

**Schleswig-Holsteinischer Landtag
Umdruck 17/3312**

Finanzministerium
des Landes
Schleswig-Holstein



Finanzministerium | Postfach 7127 | 24171 Kiel

Staatssekretär

An den
Vorsitzenden
des Finanzausschusses
des Schleswig-Holsteinischen Landtages
Herrn Peter Sönnichsen, MdL
Landeshaus
24105 Kiel

nachrichtlich:

Herrn
Präsidenten
des Landesrechnungshofes
Schleswig-Holstein
Dr. Aloys Altmann
Hopfenstr. 30
24103 Kiel

Kiel, 22. Dezember 2011

**Projekt „Zukunft Steuerverwaltung 2020“- Modul 3
Bezug: 44. Sitzung des Finanzausschusses am 31.März 2011, TOP 1**

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

in der 44.Sitzung am 31.März 2011 wurde der Finanzausschuss über das Projekt „Zukunft Steuerverwaltung 2020“ und den Abschlussbericht zu Modul 1 informiert. Zwischenzeitlich sind auch die konzeptionellen Arbeiten zu Modul 3 des Projekts abgeschlossen. Das Modul 3 hat sich mit der Verbesserung des Arbeitsumfeldes für die Beschäftigten befasst.

Ich möchte den Finanzausschuss über den nunmehr beiliegenden Abschlussbericht zu Modul 3 in Kenntnis setzen.

Die Projektarbeit zu Modul 2, in der die Behördenstruktur überprüft wird, ist derzeit noch nicht beendet. Sobald die konzeptionellen Arbeiten dazu abgeschlossen sind

und der Abschlussbericht vorliegt, wird der Finanzausschuss in gewohnter Weise umgehend auch über dieses Modul des Gesamtprojekts „StV 2020“ in Kenntnis gesetzt.

Mit freundlichen Grüßen

gez.
Dr. Olaf Bastian

Projekt „Zukunft Steuerverwaltung 2020“

Teilprojektleiterin: Bettina Suchier



Abschlussbericht - Modul 3 -

Inhaltsverzeichnis:

1	Einleitung	3
2	Projektorganisation	5
3	Einzelne Maßnahmen	6
3.1	Themenbereich: Information und Kommunikation	6
3.1.1	Telefon-ZIAS (Zentrale Informations- und Ansprechstelle für telefonische Anfragen)	6
3.1.2	E-Mail-Kultur (Arbeitshilfe)	8
3.1.3	Stärkung der Binnenkommunikation	8
3.1.4	AIS-Handhabung	9
3.1.5	AIS-Inhalte	9
3.1.6	Fachliche Informationen	10
3.1.7	Überarbeitung der Ablage der Eiligen Informationen	12
3.1.8	Einrichtung von Foren	13
3.2	Themenbereich: Veränderungsmanagement und Personalförderung	14
3.2.1	Coaching für Führungskräfte	14
3.2.2	Veränderungsmanagement	15
3.2.3	Flexibilisierung der Gleitzeit	16

3.2.4	Teilzeiterhöhung während bestimmter Fortbildungs- bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen	17
3.2.5	Mitarbeitervorgesetztengespräch (MAVG) und Rückmeldung für Führungskräfte (RMF)	18
3.3	Themenbereich: Gesundheitsmanagement	18
3.3.1	Einrichtung von Gesundheitszirkeln.....	18
3.3.2	Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe	19
3.3.3	Gesunder Arbeitsplatz	20
3.4	Maßnahmen und Vermerke, die an andere Projekte abgegeben wurden	21
3.4.1	Funktion „IT-Coach“	21
3.4.2	Informationsplattformen	22
3.4.3	E-Mail-Kultur (einheitlicher Mail-Server)	22
3.4.4	Weiterentwicklung der Fehlzeitenstatistik im Projekt Kooperation Personaldienste SH und HH (KoPers).....	23
4	Ausblick	23
5	Umsetzungsplanung	24
5.1	Thematische Übersicht	24
5.2	Zeitliche Übersicht.....	25
5.3	Grafische Übersicht.....	27
6	Anhang.....	28

1 Einleitung

Mit dem Projekt „Zukunft Steuerverwaltung 2020“ setzt sich die schleswig-holsteinische Steuerverwaltung mit den großen Herausforderungen der Zukunft auseinander. In den Modulen 1 und 2 des Projekts steht die Optimierung der aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen im Vordergrund. Im Modul 3 wird die Verbesserung des Arbeitsumfeldes für die Beschäftigten beleuchtet. Für die Steuerverwaltung sind die individuelle Mitarbeiterzufriedenheit und der Erhalt der Attraktivität der Arbeitsplätze gerade in Zeiten gebotener Veränderungen von elementarer Bedeutung.

Das Modul 3 des Projekts möchte seinen Beitrag dazu leisten, die Beschäftigten auf die gesteigerten Anforderungen vorzubereiten sowie sie bei den zukünftigen Herausforderungen und Veränderungen mitzunehmen und zu begleiten.

Das Arbeitsumfeld wird von äußeren Rahmenbedingungen geprägt, die nur bedingt zu beeinflussen sind. In der Projektarbeit ist deshalb u.a. hervorgehoben worden, welche Bedeutung eine Vereinfachung des Steuerrechts, die zeitgerechte Bereitstellung der anzuwendenden Steuerprogramme und eine offensivere Öffentlichkeitsarbeit des Finanzministeriums (z.B. aus Anlass des späteren Starts der Veranlagung) haben.

Ein wichtiges Kriterium für die Zufriedenheit der Beschäftigten bleiben zudem die Beförderungen. Sie sind für die geleistete Arbeit auch in Zeiten schwieriger Haushaltslagen als Zeichen der Wertschätzung notwendig. Für die Zukunft ist es daneben unabdingbar, ausreichend Nachwuchskräfte auszubilden und zu übernehmen sowie das lebenslange Lernen aller Beschäftigten zu fördern.

Bei den Vorschlägen im Modul 3 geht es darum, ergänzend zu den benannten Aspekten, konkrete und umsetzbare Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitsumfelds darzustellen. Ein Teil der Maß-

nahmen ist als Angebot an die Beschäftigten zu verstehen, ihr Arbeitsumfeld selbst mit zu gestalten.

Dieser Abschlussbericht stellt die Maßnahmen im Überblick und auf das Wesentliche bezogen dar. Zu jeder dargestellten Maßnahme liegt ein umfassendes Maßnahmeblatt bzw. ein Vermerk vor. Diese detaillierten Unterlagen werden Grundlagen für die spätere Umsetzung der Maßnahme sein.

Im Mittelpunkt stehen folgende Themenbereiche:

Information und Kommunikation

Eine gute Binnenkommunikation ist Grundlage für die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter¹. Diese gilt es zu verbessern, um die Arbeitszufriedenheit zu steigern; dazu bedarf es der Unterstützung bei der Informationsbeschaffung und der zielgerichteten Information.

Veränderungsmanagement und Personalförderung

Die Veränderungen, die insbesondere in den nächsten Jahren durch das Projekt „Steuerverwaltung 2020“ bevorstehen, erfordern ein professionelles Veränderungsmanagement.

Personalfördernde Maßnahmen unterstützen die persönliche Entwicklung des Einzelnen und können neben anderen motivierenden Maßnahmen ebenfalls die Arbeitszufriedenheit steigern.

Gesundheitsmanagement

Der Krankenstand ist in den letzten Jahren auch in der Steuerverwaltung gestiegen. Dementsprechend wird das Gesundheitsmanagement zunehmend zu einem wichtigen Thema für unsere Verwaltung. Das Arbeitsklima, insbesondere die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, prägt das Wohlbefinden am Ar-

¹ Zur besseren Lesbarkeit wurde im Folgenden auf die Verwendung männlicher und weiblicher Wortformen nebeneinander verzichtet. Gleichwohl ist, wenn nichts anderes ausgewiesen ist, stets die weibliche und männliche Form gemeint.

beitsplatz und hat wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten.

2 Projektorganisation

Die Arbeiten im Modul 3 sind in einer Projektgruppe durchgeführt worden. Diese hat drei Projektteams entsprechend der gewählten Schwerpunkte (Information und Kommunikation, Veränderungsmanagement und Personalförderung sowie Gesundheitsmanagement) mit der Prüfung konkreter Maßnahmen beauftragt.

Auf Basis der erarbeiteten Vorschläge hat die Projektgruppe diesen Bericht als Abschluss des Moduls 3 erstellt. Grundlage für die Vorschläge in diesem Bericht sind die Maßnahmeblätter, in denen die Projektteams nach vereinheitlichten Maßstäben Optimierungsmöglichkeiten in den zugewiesenen Arbeitsbereichen untersucht und ihre Ergebnisse dargestellt haben. Dabei wurden auch die vier Systemziele der modernen Verwaltung (Qualität, Wirtschaftlichkeit, Bürgernähe und Mitarbeiterzufriedenheit) in die Beurteilung der einzelnen Maßnahmen einbezogen.

Dieser Bericht enthält auch einen Ausblick auf die Umsetzungsplanung. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass es im Einzelfall infolge der Abhängigkeit zu den verfügbaren Haushaltsmitteln, der noch durchzuführenden Mitbestimmungsverfahren und der Wechselbeziehungen zu den anderen beiden Modulen zu zeitlichen Abweichungen kommen kann.

3 Einzelne Maßnahmen

3.1 Themenbereich: Information und Kommunikation

3.1.1 Telefon-ZIAS (Zentrale Informations- und Ansprechstelle für telefonische Anfragen)²

Maßnahme:

Es wird befürwortet, eine Telefon-ZIAS in den Finanzämtern einzurichten.

Begründung:

Bei einer Telefon-ZIAS handelt es sich um eine zentrale Auskunftsstelle im jeweiligen Finanzamt, in der steuerlich qualifizierte Mitarbeiter die eingehenden Anrufe entgegennehmen und viele von ihnen möglichst effizient und abschließend beantworten.

Ohne Telefonvermittlung werden die Steuerpflichtigen bzw. deren steuerliche Berater bei einem Anruf im Finanzamt unmittelbar mit steuerlich ausgebildeten Mitarbeitern verbunden. Sie erhalten zu allgemeinen und konkreten Fragen, die mit den aus der IT abrufbaren Kenntnissen beantwortet werden können, in ihrer individuellen Steuersache kompetent Auskunft, sodass ein hoher Anteil der Anfragen sofort erledigt werden kann.

Auf Seiten des Veranlagungspersonals ist zu erwarten, dass eine Telefon-ZIAS zu einer deutlichen Entlastung der in der Praxis häufig vorkommenden Telefonanrufe führen wird. Erfahrungsgemäß erschweren ständige Unterbrechungen durch Telefonate ein störungsfreies, konzentriertes Arbeiten. Mit einer Kanalisierung der Telefonanrufe in einer Telefon-ZIAS werden Steuerpflichtige mit besonderen Anliegen und Sachverhalten, die von der Telefon-ZIAS nicht erledigt werden können, zu ihren zuständigen Bearbeitern weitervermittelt.

² Bei dem Begriff „Telefon-ZIAS“ handelt es sich um einen Arbeitstitel

Die Telefon-ZIAS schafft dadurch den nötigen Freiraum für ein kontinuierlicheres Arbeiten in diesen Dienststellen.

Wenn ein gesteigerter Auskunftsbedarf z.B. bei aktuellen steuerlichen Themen zu erwarten ist, können die Bediensteten der Telefon-ZIAS in Ergänzung zu ihrem eigentlichen Aufgabenbereich auch die Aufgabe einer besonderen Themenhotline übernehmen. Dadurch werden Themen, die für einen gewissen Zeitraum für einen überproportionalen Anstieg der Anrufe sorgen, gezielt und einheitlich abgearbeitet.

In Schleswig-Holstein kann auf keine Erfahrung mit einer Telefon-ZIAS zurückgegriffen werden. Daher soll eine Pilotierung in 2-3 Finanzämtern für ein Jahr erfolgen. Die Umsetzung einer Telefon-ZIAS wird von den Gegebenheiten vor Ort abhängig sein, sodass im Rahmen einer Pilotierung unterschiedliche Arbeitsweisen/Strukturen erprobt werden können. In Zeiten, in denen weniger Telefonanrufe eingehen, werden die Mitarbeiter in der Telefon-ZIAS Veranlagungsarbeiten ohne feste Zuständigkeit erledigen.

Durch die Einrichtung einer Telefon-ZIAS sollen die bisherigen Aufgaben der zentralen Fernsprechvermittlung mittelfristig unter Berücksichtigung der örtlichen Besonderheiten auf die Telefon-ZIAS übergehen.

Die einheitliche Behördenrufnummer D115 wird derzeit nicht als Alternative zur Telefon-ZIAS gesehen. Wegen der mangelnden Flächendeckung in Schleswig-Holstein (bisher die Stadt Kiel seit dem 01.06.2011) und der sehr eingeschränkten Auskunftsfähigkeit in Angelegenheiten der Steuerverwaltung, verspricht die D115 derzeit für die Steuerverwaltung und den Steuerbürger keinen entscheidenden Nutzen. Die Optimierung der Auskunftqualität dürfte besser über die Telefon-ZIAS erreicht werden. Die weitere Entwicklung von D115 bleibt jedoch abzuwarten.

3.1.2 E-Mail-Kultur (Arbeitshilfe)

Maßnahme:

Der Umgang mit E-Mails soll effizienter gestaltet werden.

Begründung:

Dies soll insbesondere mit Hilfe einer genaueren Adressierung der E-Mails, der Verwendung einheitlicher Dokumentenstandards für eine bessere Lesbarkeit und der Möglichkeit der Einrichtung von Verfallsdaten erreicht werden.

Damit alle Beschäftigten die wichtigsten Informationen für einen besseren Umgang mit E-Mails griffbereit und übersichtlich vor Augen haben, ist eine Arbeitshilfe für die tägliche Arbeit vorgesehen. Durch die einheitliche Anwendung der dort enthaltenen Tipps soll auch die Informationsmenge reduziert werden.

3.1.3 Stärkung der Binnenkommunikation

Maßnahme:

Zur Verbesserung der Binnenkommunikation und des Wir-Gefühls wird vorgeschlagen, eine Mitarbeiterzeitung und ein elektronisches „Schwarzes Brett“ einzuführen.

Begründung:

Eine verbesserte Binnenkommunikation trägt dazu bei, die Verbundenheit und die Identifikation mit der Steuerverwaltung noch weiter zu stärken.

- Einführung einer elektronischen Mitarbeiterzeitung

Mit der Mitarbeiterzeitung sollen verwaltungsinterne Informationen und Veränderungen verbreitet werden. Dabei sind alle Beschäftigten sowohl Zielgruppe als auch Autoren, Interview- und Gesprächspartner, die ihre Themenvorschläge einbringen können.

- Wiedereinrichtung eines elektronischen „Schwarzen Brettes“ im AIS³ für dienstnahe Themen (z.B. Fahrgemeinschaften) und private Zwecke

3.1.4 AIS-Handhabung

Maßnahme:

Die Handhabung des AIS soll durch mehrere Einzelmaßnahmen optimiert werden:

- Standardisierung der Metadaten (z.B. Titel, Kurzbeschreibung, Wiedervorlage, Adressatenkreis),
- Konsequente Nutzung des Verfallsdatums,
- Wiederaufnahme des Adressatenkreises in die Dokumente,
- Konsequente Nutzung der Funktion „Anlagen“ zu den Dokumenten,
- Überarbeitung des AIS-Handbuchs.

Begründung:

Durch Verwendung einheitlicher Standards werden die Einträge unter „Aktuelles“ übersichtlicher. Dadurch können sich die Benutzer schneller einen Überblick über die für ihren Arbeitsplatz relevanten Dokumente verschaffen. Die Suchfunktionalität des AIS kann von Schleswig-Holstein allein derzeit nicht verändert werden. Die standardisierten Metadaten erleichtern jedoch die Suche nach Dokumenten. Um den Benutzern den vollständigen Nutzungsumfang des AIS näher zu bringen, soll zudem das AIS-Handbuch angepasst werden.

3.1.5 AIS-Inhalte

Maßnahme:

³ Allgemeines Informationssystem: Intranet System zur Bereitstellung von steuerfachlichen und organisatorischen Informationen innerhalb der Steuerverwaltung

Als weitere Optimierungsmaßnahme für das AIS als verlässliche Informationsquelle wird die sukzessive Vervollständigung der Inhalte vorgeschlagen.

Begründung:

Durch die Bereitstellung aller noch gültigen Dokumente in einem Informationssystem wird die Arbeit in den Finanzämtern, im Amt für Informationstechnik (AIT), im Bildungszentrum der Steuerverwaltung (BIZ) und im Finanzministerium vereinfacht, da alle benötigten Dokumente direkt am Arbeitsplatz verfügbar sind und umständliches Suchen in eigenen Unterlagen oder den Generalakten künftig entbehrlich wird.

Gegenwärtig werden vor allem zu Themen wie Personal, Haushalt, Beihilfe und Tarifrecht Erlasse noch in Papierform oder per E-Mail bekannt gegeben. Soweit derartige Erlasse zu Themen von allgemeiner und grundsätzlicher Bedeutung ergehen, werden diese zukünftig auch in das AIS einzustellen sein.

Ältere, weiterhin relevante Dokumente sollen schrittweise in Zusammenarbeit zwischen Finanzämtern und Fachreferaten in das AIS eingestellt werden. Dies soll auch für relevante, allgemein zugängliche Informationen aus dem „W-Laufwerk“⁴ (z.B. Statistiken) und dem SHIP gelten.

3.1.6 Fachliche Informationen

Maßnahme:

Um die notwendigen fachlichen Informationen zu erhalten, soll mit verschiedenen Einzelmaßnahmen die zielgerichtete Informationsbeschaffung für jeden Bearbeiter erleichtert werden.

Begründung:

⁴ Hierbei handelt es sich um ein Serverlaufwerk, auf dessen Verzeichnisse - je nach Berechtigungslevel - jeder Bearbeiter der Steuerverwaltung zugreifen kann. Informationen werden dabei im Windows-Dateiverzeichnis abgelegt. Eine Web-Oberfläche – wie im AIS – ist nicht vorhanden.

Dabei werden sechs Einzelmaßnahmen vorgeschlagen.

1. Es sollen Fortbildungen zur Informationsbeschaffung (z.B. Beck-online) durch Kurzschulungen vor Ort und durch Aufnahme in die entsprechenden Ausbildungs-Arbeitsgemeinschaften (ABAGs) stattfinden.
2. Ein ämterübergreifender Informationsaustausch soll innerhalb der regionalen Zusammenarbeit der Finanzämter durch die Einrichtung von institutionalisierten Arbeitszirkeln unter Einbindung der zuständigen Referate im Finanzministerium verstärkt werden.
3. Die adressatengerechte Fortbildung, insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, soll intensiviert werden. In einem ersten Schritt soll im BIZ mit Beteiligung der Finanzämter eine Arbeitsgruppe eingerichtet werden, die sich mit der Möglichkeit einer optimierten adressatengerechten Schulung speziell bei IT-bezogenen Themen beschäftigt und die Zielgruppe einschließlich der Auswahlkriterien für die jeweilige Fortbildung festlegt. In einem zweiten Schritt sorgt die Fortbildungsleitung an den einzelnen Standorten dafür, dass die Teilnehmer der jeweiligen Zielgruppe entsprechend ausgewählt werden.
4. Aufgrund der zunehmenden Menge und Komplexität der Informationen wird angestrebt, die arbeitsplatzgerechte Wissensvermittlung durch die Hauptsachbearbeiter (HSB) vor Ort zu intensivieren. Deswegen soll die Aufgabenbeschreibung der HSB bezüglich des Aufgabeninhalts und der bestehenden Zeiteile überprüft werden. Um ihre Aufgaben besser wahrnehmen zu können, sollen die HSB zudem bevorzugt an Fachfortbildungen teilnehmen und auch eine pädagogische Schulung als Unterstützung bei der Wissensvermittlung erhalten.

5. Das Erstellen von landeseinheitlichen und ständig zu aktualisierenden Checklisten im Veranlagungsbereich und der Betriebsprüfung wird als wünschenswert angesehen, da sie die Fallbearbeitung erleichtern und durch die Standardisierung eine Qualitätsverbesserung bewirken können. Als wichtig wird auch die Verknüpfung der Checklisten mit dem programmgesteuerten Risikomanagementsystem (RMS) angesehen. Die Einrichtung einer Arbeitsgruppe unter Beteiligung des FM zur Erstellung und Pflege der Checklisten kann deshalb erforderlich werden.

6. Die Weitergabe von Informationen im Anschluss an eine Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen soll vereinheitlicht werden. So sollen in stärkerem Maße zentral Fortbildungsunterlagen des BIZ im AIS bereitgestellt werden. Außerdem wird vorgeschlagen, dass alle Mitarbeiter über die von ihnen besuchten Fortbildungen grundsätzlich in einer Dienstbesprechung informieren und die Schulungsunterlagen - soweit nicht im AIS bereitgestellt - für Interessierte zur Verfügung stellen.

3.1.7 Überarbeitung der Ablage der Eiligen Informationen

Maßnahme:

Die Ablage der Eiligen Informationen des AIT - kurz: Eilinfos - soll verbessert werden.

Begründung:

Die Eilinfos sind direkt im AIS (im Themenordner Automation) abzuliegen, damit nur noch eine einzige Informationsquelle vorhanden ist. Dorthin sind aus den 16 aktiven Fächern alle relevanten Eilinfos seit der EOSS-Umstellung zu übertragen. Die Fächer sind in Klartextform zu benennen (z.B. Einkommensteuer statt B02) und ggf. nach EOSS-Erfordernissen neu zu sortieren (z.B. die Fächer „Personendaten/Stammdaten“ vor den Fächern „Einkommensteuer“, „Gewerbesteuer“ usw.). Die leeren und nicht genutzten Fächer sind zu löschen.

Dadurch wird das Auffinden der Eilinfos schneller und leichter möglich.

3.1.8 Einrichtung von Foren

Maßnahme:

Vorgeschlagen wird, im AIS Foren für den Erfahrungsaustausch zu dienstlichen Themen einzurichten.

Begründung:

Foren eröffnen neue Kommunikationswege und fördern und verbessern auf diese Weise den Informationsaustausch. Im jeweiligen Forum (z.B. Einkommensteuer) können einzelne Themen (z.B. Werbungskostenabzug) in sogenannten Threads, das sind Diskussionsfäden, von jedem Teilnehmer eingestellt werden. Zur Vermeidung von Hemmschwellen soll den Teilnehmern freigestellt werden, unter ihrem Namen oder einem Pseudonym eine Diskussion zu starten bzw. an einer Diskussion teilzunehmen. So kann das vorhandene Spezialwissen durch die Foren für alle zugänglich und nutzbar gemacht werden. Alle an der Diskussion interessierten Mitarbeiter können also vom Austausch profitieren.

Die Fachreferate des Finanzministeriums wiederum erhalten einen qualifizierten Einblick in etwaige Probleme vor Ort und werden auf diese Weise in die Lage versetzt, Unterstützung zu leisten.

Für die Nutzung der Foren gelten Regeln, deren Einhaltung die Teilnehmer selbst überwachen. Etwaige Regelverstöße sollen an eine Beschwerdestelle beim AIT gemeldet werden.

3.2 Themenbereich: Veränderungsmanagement und Personalförderung

3.2.1 Coaching für Führungskräfte

Maßnahme:

Alle Führungskräfte sollen schrittweise innerhalb der nächsten Jahre ein Coaching erhalten.

Begründung:

Ziel ist es, die Führungskräfte bedarfsorientiert zu unterstützen und in ihrer Führungskompetenz weiter zu entwickeln. In Arbeitsbereichen, in denen Führungskräfte gut auf neue Aufgaben vorbereitet sind und kompetent in schwierigen Führungssituationen begleitet werden, kommt es zu weniger Reibungs- und Zeitverlusten, sowohl bei der Führungskraft selbst als auch bei den zu betreuenden Mitarbeitern.

Dabei wird zwischen einem verpflichtenden Coaching und einem anlassbezogenen Coaching differenziert. In beiden Fällen sollen die Coachings von externen Coaches durchgeführt und bis zu drei Sitzungen vom Dienstherrn bezahlt werden. Darüber hinaus steht es jeder Führungskraft frei, auf den Pool der Coaches auf eigene Kosten zuzugreifen.

Das verpflichtende Coaching ist in folgenden Fällen geplant:

- beim erstmaligen Einsatz als Führungskraft,
- bei Übernahme einer neuen Führungsfunktion unter Wechsel der Funktionsebene,
- auf Initiative des Vorgesetzten.

Das anlassbezogene Coaching soll durchgeführt werden:

- auf Initiative der Führungskraft in Abstimmung mit dem Vorgesetzten,

- als Ergebnis/Empfehlung einer Beratung im Rahmen von Moderationen/Mediationen/Mentoring,
- im Rahmen von Veränderungsprozessen.

3.2.2 Veränderungsmanagement

Maßnahme:

Im Hinblick auf die Vorbereitung und Begleitung von anstehenden Veränderungsprozessen wird ein Schulungskonzept vorgeschlagen.

Begründung:

Um die Mitarbeiter von Veränderungen positiv zu überzeugen und die eigene Rolle in den Veränderungsprozessen aktiv wahrzunehmen, ist es erforderlich, dass die Führungskräfte vorbereitet und unterstützt werden. Die in Schulungen und Workshops vermittelte Kompetenz im Veränderungsmanagement soll die Führungskräfte in die Lage versetzen, die Beschäftigten bei den anstehenden Strukturmaßnahmen bestmöglich mitzunehmen und auf Widerstände und Konflikte angemessen zu reagieren.

Durch Schulungsmaßnahmen bzw. Workshops sollen den Führungskräften die Kompetenzen zur sachgerechten Steuerung und Begleitung von Veränderungsprozessen zeitnah für die Veränderungen im Rahmen des Projekts „Steuerverwaltung 2020“ und langfristig für weitere anstehende Veränderungsprozesse vermittelt werden.

Zudem soll das Thema Veränderungsmanagement in der Führungskräftefortbildung für neu eingesetzte Führungskräfte aufgenommen werden.

Ebenso soll interessierten Beschäftigten die Möglichkeit eröffnet werden, im Rahmen des Fortbildungsangebots des BIZ zu diesem Thema geschult zu werden. Inhaltlich sind die Schulungen an die jeweilige Zielgruppe anzupassen.

Des Weiteren soll das Thema „Veränderungsmanagement“ in die Ausbildung der Finanz- und Steueranwärter integriert werden.

3.2.3 Flexibilisierung der Gleitzeit

Maßnahme:

Um aufgabenbezogenen Schwankungen besser gerecht werden zu können, wird vorgeschlagen, ein Arbeitszeitmodell zur weiteren Flexibilisierung der Gleitzeit zu erproben.

Begründung:

Die bestehenden Bestimmungen sollen durch folgende Regelungen (Stufenmodell) ergänzt werden.

- Stufenmodell für Plusstunden:
 - Die Höchstgrenze für Plusstunden, die während des Abrechnungszeitraums monatlich übertragbar ist, entspricht der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit. Dies stellt die bisherige Regelung dar, wonach jeder Beschäftigte eigenverantwortlich ohne weitere Rücksprache die Überstunden in den nächsten Monat übertragen kann.
 - Mit vorheriger Zustimmung des unmittelbaren Vorgesetzten (z.B. Sachgebietsleiter (SGL)) darf aus dienstlichen Gründen die Anzahl der Überstunden das Zweifache der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit betragen.
 - Für eine Übertragung der Überstunden bis zum Zweieinhalbfachen der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit ist die vorherige Zustimmung des Dienstvorgesetzten erforderlich.
- Wie bisher ist maximal das durchschnittliche Wochensoll als Minusstunden zulässig.

Die Einführung eines höheren Gleitzeitkontos (bis ca. 100 Stunden bei einer Vollzeitkraft) führt zu einer größeren Zeitsouveränität der Beschäftigten; die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird verbes-

sert. Gleichzeitig werden die Möglichkeiten erweitert, flexibel auf den unterschiedlichen Arbeitsanfall zu reagieren.

Diese Maßnahme soll zunächst in einigen Dienststellen für die Dauer von zwei Jahren erprobt werden. Diese Erprobung bedarf vor dem Hintergrund der geltenden Vereinbarung gemäß § 59 Mitbestimmungsgesetz (MBG) über die Grundsätze zur variablen Arbeitszeit noch weiterer Abstimmungsgespräche.

3.2.4 Teilzeiterhöhung während bestimmter Fortbildungs- bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen

Maßnahme:

Teilzeitkräften kann im Rahmen vorhandener Haushaltsmittel für die Dauer der Teilnahme an den Lehrgängen der Fortbildungsreihe Modul A - E, der Einführungsfortbildung für SGL und bei Bedarf auch bei weiteren, länger andauernden Fortbildungsmaßnahmen sowie während einer kommissarischen SGL-Tätigkeit auf Antrag eine Erhöhung ihrer Arbeitszeit bis zur Vollzeitbeschäftigung bewilligt werden.

Begründung:

Dadurch, dass Teilzeitkräfte die Möglichkeit erhalten, ihre Arbeitszeit für die Dauer bestimmter längerer Fortbildungsveranstaltungen bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen (kommissarische SGL-Tätigkeit) zu erhöhen, entstehen positive Effekte insbesondere hinsichtlich der Möglichkeit beruflicher Entwicklung und einer effektiven Arbeitserledigung (wie zeitnahe Umsetzung des erlernten Wissens, Vermeidung übermäßiger Vertretungszeiten, kontinuierlichere Arbeitserledigung auf dem originären Arbeitsplatz der Teilzeitkräfte und Reduzierung von Arbeitsanhäufung).

3.2.5 Mitarbeitervorgesetztengespräch (MAVG) und Rückmeldung für Führungskräfte (RMF)

Ergebnis:

Die Maßnahme wurde aus der Projektarbeit herausgenommen.

Begründung:

Ein Ziel des Moduls 3, umsetzbare Maßnahmen vorzuschlagen, könnte in diesem Fall nur sehr eingeschränkt erreicht werden. Beide Instrumente (MAVG und RMF) sind Teil des landeseinheitlichen Personalentwicklungskonzepts (PEK), die nur ressortübergreifend zusammen mit den Spitzenverbänden der Gewerkschaften geändert werden können (Änderung einer Vereinbarung nach § 59 MBG). Deshalb kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob und wann eine Änderung erfolgen könnte. Die erarbeiteten Vorschläge, die ressortintern umgesetzt werden können, werden beim nächsten Start der PEK-Maßnahmen vom Personalreferat des Finanzministeriums berücksichtigt. Da sie keine Veränderungen zu dem bisherigen Verfahren bedeuten können, sondern vielmehr eine erneute Sensibilisierung darstellen, sind sie ebenfalls nicht im Modul 3 zu thematisieren. In diesem Zusammenhang soll ein anderes Instrument weiterverfolgt werden, die „Vorgesetztenbeurteilung“. Dies wird jedoch vom zuständigen Fachreferat im Finanzministerium außerhalb des Moduls 3 geschehen.

3.3 Themenbereich: Gesundheitsmanagement

3.3.1 Einrichtung von Gesundheitszirkeln

Maßnahme:

Örtliche Gesundheitszirkel sollen in allen Dienststellen der Steuerverwaltung eingerichtet werden.

Begründung:

Der Dienstherr kann und sollte dazu beitragen, gesundheitliche Risiken im Arbeitsumfeld zu reduzieren sowie die Gesundheitspotenziale der Beschäftigten zu stärken.

Die Anforderungen an die Mitarbeiter sind in den letzten Jahren weiter gestiegen. Veränderte Arbeitsprozesse, etwa durch technische Neuerungen, und ein ständiger Rationalisierungszwang führen zu steigenden mentalen und psychosozialen Belastungen. Lange Krankheitszeiten und Frühpensionierungen können nicht ausreichend durch Neueinstellungen von jüngeren Beschäftigten aufgefangen werden.

Deshalb ist es wichtig, das Thema Gesundheitsmanagement in der Steuerverwaltung durch die Einrichtung von Gesundheitszirkeln nachhaltig zu verankern.

Ein Gesundheitszirkel ist ein Arbeitskreis je Dienststelle mit drei bis maximal acht Mitgliedern, der Maßnahmen des Gesundheitsmanagements plant, vorbereitet und deren Umsetzung durch die Dienststelle begleitet. Dabei sollen sowohl der Dienstherr als auch jeder einzelne Beschäftigte in Abhängigkeit von der Gesundheitsmaßnahme dazu beitragen, dass die Maßnahmen umgesetzt werden, z.B. durch finanzielle Mittel, Freizeit oder Dienstzeit.

Durch die Einrichtung von Gesundheitszirkeln sollen Maßnahmen des Gesundheitsmanagements einen höheren Stellenwert erhalten.

3.3.2 Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe**Maßnahme:**

Die Führungskompetenzen der Führungskräfte im Bereich des Gesundheitsmanagements sind durch Schulungen zu stärken. Darüber hinaus sollen die Führungskräfte auch selbst durch entsprechende Personalsteuerung vor Überlastung geschützt werden. Beide Kom-

ponenten sind Teil einer gesundheitsfördernden Führungskultur, die als Ziel angestrebt wird.

Begründung:

Das Verhalten der Führungskräfte auf allen Ebenen wirkt sich auf die Motivation, die Einsatzbereitschaft und die Gesundheit der Beschäftigten aus. Neu eingesetzte Führungskräfte sollen bereits in der Führungskräftefortbildung befähigt werden, ihre Führungsaufgaben mit Blick auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter praxis- und handlungsorientiert optimal zu erfüllen.

Daneben sollen in verpflichtenden, zweitägigen Fortbildungen auch alle erfahrenen Führungskräfte schrittweise geschult werden. Die Fortbildungen sollen von einem Team (interner/externer Trainer) durchgeführt und mit den bestehenden Fortbildungsangeboten abgestimmt werden.

Mögliche Inhalte können sein:

- Gespräche und Gesprächstraining im Zusammenhang mit Erkrankungen (z.B. Wiedereingliederungsgespräche, Suchtgespräche),
- Gespräche und Gesprächstraining zur Leistungsbeurteilung (Gespräch nach Tz. 6.1 und Tz. 6.2 der Beurteilungsrichtlinien),
- Typische Führungsfehler und deren Vermeidung,
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM),
- Kommunikation, Kommunikationstraining.

3.3.3 Gesunder Arbeitsplatz

Maßnahme:

Der vorbeugende Gesundheitsschutz soll bei der Gestaltung der Arbeitsplätze zukünftig stärker berücksichtigt werden.

Begründung:

Bei den Maßnahmen des vorbeugenden Gesundheitsschutzes handelt es sich um solche, die sich - ohne medizinisch verordnet zu sein

- positiv auf die Gesundheit auswirken sollen. Als mögliche Maßnahmen kommen insbesondere die kontinuierliche Anschaffung von höhenverstellbaren Tischen, der Einsatz von Vollspektrum-Leuchten oder Bildschirmanimationen in Betracht.

Der Erfolg einzelner Maßnahmen wird dabei teilweise auch von einer Verhaltensänderung der Beschäftigten und der Unterstützung und aktiven Beteiligung der Führungskräfte abhängen.

3.4 Maßnahmen und Vermerke, die an andere Projekte abgegeben wurden

3.4.1 Funktion „IT-Coach“

Maßnahme:

Es wird vorgeschlagen, die Funktion „IT-Coach“ in den Finanzämtern für den Innendienst einzuführen. Im Hinblick auf mögliche Wechselwirkungen mit den Ergebnissen des im AIT laufenden Projekts „Steuer-PC“ (SPC) soll die Umsetzung dieser Maßnahme an dieses Projekt abgegeben werden.

Begründung:

Der IT-Coach soll durch individuelle Betreuung des Einzelnen an seinem Arbeitsplatz dazu beitragen, die Anwendung von Software zu optimieren. Der konkrete praxisnahe Nutzen der vorhandenen Software soll stärker vermittelt werden, um zu einem effizienteren Einsatz der IT und zu einer größeren Arbeitszufriedenheit des Anwenders zu gelangen. Dafür wird es als erforderlich angesehen, dass der Umgang mit der IT keine reine Holschuld der Beschäftigten bleibt, sondern vielmehr auch eine Bringschuld der Verwaltung wird. Der IT-Coach soll die Arbeit des einzelnen Beschäftigten am PC durch verbesserte individuelle Anwenderunterstützung rund um die allgemeine Bearbeitung von Steuerfällen steigern. Daher ist es zweckmäßig, dass der IT-Coach auch in den derzeitigen Bearbeitungsverfahren über ein ausgewogenes Erfahrungswissen verfügt. Soweit dieses

vorliegt, könnten die Funktionen Sachbearbeiter Automation und IT-Coach auch in Personalunion erfolgen.

3.4.2 Informationsplattformen

Ergebnis:

Die Bereitstellung von Informationen auf einer elektronischen Plattform wird befürwortet.

Begründung:

In der Steuerverwaltung existieren verschiedene herkömmliche und elektronische Informationsplattformen. Die Fülle der angebotenen Plattformen macht es den Anwendern zunehmend schwer, in kurzer Zeit die von ihnen gewünschten Informationen zu erhalten. Darüber hinaus ist auch bei der Bereitstellung nicht immer leicht zu entscheiden, wie Informationen für den jeweiligen Anwenderkreis effektiv angeboten werden können.

Der Aufbau des Intranets wird im Geschäftsbereich des Finanzministeriums untersucht. Dieser Vorschlag soll in die dortige Arbeit einfließen.

3.4.3 E-Mail-Kultur (einheitlicher Mail-Server)

Maßnahme:

Ein einheitlicher Mail-Server für die Finanzämter soll die ämterübergreifende Kommunikation verbessern.

Begründung:

Durch die Verbesserung der technischen Grundlagen wird die ämterübergreifende Kommunikation (einschließlich Finanzministerium) per E-Mail entscheidend optimiert. Im Rahmen des Projekts „SPC“ werden entsprechende Möglichkeiten untersucht. Daher werden die im Modul 3 erarbeiteten Anforderungen an einen einheitlichen Standard

dem Projekt „SPC“ zugeleitet, um in die dortige Projektarbeit einzufließen.

3.4.4 Weiterentwicklung der Fehlzeitenstatistik im Projekt Kooperation Personaldienste SH und HH (KoPers)

Ergebnis:

Das Projekt „KoPers“ hat sich zum Ziel gesetzt, das Personalmanagement neu auszurichten und u.a. eine neue Personalmanagementsoftware einzuführen.

Es wurden Anforderungen zu einer Weiterentwicklung der Fehlzeitenstatistik erarbeitet, die dem Projekt „KoPers“ zur Verfügung gestellt werden. Ziel ist es, aussagekräftige Zahlen aus den Statistiken zu erhalten, um Handlungsbedarfe zu erkennen.

4 Ausblick

Im Modul 3 wurden Schwerpunkte gesetzt und dabei Themen aufgegriffen, die die Beschäftigten im zukünftigen Arbeitsalltag positiv begleiten und möglichst effektiv unterstützen. Angestrebt wird die weitere Verbesserung der Verwaltungskultur, die von gegenseitigem Vertrauen und der Stärkung der Eigenverantwortung geprägt ist.

Der Erfolg der einzelnen Maßnahmen bei der Umsetzung hängt maßgeblich von der Akzeptanz der Beschäftigten in der Steuerverwaltung ab. Daraus werden sich ggf. Änderungen und Anpassungen ergeben. Das Modul 3 ist deshalb nicht abschließend zu sehen, sondern darauf angelegt, sich ständig weiter zu entwickeln. Mit den hieraus resultierenden Maßnahmen soll ein Prozess in Gang gesetzt werden, in dessen Verlauf das Selbstverständnis der Verwaltung verstärkt vom Aspekt einer kontinuierlichen Optimierung des Arbeitsumfeldes geprägt wird.

5 Umsetzungsplanung

5.1 Thematische Übersicht

Maßnahmen	Beginn der Umsetzungsphase
<u>Themenbereich:</u> <u>Information und Kommunikation</u>	
Telefon-ZIAS	Erprobung ab IV/2012
E-Mail-Kultur (Arbeitshilfe)	ab IV/2011
Stärkung der Binnenkommunikation a. Mitarbeiterzeitung	ab IV/2011 (Erprobung bis II/2012)
Stärkung der Binnenkommunikation b. Schwarzes Brett im AIS	ab IV/2011
AIS-Handhabung	ab IV/2011
AIS-Inhalte	ab IV/2011, schrittweise
Fachliche Informationen 1. Fortbildung zur Informationsbeschaffung	ab I/2013
Fachliche Informationen 2. Ämterübergreifender Informationsaustausch	schrittweise
Fachliche Informationen 3. Adressatengerechte Fortbildung	ab I/2013
Fachliche Informationen 4. Intensivierung der Wissensvermittlung durch HSB	ab II/2013
Fachliche Informationen 5. Bereitstellen von Checklisten	schrittweise
Fachliche Informationen 6. Weitergabe von Informationen nach Fortbildungen	ab I/2012
Ablage der Eiligen Informationen	ab IV/2011
Einrichtung von Foren	ab IV/2011

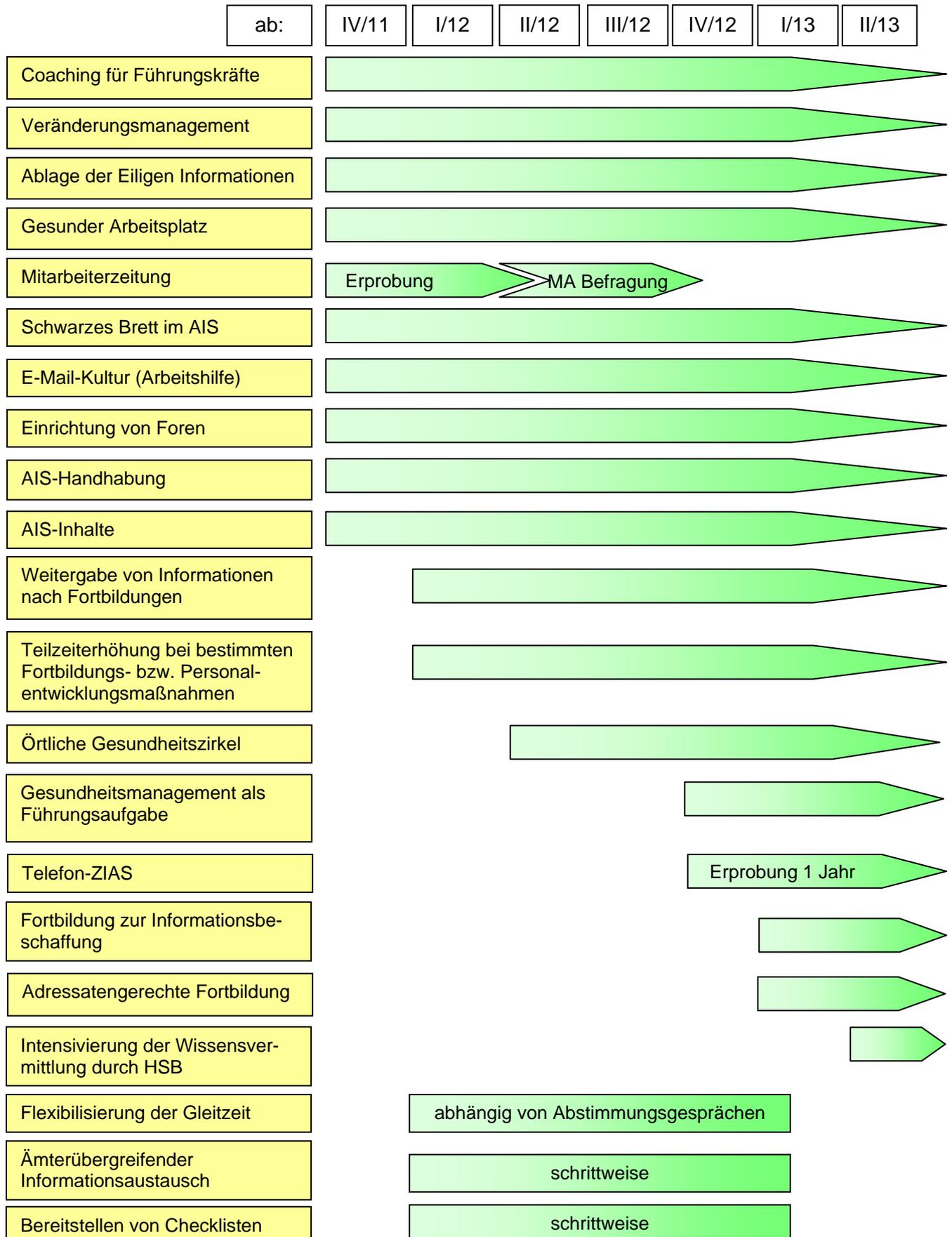
<u>Themenbereich:</u> <u>Veränderungsmanagement und Personalförderung</u>	
Coaching für Führungskräfte	ab IV/2011
Veränderungsmanagement	ab IV/2011
Flexibilisierung der Gleitzeit	abhängig von Abstimmungsgesprächen
Möglichkeit der Teilzeiterhöhung während bestimmter Fortbildungs- bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen	ab I/2012
<u>Themenbereich:</u> <u>Gesundheitsmanagement</u>	
Örtliche Gesundheitszirkel	ab II/2012
Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe	ab IV/2012
Gesunder Arbeitsplatz	ab IV/2011

5.2 Zeitliche Übersicht

2011	Umsetzungsphase
Coaching für Führungskräfte	ab IV/2011
Veränderungsmanagement	ab IV/2011
Ablage der Eiligen Informationen	ab IV/2011
Gesunder Arbeitsplatz	ab IV/2011
Stärkung der Binnenkommunikation a. Mitarbeiterzeitung	ab IV/2011 (Erprobung bis II/2012)
Stärkung der Binnenkommunikation b. Schwarzes Brett im AIS	ab IV/2011
E-Mail-Kultur (Arbeitshilfe)	ab IV/2011
Einrichtung von Foren	ab IV/2011
AIS-Handhabung	ab IV/2011

AIS-Inhalte	ab IV/2011, schrittweise
2012	
Fachliche Informationen 6. Weitergabe von Informationen nach Fortbildungen	ab I/2012
Möglichkeit der Teilzeiterhöhung während bestimmter Fortbildungs- bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen	ab I/2012
Örtliche Gesundheitszirkel	ab II/2012
Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe	ab IV/2012
Telefon-ZIAS	ab IV/2012
2013	
Fachliche Informationen 1. Fortbildung zur Informationsbeschaffung	ab I/2013
Fachliche Informationen 3. Adressatengerechte Fortbildung	ab I/2013
Fachliche Informationen 4. Intensivierung der Wissensvermittlung durch HSB	ab II/2013
Kein Datum möglich	
Flexibilisierung der Gleitzeit	abhängig von Abstimmungsgesprächen
Fachliche Informationen 2. Ämterübergreifender Informationsaustausch	schrittweise
Fachliche Informationen 5. Bereitstellen von Checklisten	schrittweise

5.3 Grafische Übersicht



6 Anhang

Mitarbeit im Projekt:

Lenkungsgruppe:

Leitung: Stefan Studt

Weitere Mitglieder: Dr. Olaf Bastian, Roland Scholze, Nils Jessen,
Henning Schreiner, Albert Trost , Ulrike Tuskowski

Projektgruppe:

Leitung: Bettina Suchier

Weitere Mitglieder: Klaus-Ulrich Amann, Klaus-Peter Becker,
Heidemarie Felgendreher, Nils Jessen, Gunnar Kock,
Dirk Lahrssen, Ronja Ludwig, Kathrin Ohlf, Anke Schwitzer,
Anke Siegmon, Ulrike Tuskowski, Dr. Felix Wachenfeld

Projektgeschäftsstelle

Ronja Ludwig, Gunnar Kock

Projektteam 1: Information und Kommunikation

Leitung: Klaus-Peter Becker

Weitere Mitglieder: Silke Cieslack*, Uta Geertz, Norbert Kröger,
Gunnar Kock, Peter Krug, Heiko Recknagel*, Cornelia Templin,
Sönke Theede, Ulrike Tuskowski*, Stefan Tuskowski

Projektteam 2: Veränderungsmanagement und Personalförderung

Leitung: Anke Siegmon

Weitere Mitglieder: Karin Itzke, Nils Jessen, Mario Kühl,
Horst Lorenzen, Frank Muschke*, Elke Nagel, Kathrin Ohlf*,
Dr. Hans-Martin Steinger

* themenbezogene Teilnahme

Projektteam 3: Gesundheitsmanagement

Leitung: Dr. Felix Wachenfeld

Weitere Mitglieder: Klaus-Ulrich Amann, Heidemarie Felgendreher,
Kathrin Ohlf, Lothar Ruge, Anke Schwitzer, Dirk Thomsen,
Maret Vogelmann