftigten werden **flexible Arbeitszeiten** (06:00-21:00 Uhr) sowie die Ermöglichung von **Wohnraumarbeit** bis 60 % bzw. in Ausnahmefällen bis 80 % der regelmäßigen Arbeitszeit ermöglicht.
- Den Beschäftigten wird ein Arbeitgeberzuschuss zum **Jobticket** gewährt.
- Das Land Schleswig-Holstein setzt seit November 2025 auf eine **Kooperation mit Hansefit**. Damit profitieren künftig mehr als 60.000 Beschäftigte von zahlreichen Gesundheits- und Sport-Angeboten.

Wir stehen unbestritten vor **großen Herausforderungen**.

Das Ziel ist, dass die hochqualifizierten Kolleginnen und Kollegen in der Steuerverwaltung ihre wichtigen Aufgaben für das Gemeinwesen wirksam erfüllen können. Die Landesregierung setzt deshalb auf die Fortsetzung und weitere Verstärkung von Maßnahmen, um die Personalkapazitäten und den effizienten Einsatz weiter zu steigern:

1. Maßnahmen, um **neues Personal zu gewinnen**
2. Maßnahmen, um **Personal zu halten**
3. Maßnahmen, um das **steuerfachlich ausgebildete Personal stärker in den steuerlichen Kernbereichen** einsetzen zu können
4. Maßnahmen, um die **Effizienz zu steigern**

Hierzu im Einzelnen:

1. Maßnahmen, um neues Personal zu gewinnen:

a) Ausbildungsplätze:

In den vergangenen Jahren hat die Landesregierung die **Stellen für Anwärtinnen und Anwärter in der Steuerverwaltung sukzessive erhöht:**

- In der Laufbahngruppe 1.2 von 66 im Jahr 2017 auf 100 in 2026 (+ 51 %)
- In der Laufbahngruppe 2.1 von 55 auf 120 (= +118 %) im Jahr 2026
- Mit Blick auf den fehlenden Abiturjahrgang im Jahr 2026 wurde die Zahl der Stellen für die LG 2.1 für das Jahr 2025 einmalig sogar auf 140 heraufgesetzt (= + 154%).

b) Kampagne zur Gewinnung neuer Nachwuchskräfte:

Um unsere höheren Ausbildungskapazitäten auch zu nutzen, haben wir erstmals eine eigene **Nachwuchskräftekampagne** gestartet. Ziel ist dabei, die Bewerberzahlen zu steigern und mehr geeignete Bewerbende anzusprechen.

Das Herzstück unserer Kampagne „**die Steuerprofis**“ ist der seit August 2025 neu und modern gestaltete Internetauftritt.

Im Spätsommer wurde eine erste Werbewelle umgesetzt, welche Großflächenplakate sowie Werbung im öffentlichen Personennahverkehr umfasste, die bis zum ersten Bewerbungsschluss am 30.09.2025 lief. Flankiert wurden diese Maßnahmen von fortlaufender Online-Werbung.

Rückblickend lässt sich bereits erkennen, dass die Kampagne ein **gesteigertes Interesse** an der Steuerverwaltung als Arbeitgeberin hervorruft. Seit Beginn der Kampagne lässt sich eine durchgehend hohe Interaktion von Besucherinnen und Besuchern mit dem neuen Internetauftritt feststellen. Auch die neuen **niedrigschwelligen Bewerbungsangebote** auf der Webseite, bei denen Bewerberinnen und Bewerber ihr Interesse an der Tätigkeit ohne jegliche Bewerbungsunterlagen hinterlegen können, werden seit Beginn der Werbekampagne sehr gut angenommen.

Die nächste Werbewelle startet in Kürze, mit realen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unserer Steuerverwaltung auf den Plakaten und in Online-Formaten.

c) Bewerbungs- und Auswahlverfahren

Um diese Ausbildungsplätze bestmöglich zu besetzen, gestalten wir Bewerbungs- und Auswahlverfahren **zunehmend flexibel** - es finden bedarfsangepasst in den Finanzämtern vor Ort mehrere Verfahren im Jahr statt und nicht mehr lediglich ein oder zwei zentral gesteuerte Verfahren.

Um ein möglichst weites Bewerberinnen- und Bewerberfeld anzusprechen, können auch das Finanzamt für Zentrale Prüfungsdienste (**ZPD**) und das Amt für Informationstechnik (**AIT**) seit dem vergangenen Jahr eigene Nachwuchskräfte einstellen. Dabei sollen insbesondere potentielle Bewerberinnen und Bewerber angesprochen werden, die sich speziell für den Bereich der Steuerfahndung oder für den IT-Bereich interessieren.

Für den Einstellungsjahrgang 2025 sind **32 Bewerbungen beim FA ZPD** und **14 beim AIT** eingegangen (insgesamt für die LG 2.1 = 449). Das FA ZPD konnte anstatt der geplanten 8 Einstellungszusagen 13 geeignete Bewerber*innen für sich gewinnen, im AIT waren ursprünglich 2 Studienplätze vorgesehen und es konnten 4 geeignete Nachwuchskräfte gewonnen werden.

Zudem hat das Finanzministerium eine **Kooperation mit der Dualen Hochschule Schleswig-Holstein** abgeschlossen, welche ein Duales Studium zum Diplomwirtschaftsinformatiker seit August 2025 ermöglicht. Aktuell haben zwei Studierende das Studium aufgenommen. Die Bewerbungsfrist für das Folgejahr läuft.

d) Reformüberlegungen für die Ausbildung und das Studium der Finanzbeamtinnen und Finanzbeamten:

Eine weitere besondere Herausforderung liegt darin, dass immer wieder Anwärterinnen und Anwärter die Ausbildung **vorzeitig beenden**.

Die Gründe hierfür sind unterschiedlich. Ein ausgesprochen häufiger Grund ist das **Nichterreichen des Ausbildungsziels**.

Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Das Ausbildungssystem muss daher auch **kritisch hinterfragt** und ggf. fortentwickelt werden.

Entsprechende **Initiativen auf Bundesebene** zur Diskussion über rechtliche Rahmenbedingungen hat das Finanzministerium auf Bundesebene angestoßen, so z.B.:

- Erweiterung der Möglichkeiten des Quereinstiegs
- Neuorganisation der Ausbildungsstruktur
- Fokussierung auf Basiskompetenzen
- Stärkung digitaler Kompetenzen

Hier braucht es einen langen Atem:

Die Rahmenbedingungen für die Ausbildung der Steuerbeamtinnen und Steuerbeamten sind **bundeseinheitlich** - im Steuerbeamtenausbildungsgesetz (StBAG) und in der Steuerbeamten-Ausbildungs- und Prüfungsordnung (StBAPO) - festgelegt.

Änderungen finden erst nach Abwägung der zum Teil **unterschiedlich gelagerten Interessen** der Länder mit einem Mehrheitsbeschluss im sogenannten Koordinierungsausschuss Eingang in die entsprechenden Ausbildungsvorschriften.

2. Maßnahmen, um Personal zu halten

Attraktivitätssteigerungen durch Anpassungen in der Dienstpostenbewertung

Um Personal zu halten, wollen wir **Karrierepfade** in der Steuerverwaltung attraktiver gestalten.

Dafür ist zentral, dass einer besonderen Bedeutung von Tätigkeiten auch mit einer entsprechenden Bewertung und Eingruppierung Rechnung getragen wird.

Die Arbeitsplätze in der Steuerverwaltung werden deshalb laufend hinsichtlich ihrer Wertigkeit (**Dienstpostenbewertung**) überprüft und fortentwickelt. Im Jahr 2024 wurde eine größere Überprüfung der bis dahin mit A 7 / A 8 bewerteten Dienstposten im Bereich der Laufbahngruppe 1.2 abgeschlossen.

Mit den Haushalten 2024-2026 haben wir im Ergebnis insgesamt

- **159 Stellenhebungen** von A 8 auf A9 vorgenommenen
- **48 zusätzliche Amtszulagen** nach A9 Z ausgebracht

Auch in den Laufbahngruppen 2.1 und 2.2 sowie im Bereich der Tarifbeschäftigten wurden Höherbewertungen von Dienstposten und Stellenhebungen vorgenommen.

Insgesamt gab es 273 Stellenhebungen.

Beispielsweise wurde auf Grund der hohen Bedeutung einer professionellen, gut organisierten und koordinierten Ausbildung in jedem Finanzamt mindestens ein Dienstposten in der LG 2.1 als „**Erste Bearbeiterin/Erster Bearbeiter in der Ausbildung**“ eingeführt und mit A 12 bewertet.

Im Bereich der Laufbahngruppe 2.2. wurde unter anderem die Bewertung der Aufgabe als **Hauptsachgebietsleitung in der Erbschaft- und Schenkungsteuerstelle** auf A 15 angehoben.

Die Erbschaft- und Schenkungsteuerstelle ist zentral beim Finanzamt Kiel eingerichtet und ist damit entsprechend zuständig für sämtliche Steuerfälle des Landes.

3. Maßnahmen, um das steuerfachlich ausgebildete Personal stärker in den steuerlichen Kernbereichen einsetzen zu können

a) Entlastung der steuerfachlich ausgebildeten Beamtinnen und Beamten durch den Einsatz von Tarifbeschäftigten

Zur Stärkung der Steuerverwaltung erfolgt ein zusätzlicher Einsatz von i. d. R. nicht steuerlich ausgebildeten **Tarifbeschäftigten** - zumeist Quereinsteiger.

Ziel ist vor allem, die **fachlich ausgebildeten Steuerbeamtinnen und Steuerbeamten von (Verwaltungs-)Tätigkeiten frei zu halten**, die nicht zur eigentlichen steuerlichen Kerntätigkeit gehören. Die Maßnahme trägt damit zu einer höheren **Arbeitszufriedenheit** und damit insgesamt zur Steigerung der Attraktivität der Arbeitsplätze bei.

Den Finanzämtern steht zu diesem zusätzlichen Einsatz von Tarifbeschäftigten ein **Budget zur Einstellung von 160 Vollzeitäquivalenten (VZÄ)** zur Verfügung. Bislang wurden rund 132 (VZÄ) eingestellt (Stichtag 30.11.2025).

Begleitend hierzu sind auch organisatorische Regelungen erfolgt.

So ist den Finanzämtern Anfang 2023 die Einrichtung von sog. **AVSt-Servicestellen** in den Allgemeinen Veranlagungsstellen ermöglicht worden.

Steuerlich nicht ausgebildete Tarifbeschäftigte können hier Arbeiten für die Veranlagungsteams erledigen

(z.Bsp. Änderungen allgemeiner Informationen wie Adressänderungen, Bankverbindungen etc.; Aufgabenwahrnehmung bei der steuerlichen Erfassung, z.B. Gewerbeanmeldung).

Auf Grund der positiven Erfahrungen bei den AVSt-Servicestellen wurde die Möglichkeit einer vergleichbaren Organisationseinheit im Mai 2024 auch im Bereich der **Körperschaftsteuerveranlagung** eingeführt.

Es wird **fortlaufend untersucht**, in welchen weiteren Bereichen der Einsatz von Tarifbeschäftigten in Betracht kommt. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die eingesetzten Tarifbeschäftigte sehr wertvolle Unterstützung leisten. Die Steuerbeamtinnen und Steuerbeamten können sich durch diese Entlastung stärker auf Kernbereiche konzentrieren.

b) Entlastung der steuerfachlich ausgebildeten Beamtinnen und Beamten durch eine Bündelung des Telefonservices

Das Finanzministerium plant, dass durch eine Bündelung der Telefonservices ein erheblicher Anteil von telefonischen Anfragen in den Finanzämtern in einem **First-Level-Support** konzentriert, schnell und bürgerfreundlich abschließend beantwortet werden kann.

Derzeit können telefonische Anfragen in den Finanzämtern grundsätzlich bei jeder fachlich zuständigen Bearbeiterin oder jedem Bearbeiter eingehen. Diese Vielzahl telefonischer Bürgeranfragen **bindet erhebliche Kapazitäten** in der Sachbearbeitung.

Zur Prüfung und Umsetzung ist im Finanzministerium ein **Projekt „Einrichtung einer Telefon-Servicestelle“ (Projekt TSS)** eingerichtet worden. Darin werden die organisatorischen, technischen und personellen Voraussetzungen erarbeitet. Das Finanzministerium wird den **Ausschuss** über den Fortgang des Projekts **informieren**.

4. Maßnahmen, um die Effizienz zu steigern

a) Geschäftsprozessanalyse

Für die Deckung der Personalbedarfe konzentriert sich die Steuerverwaltung weiterhin zusätzlich auf den Bereich der Ausweitung von **Effizienzoptimierungen als Ergebnis von Geschäftsprozessanalysen** und weiteren Organisationsmaßnahmen.

b) Digitalisierung:

Neben Maßnahmen zur personellen Stärkung kommt insbesondere der weiteren **Digitalisierung und Automatisierung** von Arbeitsprozessen eine besondere Bedeutung zu.

Die **Finanzministerkonferenz** hat sich in den vergangenen Jahren intensiv mit der Lage der Steuerverwaltung befasst und in diesem Zusammenhang gegenüber den ursprünglichen Planungen auch erhebliche **Budgeterhöhungen** für die Entwicklung einheitlicher Software für das Besteuerungsverfahren (Vorhaben KONSENS) beschlossen, um damit erforderliche Maßnahmen zur Digitalisierung voranzubringen.

Die fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse wird perspektivisch zu sich ändernden Personalbedarfen führen. Hierbei liegt ein besonderes Augenmerk auf der **Steigerung der Autofallquote**, um die möglichst weitgehende vollautomatische Veranlagung von Steuerfällen weiter signifikant zu erhöhen. Im Zeitraum zwischen 2016 und 2025 ist die Autofallquote im Bereich der Einkommensteuerveranlagung in Schleswig-Holstein von 2,4 auf 17,6 Prozent gestiegen – bezogen nur auf die Arbeitnehmerfälle ist in dem Zeitraum ein Anstieg von 3,3 auf 24,6 Prozent zu verzeichnen.

c) Überprüfung der Organisationsstrukturen in der Steuerverwaltung mit dem Ziel der Attraktivitäts- und Effizienzsteigerung:

In den vergangenen 15 Jahren hat die Steuerverwaltung kontinuierlich Organisationsmaßnahmen ergriffen, um die Aufgaben effizienter zu erledigen – durch **Zentralisierung, Flexibilisierung und Spezialisierung**.

Von der Einrichtung unserer vier Kooperationsräume in 2012, zur Gründung des ZPD in 2016 bis hin zur Einrichtung der AVSt 2018 und der Zentralisierung der Lohnsteuerstellen 2020, um nur einige Meilensteine zu nennen.

Das Finanzministerium bringt ein **neues Projekt** auf den Weg, mit dem wir die Attraktivität der Steuerverwaltung weiter steigern und zugleich ihre Effizienz nachhaltig verbessern wollen. Das Projekt trägt den Namen ‚**Steuerverwaltung SH – Fit für die Zukunft**‘, kurz **SteuFit**, und untersucht, wie wir unsere Aufgaben künftig – auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und mit den Instrumenten der Digitalisierung – noch effizienter und flexibler erledigen können.

Erfahrungen und **Lösungsansätze anderer Bundesländer** werden wir dabei im Sinne von Best Practice in unsere Überlegungen einbeziehen.

Im Mittelpunkt der Prüfung steht die Frage, ob **größere organisatorische Einheiten** mehr Handlungsspielraum eröffnen können – etwa für eine flexiblere Arbeits- und Personalsteuerung sowie für weitergehende Spezialisierungen.

Das kann helfen, Arbeit zwischen den Standorten besser zu verteilen und Personal zielgerichteter einzusetzen. Und - das ist mir besonders wichtig zu betonen: Die Prüfung im Rahmen des Projektes wird unter der Bedingung des **Erhalts der Standorte in der Fläche** unseres Landes erfolgen. Eine Verringerung der regionalen Erreichbarkeit infolge struktureller Veränderungen ist ausdrücklich nicht vorgesehen.

In das Projekt werden Kolleginnen und Kollegen des Finanzministeriums, aller zu- und nachgeordneten Behörden der Steuerverwaltung sowie die zuständigen Gremien eingebunden.

Wie ist der Fahrplan für unser Projekt?

- **Bis Herbst 2026** werden in einer **Erhebungsphase** mögliche Lösungsoptionen untersucht, die bis voraussichtlich September 2027 hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit untersucht werden sollen.
- **Ab Oktober 2027** ist der Einstieg in die **Umsetzungsphase** vorgesehen.

Es ist vorgesehen, dem **Finanzausschuss** nach Abschluss jeder weiteren Projektphase **Bericht zu erstatten**.

Dieses Projekt ist zentral, damit die Steuerverwaltung auch in Zukunft effizient arbeitet, als Arbeitgeberin attraktiv bleibt und dabei in der Fläche des Landes für die Anliegen der Bürgerinnen und Bürger erhalten bleibt.