



HESSISCHER LANDTAG

10. 03. 2021

Kleine Anfrage

Marion Schardt-Sauer (Freie Demokraten) vom 20.01.2021

PR-Arbeit des Hessischen Finanzministeriums – Teil I

und

Antwort

Minister der Finanzen

Vorbemerkung Fragesteller:

Seit rund 3 Jahren ist eine zunehmend massive und kostenintensive PR-Arbeit aus der hessischen Finanz- und Steuerverwaltung heraus wahrzunehmen. Hochglanz-Druckwerke und auffallend viele extern produzierte Werbefilme für die sozialen Medien oder gar Kino zählen dazu. Die Steuerung erfolgt wohl aus der Zentralabteilung des Hessischen Ministeriums der Finanzen. Es entsteht der Eindruck, dass hier ein paralleler, kostenintensiver Verwaltungsapparat innerhalb des Hessischen Ministeriums der Finanzen und weiterer Finanzbehörden entstanden ist, der unter anderem Aufgaben der Pressestelle des Ministeriums sowie des Ministerbüros selbst übernimmt.

Vorbemerkung Minister der Finanzen:

Die Hessische Steuerverwaltung befindet sich in einem richtungsweisenden Veränderungsprozess. Die Digitalisierung der Arbeitsprozesse nimmt immer weiter zu, ebenso die fachliche Komplexität und Internationalisierung der steuerlichen Fallgestaltungen. Daraus folgern deutlich veränderte Anforderungen an die Beschäftigten der Steuerverwaltung. Auch die Erwartungen der Beschäftigten an ihren Arbeitgeber verändern sich deutlich. Der große Generationenumbruch, den es seit einiger Zeit auch in der Hessischen Steuerverwaltung gibt, beschleunigt diese Veränderung.

Im Jahr 2017 hat eine Einstellungsoffensive für die Steuerverwaltung mit dem Ziel begonnen, bis zur Mitte dieses Jahrzehnts die beschriebene demografische Herausforderung zu meistern. Während die Einstellungszahl beispielsweise im Jahr 2015 noch bei 300 lag, sind im Jahr 2017 bereits 650, im Jahr 2018 700, im Jahr 2019 und im Jahr 2020 jeweils 800 Anwärtinnen und Anwärter für die Laufbahnen des mittleren und gehobenen Dienstes eingestellt worden. Auch im Jahr 2021 sollen 800 Anwärtinnen und Anwärter eingestellt werden. Diese Einstellungsrekorde werden glücklicherweise begleitet von Rekordzahlen auch beim Bewerbungseingang. Dadurch konnten bisher nicht nur alle jeweils zur Verfügung stehenden Anwärterstellen besetzt werden, sondern es ergaben sich regelmäßig gute Auswahlmöglichkeiten. Trotz der hervorragenden wirtschaftlichen Situation vor der Corona-Pandemie konnte beispielsweise auch im Jahr 2019 ein Bewerberrekord erzielt werden. Dieser Erfolg fußt auf vielen verschiedenen Faktoren, sicherlich zum Teil auf einem in den vergangenen Jahren intensivierten Personalmarketing der Steuerverwaltung. Mit Blick auf die wichtige gesamtgesellschaftliche Aufgabenstellung der Steuerverwaltung erscheint die viele Mühe, die die Finanzämter, die Oberfinanzdirektion Frankfurt am Main und auch das Ministerium aufwendet, um die personelle Zukunft der Steuerverwaltung zu sichern, absolut gerechtfertigt.

Teil dieser Bemühungen zur Gewinnung der Anwärtinnen und Anwärter sind auch die von der Fragestellerin in ihrer Vorbemerkung genannten „Werbefilme für die sozialen Medien oder gar Kino“. Gerade diese beiden Medien sind für ein erfolgreiches Personalmarketing in der entsprechenden Zielgruppe heute unabdingbar. Die Kinowerbung wird gezielt geschaltet – sowohl örtlich als auch hinsichtlich der Frage, vor welchem Kinofilm. Dementsprechend handelt es sich auch hierbei um ein zielgenaues Medium für das Personalmarketing. Für die sozialen Medien dürfte das inzwischen unstrittig sein. Von der Fragestellerin nicht erwähnt, aber erfahrungsgemäß von großer Bedeutung sind Empfehlungen von Familienangehörigen, Bekannten oder Freunden in die Gruppe der potentiellen Bewerberinnen und Bewerber hinein. Dank einer steigenden Zufriedenheit der Beschäftigten in der Steuerverwaltung mit ihrem Arbeitgeber profitiert die Steuerverwaltung nachweislich vermehrt in den vergangenen Jahren auch davon.

Seit 2018 sind in der Steuerverwaltung, aber auch in den anderen Teilen des Geschäftsbereichs duale Studiengänge in Kooperation insbesondere mit verschiedenen Hochschulen initiiert worden. Die eingangs dargestellte rasante Steigerung der Komplexität fachlicher Aufgaben bezieht sich

nämlich nicht nur auf steuerfachliche Fragestellungen, sondern auch auf die IT, das Personalmanagement oder das Controlling. Auch spezifisch betriebswirtschaftliches Fachwissen gewinnt beispielsweise in der Betriebsprüfung immer mehr an Bedeutung. Daher ist eine Diversifizierung auch hinsichtlich der Studiengänge notwendig (gewesen). Die Etablierung von inzwischen rund 20 zusätzlichen dualen Studiengängen erfordert ein intensives Personalmarketing. Der vielzitierte Kampf um die besten Köpfe fordert selbstverständlich auch den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber immens.

Auch große organisatorische Veränderungen durch die SMART-Maßnahmenpakete sind Teil des eingangs dargestellten richtungsweisenden Veränderungsprozesses. Durch die Regionalisierung oder Zentralisierung von Arbeitsbereichen im Rahmen der SMART-Maßnahmenpakete können fachliche Spezialisierungen noch stärker ausgeprägt werden. Regelmäßig führen diese Maßnahmen auch zu einer Verlagerung von Arbeitsbereichen in den ländlichen Raum. Unabhängig davon verändert die zunehmende Digitalisierung der Arbeitsprozesse die Arbeitsabläufe in den Finanzämtern in bisher unbekanntem Ausmaß, damit auch die Anforderungen an die Beschäftigten – und zwar völlig unabhängig vom jeweiligen Alter. Einfache Fallbearbeitungen kann inzwischen die IT eigenständig übernehmen. So genannte Risikomanagementsysteme werden zunehmend implementiert und verbessert mit der Folge, dass die IT die führende Rolle in der Fallbearbeitung übernimmt.

Ein solch fundamentaler Veränderungsprozess, in den sich die Kolleginnen und Kollegen einbezogen und mitgenommen fühlen, setzt zum Gelingen eine funktionierende begleitende interne Kommunikation voraus. Diese Notwendigkeit resultiert zuvörderst aus dem absolut berechtigten Informationsbedürfnis der Beschäftigten. Diese wollen frühzeitig und umfassend informiert sein, fordern Transparenz ein, wollen Veränderungen verstehen und sich regelmäßig auch einbringen.

Die Hessische Steuerverwaltung ist aber auch eine soziale Institution, die erst durch Kommunikation entsteht und sich weiterentwickelt. Deshalb ist eine engagierte interne Kommunikation auch für die Hessische Steuerverwaltung längst keine Kür mehr, sondern eine lebenswichtige tagtägliche Pflicht. Eine funktionierende interne Kommunikation ist dabei nicht nur Grundvoraussetzung für das Gelingen von Veränderungsprozessen, sondern schafft Transparenz und Vertrauen, hilft bei der Bindung der Beschäftigten und über den Aspekt der Zufriedenheit wie dargestellt auch mittelbar bis hin zur Anwerbung von Anwärtinnen und Anwärtern.

Diese Vorbemerkungen vorangestellt, beantworte ich die Kleine Anfrage wie folgt:

- Frage 1. Wie hoch sind die Ausgaben, die innerhalb der hessischen Steuerverwaltung in den Jahren 2018, 2019 und 2020 für o.g. Maßnahmen verwendet worden sind? (Bitte pro Haushaltsjahr und mit den einzelnen Projekten/Maßnahmen auflisten.)
- Frage 2. Welche Projekte wurden an externe Dienstleister, wie Werbeagenturen, vergeben, wie hoch belaufen sich die entsprechenden finanziellen Mittel dafür und wer begleitet diese Werbeprojekte? (Bitte nach einzelnen Projekten/Maßnahmen auflisten.)
- Frage 3. Wie hoch sind die für 2021 veranschlagten Kosten für o.g. Projekte/Maßnahmen und wofür genau sollen sie verwendet werden?

Die Fragen 1 bis 3 werden aufgrund des Sachzusammenhangs gemeinsam beantwortet.

Eine Übersicht über die entsprechenden Aufwendungen ist als **Anlage** beigefügt.

Mit Blick auf die Zielrichtung der Frage 4 stellt die Beantwortung der Fragen 1 bis 3 den Sachaufwand für Werbemittel, Druckkosten etc. (Frage 1) sowie für externe Dienstleister wie Werbeagenturen (Frage 2) dar. Mit Blick auf die Verwendung des Begriffs „PR-Arbeit“ und die Bezugnahme auf „Hochglanz-Druckwerke“ sowie „extern produzierte Werbefilme für die sozialen Medien oder gar Kino“ sind Projekte bzw. Maßnahmen dargestellt, die sich an die Öffentlichkeit wenden.

Hinsichtlich des Aufwands für externe Dienstleister ist eine trennscharfe Aufteilung auf Sachkosten (Frage 1) und Kosten für externe Dienstleistungen (Frage 2) vielfach nur schwer möglich. Soweit es sich lediglich um die bloße Herstellung bzw. Realisierung von Druckerzeugnissen, Werbemitteln etc. handelt, wurden solche Aufwendungen als Sachkosten (Frage 1) erfasst. Wenn darüber hinaus auch inhaltliche bzw. gestalterische Arbeiten umfasst sind, wurden Aufwendungen dafür insgesamt den externen Dienstleistungen (Frage 2) zugeordnet.

Wie in der Vorbemerkung dargestellt wirken der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel als globale Entwicklungen ungebremst auch in die öffentliche Verwaltung hinein. Das Verhältnis von Angebot und Nachfrage hat sich zugunsten der Bewerberinnen und Bewerber verschoben, der Ausbildungs- und Arbeitsmarkt hat sich zu einem so genannten Bewerbermarkt verändert. Die öffentliche Verwaltung steht im Wettbewerb auch mit der freien Wirtschaft um die besten Köpfe. Um auch künftig den Bedarf an qualifizierten Nachwuchskräften wie auch an Fachkräften decken zu können, ist es erforderlich, die Steuerverwaltung als attrakti-

ven Arbeitgeber am Arbeitsmarkt zu positionieren und das eigene Recruiting zu stärken. Schwerpunktmäßig gilt es hierbei, die Stärken der Steuerverwaltung zielgenau zu kommunizieren. Die Arbeitgeberkommunikation umfasst dabei das Employer Branding und das Personalmarketing.

Die Steuerverwaltung hat aufgrund der demografischen Entwicklung seit dem Jahr 2015 ihre jährlichen Einstellungszahlen wie in der Vorbemerkung dargestellt mehr als verdoppelt. Lagen diese anfangs bei ca. 300, wurden im Jahr 2017 bereits 650, im Jahr 2018 schließlich 700 und seit dem Jahr 2019 jährlich jeweils 800 Anwärterinnen und Anwärter für die Laufbahnen des mittleren und gehobenen Dienstes eingestellt. Für eine Flächenverwaltung mit 35 Finanzämtern bedeutet dies, dass entsprechende Einstellungen nur gelingen können, wenn sie über eine ausreichende Anzahl an (geeigneten und qualifizierten) Bewerberinnen und Bewerber verfügt. Die Hessische Steuerverwaltung hat daher frühzeitig begonnen, ihre Aktivitäten im Personalmarketing zu intensivieren. Durch ihre kontinuierlichen Werbekampagnen ist es gelungen, im dargestellten Zeitraum auch die Anzahl der Bewerbungen annähernd zu verdoppeln.

Dem Ausbildungsreferat der Oberfinanzdirektion Frankfurt am Main (OFD) obliegt dabei die Zuständigkeit für das Personalmarketing. Das Ausbildungsreferat betreut unter anderem auch die Homepage zur Nachwuchswerbung (→ finanzverwaltung-mein-job.de) sowie den entsprechenden Instagram-Kanal ([karriere.steuern.hessen](https://www.instagram.com/karriere.steuern.hessen)). Das Ausbildungsreferat entwickelt und layoutet dabei im Wesentlichen in Eigenregie sämtliche Kampagnen. Externe Dienstleister werden in der Regel nur für die Veröffentlichung der zuvor intern entwickelten und gelayouteten Maßnahmen benötigt und beauftragt.

Maßnahmen mit einer breiten Öffentlichkeitswirkung oder ein neuer Kampagnenlook werden nach Entwicklung durch das Ausbildungsreferat der OFD vor Veröffentlichung mit dem zuständigen Fachreferat der Zentralabteilung des Ministeriums und der hiesigen Pressestelle abgestimmt. Hier bildet sich das typische arbeitsteilige Vorgehen zwischen Ministerium und OFD einerseits und zwischen Fachreferaten und Pressestelle andererseits ab.

Das Personalmarketing und die Einstellungsverfahren für die Laufbahn des höheren Dienstes der Steuerverwaltung liegen in der Zuständigkeit des Ministeriums. Die entsprechenden Aufwendungen sind als laufende Nummer 9. in der Anlage dargestellt.

Frage 4. Wie viele Mitarbeiter in der Zentralabteilung der hessischen Finanz- und Steuerverwaltung und in den nachgeordneten Behörden waren in den Jahren 2018, 2019 und 2020 mit der internen und externen Kommunikation, PR und ähnlichen Aufgaben befasst? (Bitte getrennt nach Haushaltsjahren auflisten.)

Die externe Kommunikation ist im Hessischen Ministerium der Finanzen als Arbeitsbereich im Ministerbüro ausgeprägt. Abgesehen von den dargestellten Maßnahmen im Personalmarketing und reiner Fachkommunikation findet dementsprechend in den nachgeordneten Bereichen keine nennenswerte externe Kommunikation statt. Gleiches gilt für die Zentralabteilung des Ministeriums. Dementsprechend bezieht sich die nachfolgende Darstellung (in Vollzeitäquivalenten) auf die interne Kommunikation sowie das Personalmarketing. In der Zentralabteilung des Ministeriums und in der Landeszentralabteilung der OFD waren auf das Gesamtjahr betrachtet im Jahr 2018 2,5, im Jahr 2019 5,7 und im Jahr 2020 8,8 Vollzeitäquivalente mit Aufgaben der internen Kommunikation befasst. Hier sind auch Vollzeitäquivalente enthalten, die sich nicht bzw. nicht ausschließlich mit der internen Kommunikation für die Steuerverwaltung beschäftigen, da in der Zentralabteilung des Ministeriums die interne Kommunikation bereichsübergreifend organisiert ist. In der Landeszentralabteilung der OFD bildet neben den SMART-Maßnahmen und dem Personalmarketing die Kommunikationsplattform „Wir sind deine IT“ einen neuen Arbeitsschwerpunkt. Dafür ist beispielsweise inzwischen eine Content-Managerin eingestellt worden. Ergänzend ist darauf hinzuweisen, dass ein Großteil der Zuarbeit für die (formalisierte) interne Kommunikation durch die Kolleginnen und Kollegen in den jeweiligen Fachbereichen erfolgt. Hier besteht naturgemäß das große Interesse, über fachliche oder organisatorische Veränderungen transparent zu informieren. Die entsprechenden Arbeitszeitanteile können mengenmäßig nicht eingeschätzt werden.

Frage 5. Sind für 2021 Stellenzuwächse für den Bereich externe und interne Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, also PR, und Ähnliches geplant?

Frage 6. Wenn ja, wie viele Stellen und wofür?

Die Fragen 5 und 6 werden aufgrund des Sachzusammenhangs gemeinsam beantwortet.

Es sind für das Jahr 2021 keine Stellenzuwächse geplant.

Wiesbaden, 2. März 2021

Prof. Dr. R. Alexander Lorz

Anlagen

Kleine Anfrage 20/4443

Marion Schardt-Sauer (Freie Demokraten) vom 20.01.2021

PR-Arbeit des Hessischen Finanzministeriums I

Anlage

Lfd. Nr.	Maßnahme	externe Dienstleistung	Zuständigkeit	Fragen 1 + 2						Frage 3	
				2018		2019		2020		2021 (Planansatz)	
				Aufwand Werbemittel, Druckkosten etc.	Aufwand externe Dienstleister	Aufwand Werbemittel, Druckkosten etc.	Aufwand externe Dienstleister	Aufwand Werbemittel, Druckkosten etc.	Aufwand externe Dienstleister	Aufwand Werbemittel, Druckkosten etc.	Aufwand externe Dienstleister
1	Bewerbung Servicehotline / Bürgerservice	u.a Radiowerbung	OFD/HMdF			149.754,92 €		93.978,56 €	34.887,70 €	23.000,00 €	62.300,00 €
2	Bürgerbefragung (01.03.2019 - 29.02.2020)		OFD			72.009,73 €					
3	Jahresbericht der OFD Frankfurt (jährlich)		OFD	2.791,42 €		2.365,24 €		2.463,95 €		2.500,00 €	
4	ELSTER-Marketingmaßnahmen		OFD	32.900,00 €		12.400,00 €	14.400,00 €	32.000,00 €		45.000,00 €	
5	ELSTER-Sprechstunden in den FÄ		OFD	17.100,00 €		23.200,00 €		17.800,00 €		5.000,00 €	
6	Imagevideos	Produktion	OFD		99.460,54 €				159.091,05 €		
7	Einstellungsmaßnahmen	Anzeigen, Plakate, Radiowerbung, Kinowerbung, etc. (diverse Anbieter)	OFD / HMdF	315.156,59 €	433.604,22 €	357.231,26 €	551.075,54 €	307.971,61 €	527.666,85 €	514.000,00 €	661.000,00 €
8	Information Stpf. über Verlagerung Zuständigkeiten LSt / AN (SMART)		OFD / HMdF							10.000,00 €	
9	Personalmarketing für den höheren Dienst der Steuerverwaltung durch das HMdF (Messeauftritte, Anzeigenwerbung, Give-Aways etc.)		HMdF	34.445,47 €	2.814,35 €	30.396,20 €		23.690,91 €	66.203,17 €	120.000,00 €	
			Summe	402.393,48 €	535.879,11 €	497.602,43 €	715.230,46 €	477.905,03 €	787.848,77 €	719.500,00 €	723.300,00 €
			Summe/Jahr	938.272,59 €		1.212.832,89 €		1.265.753,80 €		1.442.800,00 €	