



# Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen

Finanzministerium NRW · 40190 · Düsseldorf  
Oberfinanzdirektion Düsseldorf  
Münster

40190 Düsseldorf  
Telefon  
(0211) 4972-0  
Durchwahl  
4972 -

Fortbildungsakademie  
der Finanzverwaltung  
des Landes Nordrhein-Westfalen

Datum  
20.05.1999

nachrichtlich:  
Oberfinanzdirektion Düsseldorf  
-Besitz- und Verkehrsteuerabteilung Köln

Landesamt für  
Besoldung und Versorgung  
Nordrhein-Westfalen

Rechenzentrum  
der Finanzverwaltung  
des Landes Nordrhein-Westfalen

Fachhochschule für Finanzen  
Nordrhein-Westfalen

Landesfinanzschule  
Nordrhein-Westfalen

Hauptpersonalrat  
beim Finanzministerium  
des Landes Nordrhein-Westfalen

Hauptschwerbehindertenvertretung  
im Geschäftsbereich  
des Finanzministeriums  
des Landes Nordrhein-Westfalen

Gleichstellungsbeauftragte  
beim Finanzministerium

Abteilung V

Gruppe II C

Referat II A 1  
II A 2  
II A 3  
II A 5

• Aktenzeichen bei Antwort bitte angeben •

P 3741 - 1 - II A 4  
P 1450 - 1 - II A 2

Personalentwicklung für die Beschäftigten des höheren Dienstes  
in der Steuerverwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen

Mein Erlass vom 28.07.1998 - P 3741 - 1 - II A 4  
P 1450 - 1 - II A 2

Berichte der

- Oberfinanzdirektion Düsseldorf vom 16.09.1998
  - P 1450 - St 41 - D -,
- Oberfinanzdirektion Köln vom 31.08.1998
  - P 1450 - 0003 - St 41 H 3 -,
- Oberfinanzdirektion Münster vom 30.09.1998
  - P 3741 B - 1 - St 41 - 11 -,
- Fortbildungsakademie der Finanzverwaltung Nordrhein-  
Westfalen vom 10.09.1998 - P 3741 -  
und

Schreiben der Abteilung V vom 15.09.1998

- P 3741 - 1 - V B 5 -

Nach einer intensiven Erörterung der Vorschläge der von mir ein-  
gesetzten Arbeitsgruppe „Dienststellenleiter“ (vgl. Bezugser-  
lass) mit den Oberfinanzdirektionen und den Dienststellenleite-  
rinnen und -leitern treffe ich folgende Regelungen:

1. Anforderungsprofil

Stellenbesetzungs- und andere Auswahlentscheidungen für  
Führungsfunktionen, die Beamtinnen und Beamten des höhe-  
ren Dienstes vorbehalten sind, sind anhand des  
„Anforderungsprofils für Dienststellenleiter/-innen“  
(Anlage 1) zu treffen.

Auch bei der Beurteilung ist das Anforderungsprofil zu-  
grunde zu legen.

Seine Merkmale sind verbindliche, einheitliche Entscheidungskriterien für die Bewertung des Führungsverhaltens. Sie sollen dazu beitragen, die landesweite Maßstabgerechtigkeit bei Beurteilungen zu verbessern und die Objektivität, Transparenz und Akzeptanz von Personalentscheidungen zu fördern.

Bei der Vergabe einer höherwertigen Funktionseignung ist diese Entscheidung ausführlich zu begründen.

Die insoweit erforderliche Anpassung der „Richtlinien für die Beurteilung und Beförderung der Beamten und Beamtinnen der Finanzverwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen 1991 (BuBR 1991)“ wird bei nächster Gelegenheit vorgenommen.

## 2. Werdegangmodell

Der Personalplanung im höheren Dienst und den Personalentscheidungen im Einzelfall ist das Werdegangmodell für den führungsorientierten Werdegang (Anlage 2) zugrunde zu legen.

Dazu gebe ich folgende Erläuterungen:

### 2.1 Finanzamt 1. Stufe

An die einjährige Einführung in die Aufgaben des höheren Dienstes schließt sich bis zum Ablauf der laufbahnrechtlichen Probezeit eine etwa zweijährige Tätigkeit als Sachgebietsleiter/-in in einem Festsetzungsfinanzamt an. Den Beamtinnen und Beamten sind Sachgebiete zu übertragen, in denen der Schwerpunkt der Anforderungen in den Bereichen der Personalführung, der Organisation und der Datentechnik liegt (Veranlagungsbezirke ohne Sonderaufgaben, Vollstreckungsstellen u.ä.).

Ziel des Einsatzes ist neben dem Aufbau von steuerlicher Fachkompetenz vor allem die Entwicklung von Methodenkom-

petenz und sozialer Kompetenz. Aufgabe der Dienststellenleitungen ist es, die Führungskräfte anzuleiten und zu unterstützen.

In dieser Zeit beginnt die Teilnahmepflicht an der Führungsf Fortbildung für Sachgebietsleiter/-innen, Referent/-en/-innen und Hilfsreferent-en/-innen (Stufe 1 des dreistufigen Fortbildungskonzeptes).

In der Beurteilung aus Anlaß des Ablaufs der Probezeit ist unter Berücksichtigung der verhältnismäßig kurzen Verwaltungs- und Führungserfahrung anhand des Anforderungsprofils zur Führungsbefähigung der Beamtinnen und Beamten ausführlich Stellung zu nehmen. Dabei ist ein strenger Maßstab anzulegen.

## 2.2 Einsatz in der Mittelbehörde oder der obersten Landesbehörde

Nach Abschluß der Probezeit erhalten die Laufbahnbeamten Gelegenheit, während einer sechsmonatigen Abordnung an das Finanzministerium oder die Oberfinanzdirektion die Aufgaben und Arbeitsweise von Aufsichtsbehörden kennenzulernen.

Die Abordnungsstellen des Finanzministeriums und der Oberfinanzdirektionen werden einmal jährlich gemeinsam ausgeschrieben; über Zeitpunkt und Einsatz entscheidet das Finanzministerium im Benehmen mit den Oberfinanzdirektionen.

Ein unmittelbar anschließender Einsatz als (Hilfs-) Referent/-in in einer Oberfinanzdirektion oder dem Finanzministerium ist nur ausnahmsweise und nach Ausschreibung der freien Stelle möglich.

2.3 Finanzamt 2. Stufe

Es folgt ein weiterer Einsatz als Sachgebietsleiter/-in in einem Festsetzungsfinanzamt. Der Aufgabenschwerpunkt soll bei der Bewältigung anspruchsvoller steuerrechtlicher Probleme liegen (z.B. wichtige Hauptsachgebiete, Rechtsbehelfs-, Amtsbetriebsprüfungs- und Körperschaftsteuerstellen sowie Personengesellschaftsbezirke).

Wesentliches Ziel dieses Entwicklungsabschnittes ist die Verbreiterung und Vertiefung der steuerrechtlichen Fachkompetenz.

2.4 Übernahme von Sachgebietsleiterfunktionen in Prüfungsfinanzämtern, Hilfsreferentenfunktionen in Oberfinanzdirektionen und Vertreterfunktionen in A 15-Finanzämtern

Diese Stellen werden ausgeschrieben. Eine Bewerbung auf eine entsprechende Stellenausschreibung kann zu einem Einsatz als

- Sachgebietsleiter/-in in einem Prüfungsfinanzamt,
  - Hilfsreferent/-in bei der Oberfinanzdirektion oder
  - ständige/-r Vertreter/-in in einem A 15-Festsetzungsfinanzamt
- führen.

2.5 Aussage über die Führungsfähigkeit in regelmäßigen dienstlichen Beurteilungen in der Besoldungsgruppe A 14

In der regelmäßigen dienstlichen Beurteilung, in der erstmals die Beförderungs- und eine höherwertige

Funktionseignung vergeben werden, ist eine Aussage über die Führungsfähigkeit zu treffen; Maßstab ist das Anforderungsprofil für Dienststellenleiter/-innen (vgl. oben Nr. 1.).

2.6. Einsatz als Vertreter/-in in einem A 16-/A 16 Z-Finanzamt, Referent/-in in der Oberfinanzdirektion oder Dienststellenleiter/-in in A 15-Finanzämtern

Die Dienstposten werden ausgeschrieben; die Vorstedienstposten landesweit, die übrigen mindestens bezirkswweit. Bewerber können sich die Beamtinnen und Beamten, denen die jeweilige Funktionseignung in der dienstlichen Beurteilung zuerkannt worden ist.

Wegen der eingeschränkten Vergabe der Referenteneignung können sich auf Referentendienstposten auch die Beamtinnen und Beamten bewerben, denen zwar nicht die Referenteneignung, wohl aber die Vorstedereignung für A 15-Finanzämter und/oder die Vertretereignung für A 16-/A 16 Z-Finanzämter zuerkannt worden ist.

2.7. Teilnahme an Praktika und Übertragung von Sonderaufgaben

Dem Kreis der künftigen A 16-/A 16 Z-Dienststellenleiter/-innen (vgl. Nr. 2.5) können Praktika in anderen Verwaltungen oder in Wirtschaftsunternehmen angeboten werden. Die Hospitationsrichtlinien vom 05.05.1997 -MBl. NW. 1997 S 798- finden Anwendung. Diesen Beamtinnen und Beamten können ferner im Haupt- oder Nebenamt Sonderaufgaben übertragen werden.

2.8. Auswahlentscheidungen über die Teilnahme an der Führungsförderung für künftige Dienststellenleitungen

Beamtinnen und Beamte, denen bei der regelmäßigen Beurteilung in der Besoldungsgruppe A 15 die Beförderungseignung und die Dienststellenleitereignung zuerkannt worden ist oder die bereits als Dienststellenleiter/-in eingesetzt sind, können sich um die Teilnahme an der konzentrierten und systematischen Führungskräfteförderung für künftige

Dienststellenleitungen bewerben (vgl. Stufe 2 des Fortbildungskonzeptes bzw. Stufe Ü 2 des Übergangskonzeptes; Führungsfortbildung für Führungskräfte ca. 2 Jahre vor dem Einsatz als Dienststellenleiter/-in).

Nach Abschluß der ersten Veranstaltungsreihe (Ü 2 des Übergangskonzeptes) ist die Teilnahme an der vorgenannten Fortbildungsmaßnahme Voraussetzung für die Übertragung eines Dienstpostens der Besoldungsgruppe A 16. Die Veranstaltungsreihen sind so rechtzeitig zu konzipieren und durchzuführen, daß eine zeitnahe Besetzung aller Dienststellenleiterposten möglich ist.

#### 2.9. Besetzung von A 16- und A 16 Z-Leitungsfunktionen

Im Anschluß an die Fortbildungsmaßnahme können sich die Teilnehmer/-innen um freiwerdende Vorsteherdienstposten in A 16- und A 16 Z-Finanzämtern bewerben.

#### 2.10 Anwendungsbereich des Werdegangmodells

Das Werdegangmodell gilt mit den nachfolgend aufgeführten Einschränkungen für alle Beschäftigten des höheren Dienstes. Für Aufstiegsbeamtinnen und -beamte, die bereits Führungserfahrung als Sachgebietsleiter/-innen des gehobenen Dienstes gesammelt haben, sind Ausnahmen insbesondere beim Ersteinsatz möglich.

Für Beschäftigte, deren Entwicklung zur Übernahme eines Dienststellenleiterpostens schon weit fortgeschritten ist, kann das Modell in einer Übergangsphase bis zum 31.12.2002 individuell angepaßt werden.

Wichtige personalwirtschaftliche Gründe können im Einzelfall Abweichungen vom Werdegangmodell rechtfertigen; vor allem den Austausch der Reihenfolge und die Dauer der einzelnen Stationen. Die Oberfinanzdirektionen berichten

einmal jährlich zu Ende des 1. Quartals über das zurückliegende Jahr.

2.11 Besetzung von A 15-Vorsteherstellen und Vertreterstellen in A 16-/A 16 Z-Finanzämtern

Diese Stellen dürfen nach erfolgter Ausschreibung ausschließlich mit Beamtinnen und Beamten besetzt werden, die aufgrund ihres Befähigungsprofils erkennen lassen, daß sie für einen späteren Einsatz als A 16-Dienststellenleiter/-in in Betracht kommen.

3. Umsetzung der Führungsfortbildungskonzeption

Die Führungsfortbildung der Beamtinnen und Beamten des höheren Dienstes erfolgt auf der Grundlage des von der Arbeitsgruppe „Dienststellenleiter“ entwickelten dreistufigen Konzeptes zur Führungsfortbildung und des zweistufigen Übergangskonzeptes (vgl. Nr. 6.5 und Anlage 3 des Berichtes).

Die Liste der Fortbildungsthemen in Nr. 1.2 der Anlage 3 wird um folgende Themen ergänzt:

- Zusammenarbeit mit der Personal- und Schwerbehindertenvertretung
- Suchtkranke und psychisch Kranke (erkennen und wieder eingliedern)

Die Fortbildungsakademie der Finanzverwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen wird beauftragt, auf dieser Basis die Detailplanung

- der Sofortmaßnahmen für bereits eingesetzte Dienststellenleiter/-innen fortzusetzen,
- des Teils Ü 2 des zweistufigen Übergangskonzeptes aufzunehmen und

- die des ab dem Jahr 2000 greifenden dreistufigen Fortbildungskonzeptes

vorzubereiten.

Ferner wird sie gebeten, mit den eingesetzten externen Trainerinnen und Trainern zu erörtern, ob und gegebenenfalls in welcher Form im Anschluß an verhaltensorientierte Fortbildungsmaßnahmen Feedback-Gespräche mit allen Teilnehmer/-n/-innen geführt werden sollten.

Einen ersten Zwischenbericht mit Entwürfen von Rahmen- und Stoffgliederungsplänen bitte ich mir bis zum 01.10.1999 vorzulegen.

#### 4. Inkrafttreten der Regelungen

Die unter 1. und 2. getroffenen Regelungen treten mit Wirkung vom 01.01.2000 in Kraft.

Im Auftrag  
Stadermann

Anlg.: 2

## **Anforderungsprofil für Dienststellenleiterinnen und Dienststellenleiter**

### **Zielorientiertes, analytisches, kreatives und ökonomisches Denken und Handeln**

Die Steuerverwaltung sorgt für die Finanzausstattung des Staates. Die Dienststellenleiter/-innen tragen die Verantwortung für die rechtzeitige, sachgerechte und wirtschaftliche Erfüllung dieser Aufgaben.

Dienststellenleiter/-innen sollen in der Lage sein

- ⇒ Arbeitsziele zu bestimmen unter Berücksichtigung der persönlichen Fähigkeiten, Wünsche und Neigungen der Mitarbeiter/-innen (richtige Person an den richtigen Platz), organisatorischer Notwendigkeiten und vorgegebener Verhältnisse (Arbeitsumfeld der abgebenden/aufnehmenden Stelle),
- ⇒ schöpferisch tätig zu sein, d.h. von gewohnten Denkschemata abzuweichen, eigene neue Ideen zu entwickeln aber auch den Ideenreichtum und die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten herauszufordern und zu nutzen,
- ⇒ Planung, Entscheidung und Durchsetzung von Maßnahmen wirtschaftlich optimal zu gestalten.

*Die Fähigkeit zu zielorientiertem, analytischem, kreativem und ökonomischem Denken und Handeln ist erforderlich, um mit der bestehenden Sach- und Personalausstattung ein Höchstmaß an Effizienz und Arbeitszufriedenheit zu erzielen.*

### **Kooperationsfähigkeit**

Die Art der Zusammenarbeit zwischen Menschen beeinflusst das Arbeitsergebnis.

Dienststellenleiter/-innen sollen

- ⇒ fähig und bereit sein, mit anderen (Mitarbeitern/-innen, Vorgesetzten/-innen und Gleichgestellten) zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben zusammenzuarbeiten,
- ⇒ willens und bereit sein, ihre Sachgebietsleiter/-innen bei der Führungsarbeit zu unterstützen und bei der Entscheidungsfindung einzubeziehen,
- ⇒ die wechselseitige Einflüßausübung zwischen sich und den anderen erkennen, akzeptieren und nutzen,
- ⇒ die Arbeits- und Sozialbeziehungen positiv und konsensfähig gestalten.

*Kooperationsfähigkeit ist der Wille und das Können, mit anderen unter wechselseitiger Einflüßausübung und positiver konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen zusammenzuarbeiten, um gemeinsame Arbeitsergebnisse zu erzielen.*

### **Motivationsfähigkeit**

Ohne Motivation kann der Mensch nichts leisten, höchstens arbeiten.

Dienststellenleiter/-innen sollen daher ihr Augenmerk darauf richten, die volle Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/-innen hervorzurufen und zu erhalten, insbesondere durch

- ⇒ hohe Eigenmotivation,
- ⇒ Vertrauen in die Beschäftigten,
- ⇒ Identifikation mit deren Arbeit,
- ⇒ stete Wertschätzung (Lob, Kritik, Bestätigung) des Geleisteten,
- ⇒ Sinnvermittlung der Tätigkeit für die Gesamtaufgabe sowie
- ⇒ das stetige Bemühen, sie zu fördern und sie entsprechend ihren Fähigkeiten und Neigungen einzusetzen.

*Motivationsfähigkeit ist die Fähigkeit, durch eigenes Verhalten seine Mitarbeiter/-innen dazu zu bewegen, ihre Aufgaben bestmöglich und aus eigener Überzeugung zu erledigen.*

### **Konfliktfähigkeit**

Wo Menschen zusammenarbeiten und fiskalische Interesse durchzusetzen sind, sind Konflikte unausweichlich.

Dienststellenleiter/-innen sollen

- ⇒ sensibel für Konflikte sein, d.h. diese erkennen und ihr Auftreten nicht als Störung empfinden,
- ⇒ die Konflikte objektiv bewerten können (Störung der sozialen Beziehung, Interessenkollision, Sachkonflikt) und
- ⇒ auf Grundlage der Bewertung konstruktive Lösungen finden,
- ⇒ überflüssige Konflikte aufgrund von Mißverständnissen durch das eigene Führungsverhalten vermeiden.

*Konfliktfähigkeit ist die Fähigkeit, Konflikte zu erkennen, zu akzeptieren und sie auf Grundlage einer Bewertung einer konstruktiven Lösung zuzuführen, ohne durch eigenes mißverständliches Verhalten Ursache zu sein.*

### **Einfühlungsvermögen**

Die Steuerverwaltung ist eine personalintensive Verwaltung, die nach kooperativen Führungsgrundsätzen geleitet wird. Das Ergebnis ist eine partnerschaftliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen der Dienststellenleitung und den Beschäftigten, in der die fachlichen Belange und die persönlichen Bedürfnisse der Beschäftigten hinreichend berücksichtigt werden.

Dienststellenleiter/-innen sollen im Rahmen dessen

⇒ die Denk- und Handlungsweise ihrer Beschäftigten rational und emotional nachvollziehen können und

⇒ Vorstellungen und Belange der Beschäftigten nach Möglichkeit bei allen Entscheidungen berücksichtigen.

*Einfühlungsvermögen ist die Fähigkeit, auf andere zuzugehen und deren Denken und Handeln zu achten.*

### **Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit**

Dienststellenleiter/-innen tragen die Verantwortung für die rechtzeitige, sachgerechte und wirtschaftliche Erfüllung der Aufgaben des Finanzamts. Nicht alle Entscheidungen und Maßnahmen werden vorbehaltlos von den Beschäftigten oder Bürgerinnen und Bürgern angenommen. Dann ist

⇒ bei den Beschäftigten Einsicht herbeizuführen durch

⇒ überzeugende Argumente,

⇒ Einbeziehung in die Problemlösung und

⇒ Transparenz der Ziele und Wege,

⇒ bei den Bürger/-innen Akzeptanz aufzubauen.

Nicht alles lässt sich konsensfähig gestalten. Dienststellenleiter/-innen sollen fähig sein,

⇒ eigene und vorgegebene Auffassungen und Entscheidungen gegenüber anderen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Gleichgestellten und Bürgerinnen und Bürgern) auch gegen Widerstände beizubehalten und zu realisieren und

⇒ ihre Meinung gegenüber Vorgesetzten/innen nachhaltig zu vertreten.

*Überzeugungsfähigkeit ist die Fähigkeit, Entscheidungen und Maßnahmen überzeugend transparent und nachvollziehbar zu machen, um Einsicht bei den Beschäftigten und Akzeptanz bei den Bürgerinnen und Bürgern zu erreichen.*

### **Leistungsfähigkeit und -bereitschaft**

Die Tätigkeit in der Finanzverwaltung erfordert ein hohes Maß an Einsatz, Aktivität und geistiger Beweglichkeit.

Dienststellenleiter/-innen sollen

⇒ den täglichen physischen und psychischen Belastungen gewachsen sein und auch in Streßsituationen das hohe Arbeitspensum mit Ruhe und Sachlichkeit bewältigen,

⇒ auch mit persönlichem Einsatz Probleme lösen, Arbeitsprozesse vorantreiben und in diesem Rahmen die vorhandenen Sachmittel und ihr Personal einsetzen,

⇒ kritische und innovative Ideen und Denkanstöße vermitteln und ggf. aufgreifen.

*Leistungsfähigkeit und -bereitschaft ist die Fähigkeit und Bereitschaft, die Schaffenskraft vorbehaltlos in die tägliche Arbeit einzubringen.*

### **Beurteilungsfähigkeit**

Engagement, Arbeitsfreude sowie menschliche und fachliche Kompetenz der Beschäftigten sind Grundlage des Erfolgs. Die Beschäftigten und der Dienstherr erwarten zu Recht, daß diese Eigenschaften und Leistungen gerecht beurteilt werden.

Die Dienststellenleiter/-innen sollen befähigt sein

⇒ die Stärken und Schwächen ihrer Beschäftigten zu erkennen und

⇒ deren Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung objektiv zu bewerten und zu beschreiben sowie

⇒ die Beurteilungsmethodik zu beherrschen und Beurteilungsfehler zu vermeiden.

*Beurteilungsfähigkeit ist die Fähigkeit, Eigenschaften und Leistungen einer Person zu erkennen, zu bewerten und zu beschreiben.*

### **Kenntnisse und Fertigkeiten**

Dienststellenleiter/-innen bringen mit

⇒ Kompetenz im Steuerrecht,

⇒ umfassende Kenntnisse in der Personalwirtschaft, insbesondere im Beamten-, Tarif-, Arbeits- und Personalvertretungsrecht,

⇒ Grundlagenwissen in der Organisation (FAGO und EB-FAGO, Personalverteilung, Gestaltung von Arbeitsabläufen) und deren Wirkung auf menschliches Verhalten,

⇒ Informations- und Kommunikationstechniken als Mittel zur Aufgabenerfüllung,

⇒ Grundzüge des Haushaltswesens.

### **Umsetzungskompetenz**

Für ein erfolgreiches Leiten einer Dienststelle reichen theoretische Kenntnisse nicht aus, entscheidend ist deren Umsetzung.

Die Dienststellenleiter/-innen müssen demnach befähigt sein, ihre Führungsaufgaben und ihre Leitungsaufgaben nach der Geschäftsordnung für die Finanzämter und den Ergänzenden Bestimmungen, insbesondere die der Fach- und Dienstaufsicht, der Personalwirtschaft, der Organisation, des Haushaltsrechts und des Personalvertretungsrechts

⇒ zügig, konsequent und kompetent sowie

⇒ möglichst konsensfähig

umzusetzen.

*Umsetzungskompetenz ist die Fähigkeit, Fertigkeiten, und Kenntnisse sowie Erkenntnisse zügig, konsequent, kompetent und möglichst konsensfähig umzusetzen.*

