



HESSISCHER LANDTAG

17. 03. 2025

Antwort**Landesregierung****Große Anfrage vom 05.11.2024****Fraktion der Freien Demokraten****Steuerverwaltung im Umbruch – was tut die Landesregierung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?****Drucksache 21/1258****Vorbemerkung Fragestellerin:**

Die hessische Steuerverwaltung ist eine tragende Säule der öffentlichen Verwaltung und trägt maßgeblich zur Sicherstellung eines funktionierenden Steuerwesens bei. In den letzten Jahren haben mehrere Entwicklungen, darunter Umstrukturierungen, die Einführung von Prämiensystemen für die Werbung von Mitarbeitern, und der Ausbau des Social Media Auftritts, aber auch eine geplante Spaltung der Hessischen Zentrale für Datenverarbeitung (HZD) teils erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehabt. Vor diesem Hintergrund sind sowohl die Mitarbeiterzufriedenheit als auch die Effizienz der Arbeitsprozesse von entscheidender Bedeutung, um die Stabilität und Leistungsfähigkeit der Steuerverwaltung langfristig zu sichern. Da entsprechende Umfragen unter den Mitarbeitern der Steuerverwaltung auf eine breite Unzufriedenheit der Belegschaft in einigen zentralen Punkten hinweisen, muss die Landesregierung darstellen, wie sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess integriert und wie sie auf Kritik reagiert.

Vorbemerkung Minister der Finanzen:

Für die Landesregierung hat die effiziente und gleichmäßige Anwendung der Steuergesetze gegenüber allen Bürgerinnen und Bürgern und Unternehmen oberste Priorität. Um diesen Anspruch zu erfüllen, setzt die Hessische Steuerverwaltung seit längerem auf digitale, moderne, effiziente und serviceorientierte Arbeitsabläufe sowie auf eine zielgerichtete stetige Fortentwicklung der Aufbauorganisation, auf eine breitere und auch diversifiziertere personelle Basis und eine leistungsstarke steuerliche IT.

Das Hessische Ministerium der Finanzen setzt sich – gemeinsam mit der Oberfinanzdirektion (OFD) Frankfurt am Main und den Amtsleitungen der Finanzämter – seit jeher und intensiv mit den Rahmenbedingungen für die Hessische Steuerverwaltung auseinander. Mehrere hundert Führungskräfte in den Finanzämtern, der OFD und des Ministeriums arbeiten im Großen wie im Kleinen hart daran, allen Beschäftigten möglichst gute Rahmenbedingungen zu bieten. Dank der Umsetzung der Strukturreform seit 2018 – bekannt vor allem unter dem Namen „Arbeit zu den Menschen und in die Heimat bringen“ – blickt die Hessische Steuerverwaltung inzwischen auf eine Aufbau- und Ablauforganisation, die nicht nur absolut zeitgemäß ist, sondern die Basis bildet für die vor allem IT-getriebenen Weiterentwicklungen in den nächsten Jahren.

Die Umsetzung der Strukturreform hat bereits deutliche Synergieeffekte erzeugt. Diese gilt es – nicht zuletzt angesichts der Veränderung der haushalterischen Rahmenbedingungen – weiter zu steigern. Die Kräfte der Hessischen Steuerverwaltung werden durch die Regionalisierung beziehungsweise Zentralisierung von Arbeitsbereichen zusätzlich gebündelt, Strukturen durch die Zusammenführung von Finanzämtern konzentriert und die fachliche Schlagkraft unter dem Strich deutlich erhöht. Dank der Reformen arbeiten zudem inzwischen deutlich über 1.000 Beschäftigte dauerhaft heimatnäher.

Die inzwischen historisch gute personelle Ausstattung der Steuerverwaltung bildet einen weiteren Erfolgsfaktor. Die Hessische Steuerverwaltung ist nach wie vor und über alle Jahrgänge hinweg ein attraktiver Arbeitgeber. Die erfolgreichen großen Einstellungskampagnen seit 2017 verdeutlichen zudem, dass die Hessische Steuerverwaltung auch für Ausbildung beziehungsweise duales Studium attraktiv ist. Auch das in der Hessischen Steuerverwaltung seit Ende November

2023 aufgelegte „Mitarbeitende-werben-Mitarbeitende“-Programm („BoostYourTeam“) hat sich binnen kürzester Zeit zu einem zusätzlichen Erfolgsfaktor bei der Rekrutierung neuer Anwärtinnen und Bewerber für die Ausbildung beziehungsweise das duale Studium entwickelt. Während zahlreiche andere Arbeitgeber mit rückläufigen Bewerbungszahlen konfrontiert sind, steigen die Bewerbungszahlen in der Hessischen Steuerverwaltung.

Dank guter Rahmenbedingungen und deren stetiger Weiterentwicklung sowie insbesondere dank des großen tagtäglichen Engagements der Beschäftigten kann die Hessische Steuerverwaltung – auch im bundesweiten Vergleich – eine beeindruckende Erfolgsbilanz vorweisen.

Die Vorbemerkungen vorangestellt, beantworte ich die Große Anfrage im Namen der Landesregierung wie folgt:

Frage 1 Personalsituation und Arbeitsbelastung

- a) Welche zusätzlichen Maßnahmen plant die Landesregierung, um die hohe Arbeitsbelastung zu senken, insbesondere durch gezielte Maßnahmen zur Entlastung stark beanspruchter Mitarbeitergruppen?
- b) Wie wird die Attraktivität der Steuerverwaltung als Arbeitgeber gezielt gestärkt, insbesondere im Kontext der DSTG-Umfrage, laut der 71 Prozent der Beschäftigten mit ihrer beruflichen Situation unzufrieden sind und 55 Prozent einen Jobwechsel erwägen?

Die Teilfragen werden wegen des Sachzusammenhangs gemeinsam beantwortet. Es wird ergänzend auf die Antwort des Ministers der Finanzen auf die Kleine Anfrage (Drucksache 21/61) – diese Kleine Anfrage stammt von der Fragestellerin – vom 10.06.2024 verwiesen.

Seit 2015 wird im Geschäftsbereich des Hessischen Ministers der Finanzen regelmäßig im Rahmen des behördlichen Gesundheitsmanagements in Zusammenarbeit mit dem Bereich „Psychologie und Prävention“ des für die Landesverwaltung zuständigen Dienstleisters für Arbeits- und Gesundheitsschutz „Medical Airport Service GmbH“ (MAS) eine wissenschaftlich fundierte Mitarbeiterbefragung in allen Dienststellen durchgeführt. Deren Ergebnisse geben – anders als die von der Fragestellerin zitierte Umfrage – ein fundiertes Gesamtbild aus Sicht der Beschäftigten. Dank der Regelmäßigkeit und der hohen Rücklaufquoten sowie der Einhaltung der objektiven Anforderungen an eine solche Befragung entsteht auf der Basis der Mitarbeiterbefragungen ein detailreiches Gesamtbild sowohl für die Amtsleitungen der Finanzämter als auch für die OFD und das Ministerium.

Es ergeben sich im Bereich der Finanzämter Belastungen für die Beschäftigten, die allesamt den Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt und den Tätigkeitsinhalten geschuldet sind (Stichworte hier sind „Konzentrationsnotwendigkeit“, „große Informationsmengen“, „Umgang mit teils anstrengenden Steuerpflichtigen“). Diesen Belastungen steht eine Vielzahl an Ressourcen gegenüber, das heißt individuelle Kompetenzen oder Bedingungen am Arbeitsplatz, die helfen, Belastungen zu bewältigen. Bei den Ressourcen zeigen sich im Rahmen der Mitarbeiterbefragungen viele positive Ergebnisse, die sogar im Optimalbereich liegen. Die Arbeit in den Finanzämtern wird demnach von den Beschäftigten als wichtig und sinnvoll erlebt, man identifiziert sich mit der Arbeit. Darüber hinaus werden die relativ großen Handlungsspielräume geschätzt und die Beschäftigten fühlen sich im Hinblick auf soziale Kompetenzen (zum Beispiel zur Kommunikation oder zum Konfliktmanagement) ausreichend qualifiziert. Weiterhin ergibt sich, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gut möglich ist und sich die Beschäftigten sowohl durch die Kolleginnen und Kollegen als auch durch die Führungskräfte unterstützt fühlen. Vor allem die unmittelbaren Führungskräfte werden als besonders wertschätzend empfunden.

Soweit sich aus der tagtäglichen Arbeit oder aus den Mitarbeiterbefragungen Handlungsfelder ergeben, werden diese unmittelbar in Angriff genommen. In Arbeitsbereichen mit Hinweisen auf eine besondere Belastungssituation werden beispielsweise auf Grundlage von Empfehlungen der MAS GmbH zusammen mit den Beschäftigten so genannte Feinalysen durchgeführt. Dabei handelt es sich um Workshops, in denen Hintergründe und Ursachen von Belastungen analysiert und Lösungs- und Verbesserungsmöglichkeiten erarbeitet werden.

Fragen zu den Arbeitsbedingungen und zur Arbeitszufriedenheit werden darüber hinaus tagtäglich von den Verantwortungsträgern auf allen drei Ebenen der Hessischen Steuerverwaltung in vielfältiger Art und Weise betrachtet und bewertet. Es gehört zu den Kernaufgaben von Führungskräften, die Rahmenbedingungen gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erörtern, zu bewerten und wo nötig, weiter zu verbessern – immer unter der Prämisse, dass die Beschäftigten Ausgangspunkt der Überlegungen sind.

Aufgrund der hohen Komplexität der Anforderungen und der zu bewältigenden Arbeitsmenge ist die Arbeitsbelastung in der Steuerverwaltung seit jeher beachtlich. Dies wird gesehen und stetig daran gearbeitet, den Beschäftigten die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um den Aufgaben begegnen zu können.

Bereits seit 2018 reformiert die Hessische Steuerverwaltung zudem ihre Strukturen mit zahlreichen Maßnahmen, um sich zukunftsfit aufzustellen. Durch die Bündelung von Arbeitsbereichen wird eine weitere Ausprägung der Fachlichkeit und damit auch Spezialisierung erreicht. Die Synergieeffekte daraus verbessern gleichzeitig die Personalsituation und die Arbeitsbedingungen in den steuerlichen Kernbereichen und ermöglichen neben einer Verbesserung der Vertretungssituation und des fachlichen Austauschs auch neu entstandene Entwicklungsperspektiven.

Daneben bietet die Hessische Steuerverwaltung mit den Strukturmaßnahmen vielen jungen Nachwuchskräften die Möglichkeit, auch im ländlich gelegenen Raum einen zukunftsreichen und perspektivreichen Ausbildungs- und Arbeitsplatz zu finden. Bisher konnten durch unterschiedliche Maßnahmen bereits über 1.000 Arbeitsplätze in ländlich gelegenen Finanzämtern angesiedelt werden. Zahlreichen Versetzungswünschen von Beschäftigten konnte dadurch bereits entsprochen werden.

Neben vorteilhaften organisatorischen Rahmenbedingungen ist für einen gleichmäßigen Steuervollzug auch der Einsatz von effizienten IT-Verfahren maßgeblich. In diesem Zusammenhang bietet auch der Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) für die Arbeit in der Steuerverwaltung ein sehr großes Potenzial, die Beschäftigten bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen. Die bundesweit erste KI-gestützte Software konnte im Rahmen der Bearbeitung der Grundsteuerreform in der Hessischen Steuerverwaltung etabliert werden.

Darüber hinaus wird den Beschäftigten ein umfassendes und modernes Fort- und Weiterbildungsportfolio angeboten. Im Geschäftsbereich des Ministers der Finanzen steht auf der digitalen Lernplattform „Ucademy“ umfassendes Schulungs- und Informationsmaterial für die Beschäftigten bereit. So stehen nunmehr neben Präsenz- und Online-Live-Seminaren auch digitale Inhalte in Form von E-Learnings zu verschiedenen Themen jederzeit auf Abruf zur Verfügung: Sie können gezielt und unabhängig von Zeit und Ort abgerufen werden. Hiermit wird die Grundlage für eine Lernkultur geschaffen, die den Wissenserwerb zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung der Beschäftigten in allen Abschnitten des Berufslebens fördert.

Ein besonderer Weg soll mit der bereits gestarteten Weiterbildungsoffensive eröffnet werden. Die Beschäftigten sorgen mit ihrem Fachwissen, ihrer Erfahrung und ihrem täglichen Einsatz dafür, dass die Verwaltung erfolgreich arbeitet. Die Offensive bietet ihnen Angebote, sich mit hochwertigen, berufsbegleitenden Weiterbildungsmöglichkeiten weiterhin fit für die sich stetig verändernden Aufgaben zu halten sowie für neue Herausforderungen der zukünftigen Arbeitswelt zu befähigen.

Das Weiterbildungsangebot richtet sich an alle Beschäftigten. Die Weiterbildungen sollen an individuelle berufliche Erfahrungen anknüpfen, bereits vorhandene Kompetenzen fördern und neue aufbauen. Die Maßnahmen sollen dabei helfen, sich weiterzuentwickeln, Stärken zu erkennen und Potenziale zu entfalten sowie die aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt aktiv mitzugestalten. Sorgfältig ausgewählte, berufsbegleitende Angebote von externen Anbietern sollen es ermöglichen, sich passgenau weiterzubilden. Unterstützung erfahren die Beschäftigten darüber hinaus etwa durch Freistellungen und die Übernahme von Studiengebühren bei berufsbegleitenden Studiengängen wie dem Jurastudium oder dem Studium Master of Public Administration. Letzteres ermöglicht für die Kolleginnen und Kollegen des gehobenen Dienstes den Qualifikationsaufstieg in den höheren Dienst. Für Beschäftigte des mittleren Dienstes bestehen ebenfalls attraktive Personalentwicklungsmöglichkeiten, welche einen Aufstieg in den gehobenen Dienst vorsehen.

Neben flexiblen Arbeitszeitmodellen, der Möglichkeit, bis zu 50 Prozent der Arbeitszeit von einem anderen Arbeitsort zu erbringen, einer zeitgemäßen IT-Ausstattung und modernen Arbeitswelten bietet die Hessische Steuerverwaltung gute Voraussetzungen, um Beruf und Familie in Einklang zu bringen.

Alles in allem ist die Hessische Steuerverwaltung ein ausgesprochen attraktiver Arbeitgeber. Sie bietet eine hochwertige Ausbildung, einen anspruchsvollen dualen Studiengang sowie vielfältige, attraktive Arbeitsgebiete mit hochinteressanten, abwechslungsreichen und sinnstiftenden Aufgaben. Die Führungskräfte auf allen drei Ebenen der Hessischen Steuerverwaltung arbeiten täglich daran, die Rahmenbedingungen noch weiter zu verbessern, damit die Attraktivität als Arbeitgeber noch weiter gesteigert werden kann.

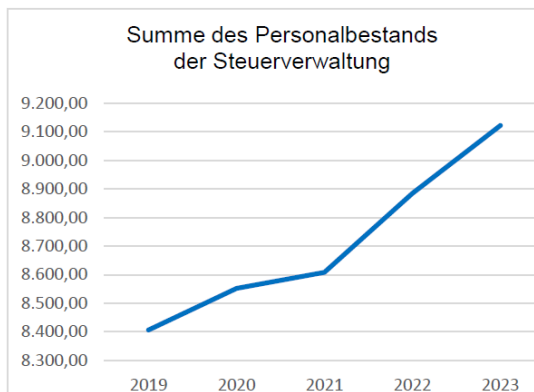
Frage 2 Führungskultur und Mitarbeiterbindung

- a) Welche Schritte unternimmt die Landesregierung, um die in der Umfrage kritisierte Führungskultur, insbesondere den autoritären Führungsstil in bestimmten Bereichen, zu ändern und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern?
- b) Welche Maßnahmen zur Fluktuationsreduktion werden umgesetzt, um die Zahl der vorzeitigen Mitarbeiterabgänge zu verringern, und wie wirken sich diese Maßnahmen bisher aus?

Zu Frage 2 a): In der Hessischen Landesverwaltung sind die Maßstäbe für eine moderne Führungskultur landesweit einheitlich festgelegt. Hierzu gehören beispielsweise die Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung oder das Rahmenkonzept Personalentwicklung.

Mit den Mitarbeiterbefragungen werden regelmäßig die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Führungskultur allgemein in ihrer Dienststelle sowie verschiedene Fragen in Bezug auf die direkte Führungskraft, wie Unterstützung, Ziele/Erwartungen, Wertschätzung und Partizipation abgefragt. Sofern sich diesbezüglich ein Handlungsbedarf zeigt, werden Maßnahmen abgeleitet. Im Hinblick auf beide Aspekte zeigen sich positive Entwicklungen über die Jahre hinweg: Vor allem in Bezug auf die Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft lagen die Einschätzungen zur Unterstützung im grünen Bereich. Darüber hinaus schätzten die Beschäftigten die gesetzten Ziele meist als realistisch ein und wussten, was die Führungskraft von ihnen erwartet (Ziele, Erwartungen).

Zu Frage 2 b): Die Wettbewerbsfähigkeit der Hessischen Steuerverwaltung als Arbeitgeber lässt sich an der langfristigen Personalentwicklung ablesen.



Beim dargestellten Personalbestand handelt es sich um eine Darstellung in Vollzeitäquivalenten, die zum Stichtag 31. Dezember des entsprechenden Kalenderjahres aktiv in den verschiedenen Arbeitsbereichen zur Arbeiterledigung tatsächlich zur Verfügung stehen. Nicht enthalten sind insoweit beispielsweise Personal in Elternzeit und in Sonderurlaub ohne Bezüge oder befristete Rentenbezieher.

Die Hessische Steuerverwaltung läuft damit erfreulich gegen den Bundestrend. Dies zeigt, dass die strategischen Maßnahmen im Hinblick auf demografisch bedingte Abgänge und den Fachkräftemangel wirken. Dass es gelungen ist, den Personalkörper trotz dieser Herausforderungen weiter auszubauen, unterstreicht dabei auch die Attraktivität der Hessischen Steuerverwaltung als Arbeitgeber.

Die Hessische Steuerverwaltung bietet vielfältige Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung. Der Abschluss der Ausbildung ist der Beginn eines lebenslangen Lernprozesses, den die Steuerverwaltung aktiv unterstützt und einfordert. Das gilt für das Steuerrecht, aber auch für technische und soziale Kompetenzen gleichermaßen. Ein niedrigschwelliger Fortbildungszugang gehört dabei zum Selbstverständnis der gesamten Finanzverwaltung. Darüber hinaus gibt es vielfältige Personalentwicklungsmöglichkeiten in unterschiedlichsten Arbeitsbereichen und auf verschiedenen Verwaltungsebenen entsprechend der individuellen Talente und Fähigkeiten eines jeden und jeder Einzelnen. Die Weiterbildungsoffensive geht noch einen Schritt weiter: Sorgfältig ausgewählte, berufsbegleitende Angebote von externen Anbietern machen es möglich, sich passgenau weiterzubilden und eröffnen neue Perspektiven. Weiterbildungen, die wir schaffen und fördern, sind mehrtägige Seminare, Zertifikatslehrgänge bis hin zu Zertifikats- und Masterstudiengängen.

Flexibilität bei der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort ist dabei gelebte Praxis. Die gleitende Arbeitszeit ermöglicht das Auf- und Abbauen von Zeitguthaben und das mobile Arbeiten

bietet die Möglichkeit, bis zu 50 Prozent der individuellen Wochenarbeitszeit mobil zu arbeiten. Wir nehmen Rücksicht auf familiäre oder sonstige Lebenssituationen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird mit vielfältigen Maßnahmen aktiv unterstützt. Dafür sind wir mit dem Gütesiegel Familienfreundlicher Arbeitgeber ausgezeichnet. Die Steuerverwaltung bietet zudem ein modernes und digitales Arbeitsumfeld.

Frage 3 Umstrukturierungen und Auswirkungen auf die Steuerverwaltung

- a) Welche konkreten Ergebnisse haben die bisherigen Evaluierungen der Umstrukturierungsmaßnahmen erbracht, insbesondere im Hinblick auf Effizienzsteigerungen und die Einsparung von Kosten?
- b) Welche weiteren Umstrukturierungen plant die Landesregierung in der Finanzverwaltung, und wie sollen diese zur langfristigen Optimierung der Verwaltungsprozesse und der Mitarbeiterzufriedenheit beitragen?

Die beiden Teilfragen werden aufgrund ihres Sachzusammenhangs gemeinsam beantwortet.

Ergänzend wird auf die Beantwortung der Kleinen Anfrage betreffend Umstrukturierungen in der hessischen Finanzverwaltung (Drucksache 21/534) – auch diese Kleine Anfrage stammt von der Fragestellerin – vom 24.06.2024 verwiesen.

Im Koalitionsvertrag für die 20. Legislaturperiode vereinbarten die damaligen Regierungsparteien als eine ihrer wesentlichen Zielsetzungen, gleichwertige Lebensbedingungen in Stadt und Land herzustellen. Das Aktionsprogramm „Stärkung des ländlichen Raumes“ sollte dabei an die bereits in der 19. Legislaturperiode begonnene erfolgreiche Offensive „Land hat Zukunft – Heimat Hessen“ anknüpfen und die Lebenssituation der Menschen auch außerhalb der Ballungsräume entscheidend verbessern, indem unter anderem Arbeitsplätze dauerhaft in ländliche Regionen verlagert werden. An diese Zielsetzungen knüpft auch der Koalitionsvertrag für die 21. Legislaturperiode an.

Die wesentliche Neuerung der Strukturreform der Hessischen Steuerverwaltung besteht darin, Arbeitsbereiche und damit einhergehend Arbeitsplätze aus den Ballungsräumen in die ländlichen Regionen zu verlagern. Vorher konnte lediglich in Einzelfällen aufgrund der persönlichen Verhältnisse dem Wunsch der Beschäftigten nach einer (Rück-)Versetzung zu einem heimatnahen Finanzamt entsprochen werden. Die fortschreitende Digitalisierung der Arbeitsabläufe eröffnet hierfür neue beziehungsweise weitergehende Möglichkeiten, die Arbeit zu den Menschen und in die Heimat zu bringen.

Die Strukturreform ist mit folgenden Zielen verbunden:

- Die Kräfte der Steuerverwaltung können durch Zentralisierungen beziehungsweise Regionalisierungen gebündelt und entstehende Synergieeffekte genutzt werden. Somit wird auch die fachliche Schlagkraft deutlich erhöht.
- Die Qualitätssteigerung führt zu einer Effektivitätssteigerung, die auch die Bürgerinnen und Bürger spürbar bemerken.
- Die Arbeitgeberattraktivität der Steuerverwaltung wird durch heimatnahe und zukunftssichere Arbeitsplätze sowohl im ländlichen Raum als auch in den Ballungsgebieten gesteigert.
- Es werden zukunftsste und leistungsstarke Organisationseinheiten bei effektivem Personaleinsatz geschaffen.

Durch die Zusammenführung von Arbeitsbereichen wird die fachliche Qualität gesichert und dauerhaft gesteigert, es wird die Schlagkraft der Steuerverwaltung weiter erhöht und die Personalentwicklung wird den Ansprüchen der Kolleginnen und Kollegen gerecht. Durch die Strukturmaßnahmen konnten zudem zahlreiche Kolleginnen und Kollegen auf einen heimatnahen Arbeitsplatz wechseln.

Eine noch offene Strukturmaßnahme in der Finanzverwaltung wird ab dem Jahr 2025 umgesetzt: Nach Abschluss der Grundsteuerreform erfolgt die Regionalisierung der Bewertungsstellen.

Für die größeren Maßnahmen „Zentralisierung der Grunderwerbsteuerverarbeitung“ sowie „Regionalisierung der Finanzkassen“ und „Stärkung des betriebswirtschaftlichen Sachverstandes“ hat eine Evaluation bereits stattgefunden. Diese Maßnahmen sind frühzeitig vollständig umgesetzt gewesen. Die Evaluierung hat das Erreichen der verfolgten Ziele bestätigt.

Für die weiteren Strukturmaßnahmen ist eine Evaluation bereits angestoßen beziehungsweise wird sukzessive erfolgen. Sämtliche Maßnahmen werden zudem im Hinblick auf sich ändernde IT-Möglichkeiten, die weiter voranzutreibende digitale Transformation sowie im Interesse fortwährender und nachhaltiger Weiterentwicklung im Blick behalten werden.

Bereits jetzt kann mit Blick auf die dargestellten Ziele zum Zielerreichungsgrad Folgendes festgehalten werden:

- Im Rahmen der Einrichtung der Hessischen Zentralstelle für die Grunderwerbsteuerbearbeitung (HZG) beim Finanzamt Alsfeld-Lauterbach wurden rund 80 Arbeitsplätze dorthin verlagert und damit der ländliche Raum gestärkt. Durch die Zentralisierung der Aufgaben wurde die Fachlichkeit gestärkt und die Basis gelegt für eine weitere IT-gestützte Bearbeitung. Die Größe des Arbeitsbereichs und die damit einhergehende Verbesserung des fachlichen Austauschs führen zu einer deutlichen Stärkung der Qualität und der Abschöpfung von Synergien. Auch die Erhöhung der Anteile an Beamtinnen und Beamten und somit ein Mehr von steuerfachlich ausgebildetem Personal bedeutet eine massive Qualitätssteigerung. Mit der Einrichtung dieser Stellen und auch der Einstellung von Wirtschaftsjuristinnen und -juristen in der HZG wurde sowohl eine fachliche Stärkung des Arbeitsbereichs Grunderwerbsteuer erreicht, als auch zu Gunsten der Zukunftsfähigkeit eine verbesserte, weil vielfältigere Möglichkeit der Personalrekrutierung geschaffen. In Folge der fachlichen Konzentration und der Optimierung des Personaleinsatzes (Vertretung) konnten auch die Arbeitsergebnisse verbessert werden. Das Ziel der Qualitäts- und Effektivitätssteigerung konnte im Vergleich zu der dezentralen Struktur über die Grunderwerbsteuerstelle hinaus allgemein verwirklicht werden und macht sich durch die deutlich kürzeren Durchlaufzeiten und einen Abbau von Arbeitsrückständen auch unmittelbar bei den Bürgerinnen und Bürgern positiv bemerkbar. Diese positiven Effekte helfen naturgemäß auch im Zusammenhang mit der Bewilligung von Anträgen zum Hessengeld. Mit der heimatnahen (Rück-) Versetzung von 65 Beschäftigten geht eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität auch im ländlichen Raum einher. Daneben werden hiermit auch positive Nachhaltigkeitseffekte (Wegfall langer Anfahrtszeiten) erzielt.
- Durch die Regionalisierung der Finanzkassen an acht Standorten und die dortige Zentralisierung von Aufgaben zeigt sich eine spürbare Optimierung der Arbeitsabläufe. Im Hinblick auf den in den Finanzkassen stark schwankenden Arbeitsanfall ist eine höhere Flexibilität erreicht, die Vertretungssituation optimal gestaltet und auch zeitkritische Aufgaben können kompetent und zuverlässig bearbeitet werden. Auch bei besonders anspruchsvollen oder seltenen Fallgestaltungen ist eine fachliche Spezialisierung stets gewährleistet, insbesondere durch die Einführung von Sondersachbearbeitungen und die Bündelung bei kompetenten Führungskräften innerhalb eines einheitlichen Sachgebiets. Auch im Bereich der Finanzkassen ergibt sich eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, die zur Erleichterung der zunehmend schwierigeren Nachwuchsgewinnung durch die Regionalisierung im ländlichen Raum und die Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten führt.
- Die Schaffung von Dienstposten für Betriebswirtinnen und Betriebswirte in der Betriebsprüfung konnte die fachliche Diversität des Arbeitsbereichs stärken. Die hierdurch erfolgte Implementierung von betriebswirtschaftlichen Fachkenntnissen führt zu einer erheblichen fachlichen Qualitätssteigerung. Durch diese Maßnahme ist es auch gelungen, insbesondere im Ballungsraum bestehenden personellen Nachführungsbedarf schnell zu realisieren und damit die Zukunftsfähigkeit der Betriebsprüfung ganz erheblich voranzutreiben. Zusammenfassend können die Strukturmaßnahmen als bundesweit vorbildhaft eingestuft werden: Kein anderes Land hat seine Organisationsstrukturen so konsequent zu Gunsten von Kompetenzbündelung, Stärkung der Fachlichkeit und zur Steigerung der Qualität sowie der Verfahrenseffizienz reformiert. Zudem ist insbesondere mit der starken Verlagerung in den ländlichen Raum ein wichtiger und nachhaltiger Schritt unternommen worden, um dauerhaft ausreichend qualifizierte Nachwuchskräfte für die Hessische Steuerverwaltung zu gewinnen. Der Hessischen Steuerverwaltung sind nicht allein die positiven Ergebnisse in der Strukturänderung an sich wichtig: Auch die Beteiligung der Beschäftigten und deren persönliche Zufriedenheit mit derartig umfangreichen Veränderungen ist ein Hauptanliegen. Daher wurden sämtliche Prozesse der Strukturmaßnahmen von einem umfangreichen und professionellen Veränderungsmanagement begleitet.

Frage 4 Zukunft der HZD und organisatorische Integration der Steuerverwaltung

- a) Wann wird abschließend entschieden, ob die Steuerverwaltung weiterhin der HZD zugeordnet bleibt, und welche Auswirkungen hat dies auf die geplante Umstrukturierung?
und
- b) Welche Maßnahmen werden ergriffen, um den Beschäftigten der HZD, insbesondere jenen in der Steuerverwaltung, langfristige Sicherheit und Stabilität in ihren Tätigkeitsbereichen zu gewährleisten?
und
- c) Welche Maßnahmen wurden ergriffen, um Wissensverlust bei den laufenden und geplanten Umstrukturierungen zu vermeiden, insbesondere im Hinblick auf die hohe Zahl externer Mitarbeiter und den technisch anspruchsvollen Bereich der HZD?

und

- d) Welche weiteren Entscheidungen zur zukünftigen Ausrichtung und Zuständigkeit der HZD sind zu erwarten, und wie wird die Steuerverwaltung in diesen Prozess eingebunden, um eine reibungslose Kooperation sicherzustellen?

Die Fragen werden auf Grund des Sachzusammenhangs gemeinsam beantwortet.

Für den steuerlichen Bereich der HZD sehen die verfassungs- und bundesrechtlichen Vorgaben einen engen Rahmen hinsichtlich der Organisationsform vor. Insbesondere muss der steuerliche Bereich der HZD zwingend als „Finanzbehörde“ organisiert sein. Vor diesem Hintergrund stellen sich die von der Fragestellerin aufgerufenen Fragen nicht.

Frage 5 Digitalisierung und Technologische Entwicklung

- a) Welche Rolle spielen Digitalisierungsprojekte, wie die Einführung von IT-gestützten Arbeitsprozessen und Künstlicher Intelligenz, bei der Entlastung der Mitarbeiter, und wie wird deren Erfolg gemessen?
- b) Welche Fort- und Weiterbildungsangebote werden speziell im Bereich Digitalisierung und neue Technologien angeboten, und wie wird deren Wirksamkeit evaluiert?
- c) Welche zusätzlichen IT-Investitionen sind erforderlich, um eine vollständige digitale Infrastruktur in der Steuerverwaltung zu gewährleisten und den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden?

Die steuerliche IT ermöglicht es in zunehmendem Maße, arbeitsentlastend für die Beschäftigten zu wirken.

Auch der Bereich der Künstlichen Intelligenz bietet für die Arbeit in der Steuerverwaltung ein sehr großes Potenzial, die Beschäftigten bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen. So kann KI beispielsweise die Effizienz der Steuerverwaltung weiter steigern, indem sie große Mengen an Steuerdaten in kurzer Zeit analysieren und potenzielle Betrugsfälle sowie Risikofälle frühzeitig erkennen kann. Routineaufgaben wie die Datenverarbeitung lassen sich durch KI effizient abwickeln.

Die beim Finanzamt Kassel angesiedelte Forschungsstelle KI erzielte bereits Erfolge bei der effizienten Auswertung und der Verarbeitung von Massendaten, beim Erstellen von spezialisierten Anwendungen für die Finanzämter und bei der Unterstützung bundesweiter Arbeitsgruppen. Zudem konnte im Rahmen der Grundsteuerreform durch eine KI-basierte Unterstützung bei der Rechtsbehelfsbearbeitung die personelle Bearbeitungszeit deutlich reduziert und ein nennenswerter Teil der eingelegten Einsprüche bereits abschließend bearbeitet werden.

Je mehr die Digitalisierung in allen Bereichen voranschreitet, bestehende Systeme miteinander verknüpft und Arbeitsprozesse modernisiert und optimiert werden, zeigt sich der Erfolg insbesondere in der Anwenderzufriedenheit und letztlich auch in der Verkürzung der Bearbeitungszeiten. Dabei wird durch Pilotierung oder einen Proof of Concept vorab die Machbarkeit und der Mehrwert von Digitalisierungsvorhaben erprobt.

Zu Frage 5 b): Den Beschäftigten der Hessischen Steuerverwaltung wird im Bereich Digitalisierung und neue Technologien ein umfassendes und modernes Fort- und Weiterbildungsportfolio angeboten. Dies kann unter anderem in Form von E-Learnings auf den digitalen Lernplattformen „Ucademy“ oder durch klassische Präsenzs Schulungen wahrgenommen werden. Neben gezielten Anwenders Schulungen bei der Einführung von neuen Verfahren werden den Beschäftigten zudem Schulungsunterlagen und Bedienungsanleitungen zur Verfügung gestellt. Außerdem wurden Konzepte entwickelt, wie Fortbildungsmaßnahmen individuell adressatengerecht ausgestaltet werden können. Dadurch sollen unterschiedliche Wissensstände, Begabungen und Affinitäten berücksichtigt und in die Gestaltung der Fortbildungen integriert werden. So wird sichergestellt, dass alle Beschäftigten über die für ihre jeweilige Tätigkeit entscheidenden Schlüsselfähigkeiten verfügen.

Die Wirksamkeit der Fort- und Weiterbildungsangebote kann dabei unter anderem durch Evaluationsbögen und Feedbackrunden sowie gegebenenfalls durch Nutzungsdaten festgestellt werden.

Zu Frage 5 c): In der Hessischen Steuerverwaltung wird seit längerem bedarfsgerecht in die digitale Infrastruktur und die IT-Anwendungen investiert und es werden absehbar nennenswerte zusätzliche Investitionen notwendig sein. Diese Investitionen können zum jetzigen Zeitpunkt naturgemäß nicht abschließend beziffert werden.

Neben den Investitionen in die IT-Infrastruktur und die IT-Anwendungen ist auch der weitere Aufbau von Expertise im Bereich des Personals notwendig. Zum einen sind Investitionen in die Fort- und Weiterbildung des Bestandspersonals erforderlich, zum anderen ist auch die weitere Rekrutierung von Beschäftigten mit einem beruflichen IT-Background notwendig.

Frage 6 Social-Media-Kampagnen und Öffentlichkeitsarbeit

- a) Laut einer Kleinen Anfrage haben Influencer-Kampagnen im Kontext des „karriere.steuern.hessen“-Accounts gemischte Reaktionen bei den Mitarbeitern hervorgerufen. Inwieweit wird das Feedback der Belegschaft systematisch erfasst und in zukünftige Social-Media-Maßnahmen integriert?
und
- b) Wie werden die Kampagnen für die Nachwuchsgewinnung in der Steuerverwaltung evaluiert, insbesondere hinsichtlich ihrer direkten Effekte auf die Bewerbungszahlen und den langfristigen Imagegewinn?
und
- c) Wie gewährleistet die Landesregierung, dass die Darstellung der Arbeitswelt der Steuerverwaltung in Influencer-Kampagnen ein realistisches Bild der Arbeitsbedingungen vermittelt?

Die Teilfragen werden wegen des Sachzusammenhangs gemeinsam beantwortet. Es wird ergänzend auf die Antwort des Ministers der Finanzen auf die Kleine Anfrage betreffend Nutzung von Social Media und Influencern in den Ministerien des Landes (Drucksache 21/608) – auch diese Kleine Anfrage stammt von der Fragestellerin – vom 07.08.2024 verwiesen.

In Bezug auf die in der Vergangenheit durchgeführten Social-Media-Kampagnen lassen sich im Vergleich zu anderen Marketingmaßnahmen keine außergewöhnlichen Reaktionen seitens der Beschäftigten der Steuerverwaltung konstatieren. Diese Antwort ist bereits im Rahmen der Beantwortung der vorgenannten Kleinen Anfrage gegeben worden.

In der Beantwortung der vorgenannten Kleinen Anfrage ist ebenfalls darauf hingewiesen worden, dass vergleichbare Kampagnen wegen des großen Erfolgs der Influencer-Kampagnen sicherlich auch zukünftig Teil des breiten crossmedialen Personalmarketings der Hessischen Steuerverwaltung sein werden.

Die Kampagnen werden regelmäßig hinsichtlich der festgehaltenen Ziele evaluiert. Die Evaluationskriterien variieren dabei je nach Zielsetzung der Kampagne. Dabei spielen sowohl Reichweiten- und Kostenkennzahlen, als auch Rückmeldungen in den Bewerbungsverfahren eine relevante Rolle.

Die in der Vergangenheit durchgeführten Kampagnen sind nachweisbar als äußerst erfolgreich zu bewerten. So wird in den Bewerbungsverfahren der Hessischen Steuerverwaltung regelmäßig positiv rückgemeldet, dass die Influencer-Kooperationen die Bewerbungsentscheidung untermauert haben. Die Social-Media-Aktivitäten bewirken demnach nicht nur eine gesteigerte Reichweite und positive Positionierung bei einer jungen, externen Zielgruppe, sondern auch die eingangs dargestellte Steigerung der Bewerbungszahlen.

Zur Sicherstellung einer zielgruppenadäquaten und realistischen Darstellung wird in der Regel ein mehrschrittiger Prozess vollzogen: Er umfasst neben der sorgfältigen Überprüfung und Auswahl der Influencerinnen und Influencer eine klare Definition von Zielen, Leistungen, Zeitplänen oder auch Qualitätsanforderungen an die Kampagne beziehungsweise an Einzelmaßnahmen. Sowohl die Content-Planung als auch die redaktionelle Umsetzung finden im engen Austausch zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer statt. Es werden ausschließlich abgestimmte Inhalte veröffentlicht, die laufend überwacht und abschließend evaluiert werden.

Frage 7 Prämienprogramm „BoostYourTeam“

- a) Welche konkreten Kosten sind bisher durch das Programm „BoostYourTeam“ entstanden, und wie bewertet die Landesregierung den langfristigen Nutzen des Programms im Verhältnis zu den aufgewendeten Mitteln?
und
- b) Plant die Landesregierung, das Empfehlungsprogramm über die Finanzverwaltung hinaus auf andere Behörden auszuweiten?
Wenn ja: In welchen Bereichen und zu welchen Bedingungen?

Die Teilfragen werden wegen des Sachzusammenhangs gemeinsam beantwortet.

Es wird ergänzend auf die Antwort des Ministers der Finanzen auf die Kleine Anfrage betreffend Einsatz von Werbeprämien in der Finanzverwaltung (Drucksache 21/463) vom 28.05.2024 – die Kleine Anfrage stammt von derselben Fragestellerin – verwiesen.

Vor der Einführung von „BoostYourTeam“ in der Hessischen Steuerverwaltung wurde die Finanzierbarkeit der Maßnahme aus den zur Verfügung stehenden haushalterischen Mitteln geprüft und in einem zweiten Schritt ein Prozess bezüglich der Abbildung der Werbeprämie innerhalb der Finanzbuchhaltung entwickelt.

Mit dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit gilt das Minimal- (ein bestimmtes Ziel mit möglichst wenig Mitteln erreichen) und das Maximalprinzip (mit gegebenen Mitteln einen möglichst großen Nutzen erzielen). Bei jedem Projekt in der Landesverwaltung ist die Prüfung dieser Voraussetzungen durchzuführen. Dies ist auch im vorliegenden Fall erfolgt.

Ziel der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durch das Ministerium war es, mit einer möglichst effizienten und kostengünstigen Methode die Anzahl der noch offenen Stellen in der Steuerverwaltung zu minimieren. Bei dem eingesetzten Empfehlungsprogramm handelt es sich um ein erprobtes, funktionierendes Verfahren. Die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Misserfolgs war als gering einzuschätzen.

Bei der Kosten-Nutzen-Analyse wurde das Steueraufkommen, das durch die Besetzung der jeweiligen Stellen in der Hessischen Steuerverwaltung erzielt werden kann, verglichen mit den Kosten des Programms „BoostYourTeam“. Hintergrund ist, dass die betreffenden Stellen für die Bearbeitung der Steuererklärungen und für Steuerprüfungen vorgesehen sind. So haben sie Einfluss auf das Steueraufkommen.

Die eingehenden Bewerbungen, die direkten Empfehlungen sowie die Anzahl der geteilten Stellen in den sozialen Medien werden regelmäßig aktualisiert, sodass eine Erfolgsmessung des Programms – auch zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit – ohne Weiteres durchführbar ist.

Die Effektivität von „BoostYourTeam“ wird regelmäßig ausgewertet und zeigt bereits großen Erfolg. Nach dem Start konnten bereits über 150 Einstellungen dank der Empfehlung über „BoostYourTeam“ erfolgen.

Die entstandenen Lizenzgebühren des Programms für die Steuerverwaltung belaufen sich auf circa 140.000 Euro.

Die seit 2010 jährlich durchgeführte Studie der Uni Bamberg (https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_01_Social_Recruiting_Web.pdf) zeigt beispielsweise, dass die Zahl der erfolgreichen Einstellungen aufgrund von Mitarbeitendenempfehlungen stetig anwächst. Zuletzt lag der Anteil an Einstellungen durch Empfehlungsprogramme bereits bei 33 Prozent mit steigender Tendenz. Sechs von zehn der Top-1.000-Unternehmen, und somit knapp doppelt so viele wie im Vorjahr, geben an, Mitarbeitendenempfehlungen, die zu Einstellungen führen, durch Geld- oder Sachwerte zu entlohnen.

Neben der Gewinnung von Personal zeigen Empfehlungsprogramme weitere positive Effekte. Beispielsweise treten geworbene Personen durchschnittlich rascher ihren neuen Job an, sie arbeiten sich schneller ein und bleiben länger beim Arbeitgeber als anderweitig geworbene Personen. Die Fluktuation innerhalb der Belegschaft wird so verringert. Die Möglichkeit, Freundinnen und Freunde oder Bekannte für einen Arbeitsplatz in der eigenen Dienststelle zu gewinnen, empfinden viele Mitarbeitende als sehr positiv. Der Eindruck, dass das eigene Urteil vom Arbeitgeber wertgeschätzt wird, Eigeninitiative gefragt und Vertrauen entgegengebracht wird, können zudem zu mehr Engagement und Loyalität bei den Mitarbeitenden führen.

Eine weitere Studie zu Mitarbeitendenempfehlungen wurde an der Universität Konstanz im Jahr 2022 durchgeführt, in der die positive Wirkung von Empfehlungsprogrammen bestätigt wurde (<https://www.uni-konstanz.de/universitaet/transfer/aktuelles/detailseite/was-eine-personal-empfehlung-wert-ist/>).

Wiesbaden, 18. Februar 2025

Prof. Dr. R. Alexander Lorz