



Das neue Personalentwicklungskonzept
der Finanzverwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen.



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

diese Broschüre soll Ihnen als Leitfaden in der individuellen Berufsentwicklungsplanung dienen und Sie über die vielfältigen Aufgaben und aufeinander aufbauenden Entwicklungsmöglichkeiten in der Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen informieren.

Das vorliegende Konzept stellt einen Rahmen dafür dar, Ihre individuellen beruflichen Potenziale zu erkennen und zur Entfaltung zu bringen. In der jährlichen beruflichen Entwicklungsberatung erhalten Sie wichtige Hinweise über Ihre Stärken und Lernpotenziale und die sich daraus ergebenden Weiterentwicklungsmöglichkeiten in den vielfältigen Arbeitsgebieten der Finanzverwaltung. Verschiedene Werdegangsmodelle geben Ihnen einen Überblick und schaffen Transparenz. Darauf abgestimmte Fortbildungs- und Coachingangebote sorgen für Austausch und neue Impulse. So unterstützen Sie Ihre Entwicklung.

Weitere Chancen ergeben sich über die Teilnahme an den neuen Talentförderprogrammen.

Dieses neue Konzept soll Ihnen eine zuverlässige Orientierung geben – unabhängig davon, ob Sie sich neu für eine berufliche Tätigkeit in der Finanzverwaltung interessieren oder ob Sie schon in einem der Finanzämter, der Oberfinanzdirektion oder dem Ministerium der Finanzen tätig sind. Der neue Ansatz, sich auf die Stärken und Potenziale jeder und jedes Einzelnen individuell und bedarfsorientiert zu konzentrieren, soll ein wichtiger Schritt zur Bewältigung des demografischen Wandels darstellen.

Für Ihre berufliche Entwicklung in der Finanzverwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen, die ausgesprochen vielfältige und spannende berufliche Herausforderungen bietet, wünsche ich Ihnen weiterhin viel Erfolg.

A handwritten signature in black ink, reading 'Lutz Lienenkämper' in a cursive script.

Lutz Lienenkämper

Minister der Finanzen des Landes Nordrhein-Westfalen

IMPRESSUM

Herausgeber

Ministerium der Finanzen
des Landes Nordrhein-Westfalen
Pressereferat
Jägerhofstraße 6
40479 Düsseldorf
Telefon: 0211 4972-2325
www.finanzverwaltung.nrw.de

Redaktion

Pascal Wagener (verantw.) und Peter Langer
in Zusammenarbeit mit dem Referat II A 3 des Ministeriums der Finanzen des
Landes Nordrhein-Westfalen

Gestaltung

satz & grafik Jürgen Krüger
Kleinschmitthäuser Weg 40, 40468 Düsseldorf, www.non0815.de

Fotos

Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen

Titelbild: @ Nong Mars/shutterstock.com

Inhalt: www.shutterstock.com – Lynix; Romolo Tavani; ByGurzoglu; Protasov AN;
tomertu; photographyByMK; khak; Jirsak; Syda Productions

Grafiken: Jürgen krüger

Stand: Juni 2019

HINWEIS

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Ministeriums der Finanzen des Landes Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen/-bewerbern oder Wahlhelferinnen/-helfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für die Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin oder dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Erlaubt ist es jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.



- 5–6** **A. Einleitung**
Leitgedanken der Personalentwicklung
1. Allgemeine Leitgedanken
 2. Leitgedanken für alle Führungskräfte

- 7–9** **B. Führungsleitbild**
1. Aufmerksamkeit und individuelle Zuwendung
 2. Fördern und Entwickeln
 3. Kommunikation
 4. Aufgaben und Abläufe
 5. Kollegialität und Miteinander
 6. Leistungsorientierung
 7. Verantwortungsübernahme
 8. Veränderungsbereitschaft
 9. Begeisterungsfähigkeit

- 10 –11** **C. Berufliche Entwicklungsberatung und Nachfolgemanagement**
- I. Berufliche Entwicklungsberatung
 - II. Nachfolgemanagement

- 12–16** **D. Laufbahngruppe 2.1**
- I. Grundsätze der Beruflichen Entwicklung
 1. Eckpunkte der Personalentwicklung
 - 1.1 Berufliche Entwicklung im Festsetzungsfinanzamt
 - 1.2 Werdegangsziele
 - 1.2.1 Einsatz im Funktionsfinanzamt
 - 1.2.1.1 Einsatz im Finanzamt für Groß- und Konzernbetriebsprüfung
 - 1.2.1.2 Einsatz im Finanzamt für Steuerstrafsachen und Steuerfahndung
 - 1.2.2 Sachbearbeiterin/Sachbearbeiter im Ministerium der Finanzen
 - 1.2.3 Sachgebietsleiterin/Sachgebietsleiter LG 2.1
 - 1.2.4 Berufliche Entwicklung durch Qualifikation innerhalb der LG 2
 2. Einsatz in der Oberfinanzdirektion
 3. Anforderungsprofile
 4. Talentförderung
 - 4.1 Förderprogramm Innen- und Außendienstmodell

- 16–17** 4.2 Förderprogramm Master of Public Management an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW
4.3 Förderprogramm Jura
- II. Verfahrensregelungen
1. Ausschreibungsverfahren
1.1 Wechsel innerhalb eines Festsetzungsfinanzamtes
1.2 Wechsel in ein Funktionsfinanzamt
1.3 Wechsel in die Sachgebietsleitung
2. Tätigkeit als Personalratsmitglied bzw. als Vertrauensperson schwerbehinderter Menschen

- 18–23** **E. Laufbahngruppe 2.2**
I. Grundsätze der Beruflichen Entwicklung
1. Eckpunkte der Personalentwicklung
1.1 Werdegangsziele
1.2 Bausteinmodell
1.2.1 Einweisungsjahr
1.2.2 Ersteinsatz im Festsetzungsfinanzamt
1.2.3 Baustein I: Weiterer Einsatz als SGL
1.2.4 Baustein II: Besondere Aufgaben
1.2.4.1 Aufgaben- und Amtswechsel (Baustein II.1)
1.2.4.2 Externer Einsatz (Baustein II.2; Pflichtbaustein)
1.2.4.3 Ständige Vertretung der Dienststellenleitung (S II) und Vertretung der Ständigen Vertretung der Dienststellenleitung (S III) im A 16 Z-Amt (Baustein II.3; Pflichtbaustein)
1.2.4.4 Pflichtbausteine
1.2.5 Baustein III: Dienststellenleitung
1.2.6 Baustein IV: Referatsleitung in der Oberfinanzdirektion oder im Ministerium der Finanzen
1.3 Fachexpertin/Fachexperte im Funktionsfinanzamt
2. Anforderungsprofile
3. Coaching
3.1 Regelangebot für neu eingesetzte Dienststellenleitungen, Referatsleitungen (FM/OFD) usw.
3.2 Bedarfscoaching für Dienststellenleitungen, Referatsleitungen (FM/OFD) usw.
4. Mentoring
- II. Verfahrensregelungen
1. Ausschreibungsverfahren
2. Tätigkeit als Personalratsmitglied bzw. als Vertrauensperson schwerbehinderter Menschen
3. Auswahl und Einsatz von S III (A 16 Z-Amt), S II und S I und Referatsleitungen
4. Übergangsregelungen

- 24–25** **F. Fortbildung**
1. Führungfortbildung
2. Fachfortbildung

25 **G. Evaluation**

25 **H. Inkrafttreten**



A. Einleitung

Das Dienstrechtsmodernisierungsgesetz hat die bisherigen vier Laufbahngruppen zu zwei neuen Laufbahngruppen zusammengefasst.

Damit bot sich für die Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen die Gelegenheit, die Personalentwicklung für die gesamte Laufbahngruppe 2 (hierbei handelt es sich um Arbeitsplätze der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter sowie der Führungskräfte) zukunftsorientiert zu gestalten. Die Finanzverwaltung kann nur weiter erfolgreich sein, wenn es ihr gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten, entsprechend ihrer Talente bestmöglich zu entwickeln und kluge Köpfe auf einem umkämpften Arbeitsmarkt für sich zu gewinnen. Das heißt, bei der Erfüllung des gesetzlichen Auftrags der Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen steht der Mensch im Mittelpunkt.

Die wichtigsten Ziele des neuen Personalentwicklungskonzeptes, des PEK LG 2, sind daher:

- Entwicklungswege und Werdegangsziele transparent zu machen,
- Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungsmotivation durch individuellere berufliche Entwicklung zu verbessern,
- Talente zu fördern,
- Spezialistinnen und Spezialisten zu erkennen und zu fördern,
- übergreifendes Erfahrungswissen aufzubauen und zu erhalten,
- fachliche und persönliche Qualifikation durch bedarfsgerechte Fortbildung zu entwickeln und zu erhalten,
- notwendigen Fach- und Führungskräftebestand durch mittelfristige Planung zu sichern.

Die Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen bietet attraktive Rahmenbedingungen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und eine angemessene Work-Life-Balance sind wichtige Wettbewerbsfaktoren. Arbeitszeitmodelle werden örtlich und zeitlich flexibel auf die Bedürfnisse der Beschäftigten abgestimmt und berücksichtigen dabei eine effiziente Aufgabenerledigung.

Leitgedanken der Personalentwicklung

1. Allgemeine Leitgedanken

Eine individuelle Weiterentwicklung führt nur dann zu nachhaltiger Zufriedenheit der Beschäftigten, wenn sie deren Wünschen, Kenntnissen und Fähigkeiten entspricht. Dabei werden die Leitgedanken des Nachteilsausgleichs im Sinne des Sozialgesetzbuchs IX berücksichtigt. Die passgenaue Stellenbesetzung spielt auch für die Funktionsfähigkeit der Verwaltung eine zentrale Rolle.

Das Personalentwicklungskonzept formuliert die Erwartungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zeigt berufliche Perspektiven auf.

Ein flexibler Personaleinsatz setzt breites Erfahrungswissen voraus. Um dieses sicher aufzubauen, müssen verschiedene Aufgaben und Stellen übernommen werden.

Um den Interessen und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht zu werden, ist eine enge Kooperation zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten unerlässlich. Dazu gibt es eine regelmäßige berufliche Entwicklungsberatung. Sie stellt die dienstlichen Notwendigkeiten dar und gleicht sie mit den Wünschen der Beschäftigten ab. Dennoch sollten die Beschäftigten ihre berufliche Entwicklung eigeninitiativ in die Hand nehmen und die Angebote aktiv nutzen.

2. Leitgedanken für alle Führungskräfte

Die Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen orientiert sich an vier strategischen Verwaltungszielen: Aufgabenerfüllung, Mitarbeiterorientierung, Bürgerorientierung und Wirtschaftlichkeit.

An die Beschäftigten stellen die zu erledigenden Aufgaben Anforderungen, die gerade im Hinblick auf die fortschreitende Digitalisierung einem stetigen Wandel unterliegen.

Im Wandel haben die Führungskräfte der Finanzverwaltung eine wichtige Aufgabe als Vorbild: sie begleiten die Veränderungsprozesse zielorientiert und sichern die Erledigung des Tagesgeschäftes, ohne

die genannten Verwaltungsziele zu vernachlässigen. Offenheit für neue Ideen, empathischer Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und die Fähigkeit, den Sinn des Arbeitsauftrages der Finanzverwaltung überzeugend zu vermitteln, sind zentrale Anforderungen an die Führungskräfte. Ihr Führungserfolg wird im besonderen Maße auch davon abhängen, wie es ihnen gelingt, die individuelle Personalentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv zu ermöglichen.

Die Führungskräfte werden ihrer anspruchsvollen Aufgabe gerecht, indem sie ihre persönlichen Stärken einsetzen und Gestaltungsspielräume nutzen, um die operativen Ziele ihres jeweiligen Tätigkeitsbereichs zu erreichen. Die Bereitschaft, sich regelmäßig auch in Führungsthemen fortzubilden, wird erwartet. Spitzenführungspositionen können nur übernommen werden, wenn ein breiter Erfahrungshorizont entwickelt ist. Werdegangsziele können nur erreicht werden, wenn verschiedene berufliche Einsatzgebiete (Bausteine) erfolgreich absolviert werden. Der Umfang der Führungsverantwortung nimmt dabei stetig zu.

Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben können grundsätzlich auch in Teilzeit, Telearbeit, Jobsharing sowie anderen Arbeitsorganisationsformen wahrgenommen werden und sind in dieser Form für beide Geschlechter in Leitungsfunktionen zu fördern.



B. Führungsleitbild

Die im folgenden beschriebenen Dimensionen fördern Führungskräfte

- durch die eigene Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit Einfluss zu nehmen
- durch klare Ziele und Visionen zu motivieren
- Selbstständigkeit und Selbstwirksamkeit bei anderen zu fördern
- individuelle Wertschätzung zu leben
- die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken.

1. Aufmerksamkeit und individuelle Zuwendung

Führungskräfte gestalten tragfähige und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen. Dabei legen wir großen Wert auf ein wertschätzendes Miteinander. Dies bringen wir zum Ausdruck, indem wir einen persönlichen Kontakt zu unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufbauen und Interesse an den Menschen zeigen (zum Beispiel melden wir uns bei guten Arbeitsergebnissen persönlich und geben Feedback).

Um sowohl Über- als auch Unterforderungen zu vermeiden, sind wir aufmerksam für individuelle Stärken und Schwächen als auch Interessenlagen unserer Beschäftigten. Beim Auftreten von Problemlagen wägen wir ab, Mut und Motivation zur Selbsthilfe zu unterstützen oder im Fall von Handlungsbedarf selber aktiv zu werden (zum Beispiel Konfliktlösungen herbeizuführen). In besonderen Belastungssituationen unserer Beschäftigten reagieren wir selbst angemessen empathisch und reflektieren dabei auch selbstkritisch unsere eigenen Reaktionen und Gefühle.

2. Fördern und Entwickeln

Wir schaffen im Rahmen unserer Möglichkeiten für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die bestmöglichen Voraussetzungen zur Befähigung der Aufgabenerledigungen.

Dies setzt voraus, individuelle Potenziale zu kennen und angemessen fordernde Aufgaben zu vergeben. Beschäftigte sollen erleben, dass sie ihre persönlichen Fähigkeiten einbringen können und Erfolgserlebnisse bei der Aufgabenerledigung haben.

Wir fördern die berufliche und persönliche Entwicklung durch entsprechende Stärkung fachbezogener Kompetenzen. Hierzu führen wir regelmäßige Berufliche Entwicklungsberatungen durch. Wir vermitteln Vertrauen in Fähigkeiten und übertragen Verantwortung angemessen, um selbstständiges und eigenverantwortliches Arbeiten zu fördern. Wenn wir in die Aufgabenerledigung konkret eingreifen, dann regen wir gezielt dazu an, neue Wege zu denken und Bewährtes zu hinterfragen.

3. Kommunikation

Wir schaffen Strukturen für eine offene Kommunikation im persönlichen Kontakt, die das Geben und Nehmen von bestätigendem und kritischem Feedback ermöglicht. Gutes Zuhören ist dabei grundlegend. Die Informationsflüsse gestalten wir in unseren Zuständigkeitsbereichen so, dass Transparenz zu Entscheidungen als auch der Sinn von Aufgaben oder Neuerung verständlich wird.

Unsere Kommunikation hat Klarheit und Orientierung zum Ziel.

4. Aufgaben und Abläufe

Zur Erreichung der Ziele vergeben wir Aufgaben in koordinierten Abläufen. Die aktuelle Auslastung im eigenen Bereich haben wir dabei stets im Blick. Wir vermeiden Überforderungen (in Bezug auf Menge und auf Können) und streben eine gleichmäßige und faire Belastung unter angemessenen Rahmenbedingungen an (zum Beispiel setzen wir uns für realistische Bearbeitungszeiträume ein). Dabei sind

Arbeitsaufträge ausreichend konkret formuliert. Im Umgang mit unserer eigenen Auslastung sind wir uns unserer Vorbildrolle bewusst und beachten unsere eigene Fürsorge.

5. Kollegialität und Miteinander

Wir gehen als Vorbild voran, wenn es um die gegenseitige Unterstützung und kooperative Zusammenarbeit geht. Für andere schaffen wir die Rahmenbedingungen, damit sich Netzwerke bilden können und Raum für Zusammenarbeit besteht. Bei der Aufgabenverteilung beachten wir nach Möglichkeit kooperatives Arbeiten.

Für die Förderung eines respektvollen Umgangs und eines freundlichen Klimas sind wir ein gutes Vorbild. Dazu ermöglichen wir auch soziale Angebote zum Miteinander und Teamgeist, um den Teamgedanken zu fördern.

In unseren Teams wecken wir Verständnis und Akzeptanz für unterschiedliche Leistungsfähigkeiten und agieren dabei bewusst im Spannungsfeld individueller Lösungen und der Teaminteressen aller.

6. Leistungsorientierung

Wir verfügen über hervorragendes arbeitsrelevantes Wissen und setzen dieses zur bestmöglichen Erfüllung unserer Aufgaben ein. Wir aktualisieren unser Wissen kontinuierlich durch berufliche Weiterbildungen und Entwicklung.

Wir zeigen selber Einsatz- und Leistungsbereitschaft und fordern Gleiches auch von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, indem wir offen zeigen, dass wir viel von ihnen erwarten. Wir spornen Beschäftigte zu hohen Leistungen an und loben diese aktiv, wenn Erfolge erzielt wurden.

7. Verantwortungsübernahme

Wir sind uns der Verantwortung und der Vorbildrolle als Führungskraft bewusst. Unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermitteln wir Verlässlichkeit und Loyalität, indem wir klare Standpunkte beziehen und uns an getroffene Absprachen auch halten.

Es gilt für uns, im Bedarfsfall schnell zu entscheiden und klare Prioritäten zu setzen. Initiativen werden von uns ergriffen sowie Aktionen und Projekte proaktiv vorangetrieben. Besonders in herausfordernden Situationen zeigen wir gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Rückendeckung. Wenn unsere Ziele nicht erreicht werden, reflektieren wir selbstkritisch, kommunizieren offen und erkundigen uns, was wir hätten besser machen können.

schäftigten regen wir an, für diese Ziele gemeinsam zu arbeiten, indem wir zum Beispiel über das „Warum“ des Arbeitsauftrags innerhalb der Finanzverwaltung mit ihnen sprechen. Zukunftsbilder werden von uns erstrebenswert vermittelt und mit ihren realistischen Erfolgsaussichten dargestellt.

8. Veränderungsbereitschaft

Uns ist bewusst, dass die Realisierung der Ziele und Aufgaben der gesamten Finanzverwaltung der eigenen Aufgabenerledigung und unseren eigenen Absichten übergeordnet ist. So denken wir für andere mit, auch bereichsübergreifend (zum Beispiel auch im Austausch personeller Ressourcen) und geben unsere eigenen Positionen für übergeordnete Ziele oder Veränderungen auf.

Wir suchen selber aktiv nach Verbesserungen für unseren Bereich. Neuerungen gegenüber geben wir uns offen, indem wir zum Beispiel aufgeschlossen gegenüber anderen Meinungen und Vorgehensweisen sind. Wie nehmen andere Perspektiven ein und hinterfragen bewährte Standpunkte.

Wir vermitteln Zuversicht in Veränderungen gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, indem wir selber neugierig sind, dazu anregen Dinge auszuprobieren und ein Klima schaffen, das zu kreativen Ideen ermutigt. Hierzu gestalten wir eine Atmosphäre der Sicherheit, auch auf die Gefahr hin, dass Fehler gemacht werden. Fehler verstehen wir als Verbesserungschance und Lernmöglichkeit.

9. Begeisterungsfähigkeit

Wir kennen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren individuellen Motiven. Bei der Verteilung von Aufgaben als auch der Planung künftiger Aktionen oder Projekte berücksichtigen wir diese in Gesprächen. Dabei treten wir authentisch auf und zeigen Integrität.

Für den eigenen Arbeitsbereich haben wir ein klares Bild davon, wohin sich der Bereich bewegt. Gegenüber unseren Be-



C. Berufliche Entwicklungsberatung und Nachfolgemanagement

Die Berufliche Entwicklungsberatung und das Nachfolgemanagement sind die zentralen Elemente des neuen Personalentwicklungskonzepts.

I. Berufliche Entwicklungsberatung

Für die jährlich anzubietende Berufliche Entwicklungsberatung tragen die Führungskräfte besondere Verantwortung. Die Beratung stärkt die Eigenverantwortung der Beschäftigten deutlich und bietet ihnen eine Orientierungshilfe für die Karriereplanung. Sie ist Teil des jährlichen Mitarbeitergesprächs.

Das Beratungsgespräch soll einerseits die Erwartungen des Arbeitgebers an die

Einzelnen bzw. den Einzelnen verdeutlichen und sich andererseits konkret an der zu beratenden Person und deren Entwicklungsmöglichkeiten orientieren. Ein weiteres Ziel der individuellen Beratung ist, eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen individuellen Kompetenzen, den stellenspezifischen Anforderungen und den dienstlichen Notwendigkeiten zu erreichen. Zugleich soll sich ein wertschätzender Prozess etablieren, der von den Beschäftigten als hilfreich und konstruktiv empfunden wird und eine entsprechend breite Akzeptanz erfährt. Das setzt voraus, dass die Führungskräfte Stärken und Entwicklungspotenziale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ehrlich und sachgerecht einschätzen und dies im Gespräch auch klar kommunizieren. Die eigene Entwicklung soll so für die Beschäftigten transparenter werden. Transparenz bedeutet, dass den Beschäftigten die Perspektiven eröffnet werden, die den eigenen Stärken entsprechen und die die Vorgesetzten unterstützen.

Flankierend muss ein laufender Abstimmungsprozess innerhalb der Behörde aber gegebenenfalls auch mit dem Ministerium der Finanzen und der Oberfinanzdirektion

erfolgen, um vorab unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen die Möglichkeiten der oder des Einzelnen abschätzen und einordnen zu können. Um eine mittelfristige Planung aufbauen und fortschreiben zu können, ist es wichtig, dass die Inhalte der Gespräche dokumentiert werden. Nur so können die angesprochenen Themen und Ergebnisse auch bei einem Wechsel der Führungskraft weitergegeben werden. Für eine nachhaltige Akzeptanz ist es besonders wichtig, dass die von den Führungskräften unterstützten Planungen, zum Beispiel Fortbildungen, Hospitationen oder Einsätze, im Rahmen des Möglichen auch umgesetzt werden.

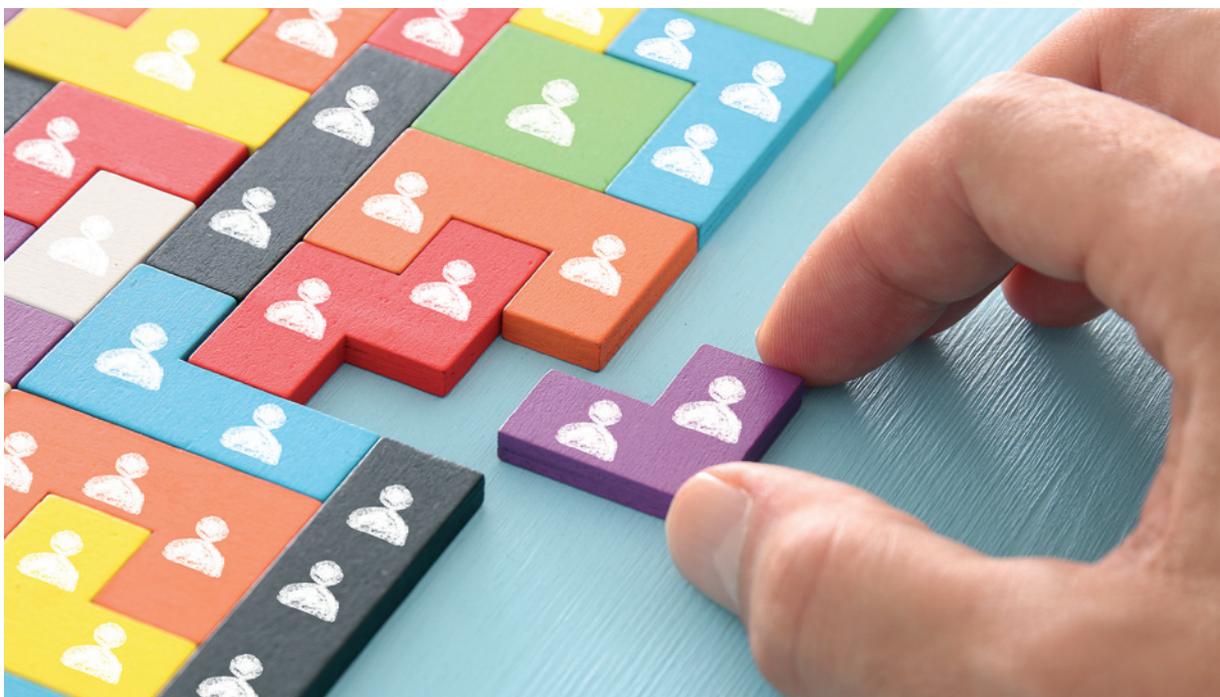
II. Nachfolgemanagement

Das Nachfolgemanagement umfasst alle Dienststellen der Finanzverwaltung. Es zielt darauf ab, qualifiziertes Personal den Funktionsfinanzämtern, den Aus- und Fortbildungseinrichtungen, der Oberfinanzdirektion, dem Rechenzentrum der Finanzverwaltung, dem Landesamt für Besoldung und Versorgung, dem Landesamt für Finanzen und dem Ministerium der Finanzen zuzuführen und die Entwicklung von künftigen

Führungskräften zu sichern. Hierdurch sollen alle Dienststellen, vornehmlich die Festsetzungsfinanzämter, zukünftig gleichmäßiger belastet werden.

Die notwendigen Nachbesetzungen werden durch die Oberfinanzdirektion für einen sechsjährigen Planungszeitraum prognostiziert. An diesem orientiert entwickeln die Festsetzungsfinanzämter gestützt auf die Ergebnisse der Beruflichen Entwicklungsberatung entsprechend qualifiziertes Personal. Der vorgesehene Zeitraum umfasst mehrere Beurteilungsstichtage. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die entsprechende Personalentwicklung mit ausreichendem zeitlichen Vorlauf gezielt erfolgen kann.

Die regelmäßige jährliche Wiederholung des Prozesses optimiert die passgenaue Besetzung nachhaltig. Die Dienststellenleitungen der Finanzämter verantworten die entsprechende Personalentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und erhalten ebenfalls eine größere Planungssicherheit. Über ämterbezogene Vereinbarungen, die die jeweils aktuellen Änderungen der Rahmenbedingungen berücksichtigen, koordiniert und steuert die Oberfinanzdirektion den Gesamtprozess. Die jeweils zuständigen Personalvertretungen werden im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit über die Ergebnisse der ämterbezogenen Vereinbarungen informiert.



D. Laufbahngruppe 2.1

I. Grundsätze der Beruflichen Entwicklung

Fachliche Qualifikation und breites Erfahrungswissen sind für den notwendigen flexiblen Personaleinsatz unabdingbar. Die Berufliche Entwicklung braucht einen stetigen Wechsel der Einsätze (Bausteine) alle drei bis zehn Jahre. Hierbei begleiten die jeweiligen Vorgesetzten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch kontinuierliche Berufliche Entwicklungsberatung. Zentrales Anliegen der individuellen Beratung ist, eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen individuellen Kompetenzen, den stellenspezifischen Anforderungen und den dienstlichen Notwendigkeiten zu erreichen. Aus dienstlichen bzw. behinderungsbedingten Gründen oder sozialen Indikatoren von besonderem Gewicht kann die Dienststellenleitung einen Einsatz auch über zehn Jahre hinaus ermöglichen.

1. Eckpunkte der Personalentwicklung

1.1 Berufliche Entwicklung im Festsetzungsfinanzamt

Beschäftigte, die als Sachbearbeiterin bzw. Sachbearbeiter oder Prüferin bzw. Prüfer im Festsetzungsfinanzamt eingesetzt sind, können die Besoldungsgruppe A 12 erreichen. Nach der Laufbahnprüfung soll grundsätzlich eine Veranlagungstätigkeit (dazu zählt auch die Erbschafts- und Schenkungsteuerstelle) anschließen. So werden grundlegende Erfahrungen im Bereich der Organisation vermittelt und ein Überblick gegeben, wie die einzelnen Stellen des Finanzamtes zusammenwirken. Die weiteren Einsätze sind flexibel.

1.2 Werdegangsziele

Allen Beschäftigten der LG 2.1 stehen die folgenden Werdegangsziele offen:

- Sachbearbeiterin/Sachbearbeiter, Prüferin/Prüfer oder Fahndungsprüferin/Fahndungsprüfer im Funktionsfinanzamt

- Sachbearbeiterin/Sachbearbeiter im Ministerium der Finanzen
- Sachgebietsleiterin/Sachgebietsleiter LG 2.1
- Berufliche Entwicklung innerhalb der LG 2 (§ 25 LVO)

1.2.1 Einsatz im Funktionsfinanzamt

Ein Einsatz in einem Funktionsfinanzamt ist frühestens fünf Jahre nach der Laufbahnprüfung möglich, es sei denn, es liegen im Einzelfall dringende dienstliche Gründe vor.

1.2.1.1 Einsatz im Finanzamt für Groß- und Konzernbetriebsprüfung

Sachbearbeiterinnen bzw. Sachbearbeiter können die Besoldungsgruppe A 12 erreichen. Für Prüferinnen und Prüfer bietet sich eine Entwicklung bis zur Besoldungsgruppe A 13 BA.

Der Wechsel in ein Finanzamt für Groß- und Konzernbetriebsprüfung setzt eine mindestens dreijährige erfolgreiche Tätigkeit in einer Firmenstelle bzw. in einem Veranlagungsbezirk für Körperschaften oder Personengesellschaften voraus.

Zusätzlich sollte ein mindestens dreijähriger Einsatz im Arbeitsbereich Außenprüfung absolviert werden. Dieser Einsatz kann durch ein besonderes Einarbeitungskonzept des Finanzamts für Groß- und Konzernbetriebsprüfung (insbesondere spezifische Prüfungsprogramme) ausgeglichen werden, wenn der Bedarf der Finanzämter für Groß- und Konzernbetriebsprüfung nicht mit entsprechend qualifiziertem Personal gedeckt werden kann.

Die Tätigkeit beginnt mit einem mehrjährigen Einsatz in der Prüfung von solitären Großbetriebs-Fällen. Im Anschluss ergeben sich folgende Entwicklungsmöglichkeiten, die sich an den individuellen Fähigkeiten orientieren und Gegenstand der Beruflichen Entwicklungsberatung sind:

- Sonderaufgaben (zum Beispiel: Funktion als Ansprechpartnerin/Ansprechpartner oder Fachprüferin/Fachprüfer)
- Prüfungstätigkeiten in einem Konzerteam.

Bei Interesse und entsprechender Qualifikation ist es auch möglich, in die Füh-



rungswerdegänge zu wechseln. Vor einem Einsatz als Sachgebietsleiterin oder Sachgebietsleiter im Finanzamt für Groß- und Konzernbetriebsprüfung sollte ein erfolgreicher Einsatz als Führungskraft im Festsetzungsfinanzamt (siehe Ziffer D.I.1.2.3) absolviert worden sein. Dies gilt nicht für die Spezial-Sachgebietsleitungen (Erlass vom 03.11.2016 – P 1400 – 32/P 1400 – 49 – II A 3).

Angesichts des hohen Einarbeitungsaufwandes wird im Regelfall erwartet, dass Prüferinnen bzw. Prüfer nach der Einarbeitung mindestens sechs Jahre in einem Finanzamt für Groß- und Konzernbetriebsprüfung verbleiben.

Ein späterer Wechsel zwischen Funktionsfinanzämtern oder zu anderen Dienststellen ist möglich.

1.2.1.2 Einsatz im Finanzamt für Steuerstrafsachen und Steuerfahndung

Sachbearbeiterinnen bzw. Sachbearbeiter können die Besoldungsgruppe A 12 erreichen. Für Fahndungsprüferinnen und -prüfer

bietet sich eine Entwicklung bis zur Besoldungsgruppe A 13 BA.

Der Wechsel in ein Finanzamt für Steuerstrafsachen und Steuerfahndung setzt eine jeweils mindestens dreijährige erfolgreiche Tätigkeit in

- der Veranlagung oder der Rechtsbehelfsstelle und
- der Außenprüfung oder der Neuaufnahmestelle oder der Erhebungsstelle voraus.

Für den Fall, dass der jeweilige Personalbedarf nicht mit Beamtinnen und Beamten gedeckt werden kann, die die oben beschriebenen Voraussetzungen erfüllen, muss die Bewerberin bzw. der Bewerber aber mindestens einen der oben genannten Einsätze durchlaufen haben.

Ein Einsatz in der Steuerfahndung erfordert einen vorhergehenden Einsatz in der Außenprüfung.

Soweit der Bedarf in der Steuerfahndung nicht mit entsprechend qualifiziertem Personal gedeckt werden kann, muss der fehlende Einsatz durch ein besonderes Einarbeitungskonzept des Finanzamts für Steuerstrafsachen und Steuerfahndung oder

eine Einarbeitung in der Amtsbetriebsprüfung eines Festsetzungsfinanzamtes ausgeglichen werden.

Für die Beamtinnen und Beamten der Finanzämter für Steuerstrafsachen und Steuerfahndung ergeben sich folgende Einsatzmöglichkeiten, die sich an den individuellen Fähigkeiten orientieren und Gegenstand der Beruflichen Entwicklungsberatung sind:

- Tätigkeit in Straf- und Bußgeldsachenstellen (STRABUST)
- mehrjährige Tätigkeit im Allgemeinbereich der Steuerfahndungsstellen (STEUFASST)
- Spezialisierung (zum Beispiel: auf Umsatzsteuerkarusselle oder Großverfahren; im Team „Organisierte Kriminalität“ oder „Geldwäschegesetz“).

Je nach Interesse und entsprechender Qualifikation kann sich darüber hinaus später die Möglichkeit für einen Wechsel in die Führungswerdegänge ergeben. Vor einem Einsatz als Sachgebietsleiterin oder Sachgebietsleiter in einem Finanzamt für Steuerstrafsachen und Steuerfahndung sollte ein erfolgreicher Einsatz als Führungskraft

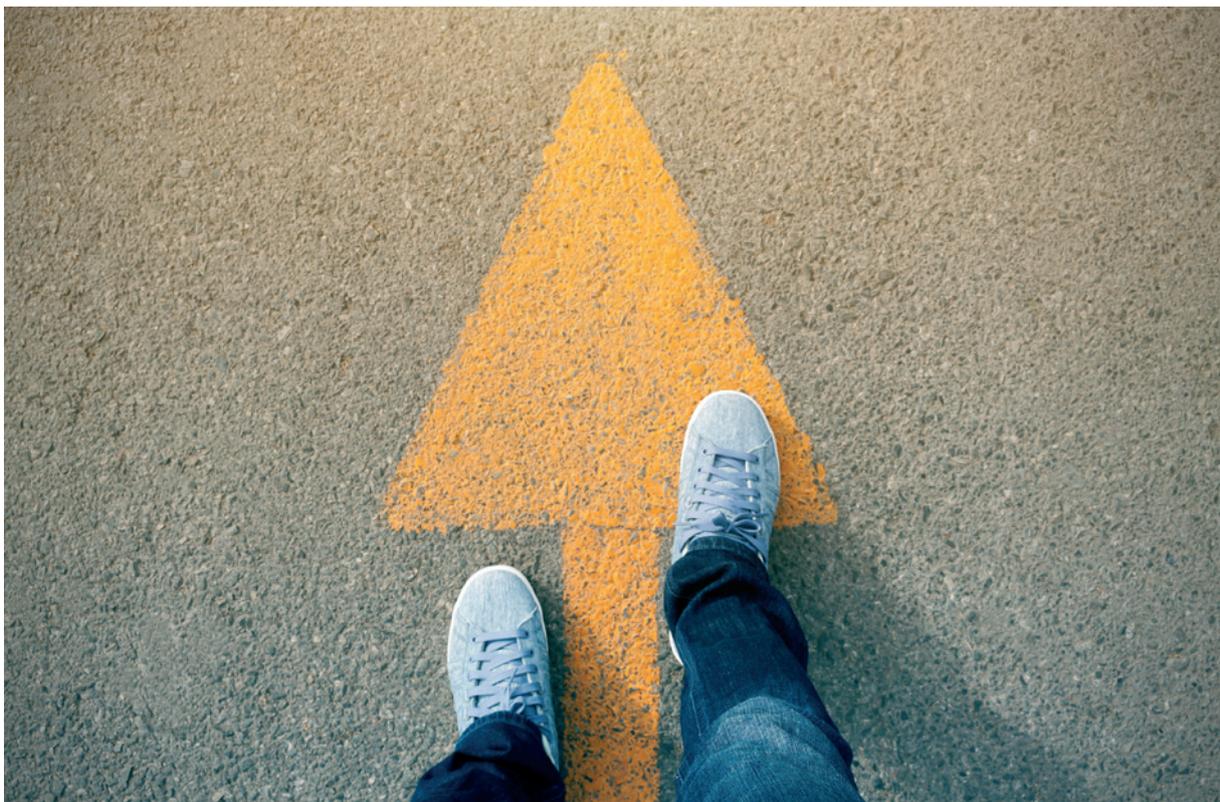
im Festsetzungsfinanzamt absolviert worden sein (siehe Ziffer D.I.1.2.3).

Angesichts des hohen Einarbeitungsaufwandes wird im Regelfall eine Mindesteinsatzzeit in einem Finanzamt für Steuerstrafsachen und Steuerfahndung von sechs Jahren nach Absolvierung der Einarbeitungszeit erwartet.

Ein späterer Wechsel zwischen Funktionsfinanzämtern oder zu anderen Dienststellen ist möglich.

1.2.2 Sachbearbeiterin/Sachbearbeiter im Ministerium der Finanzen

Als Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter im Ministerium der Finanzen können Beschäftigte ab Besoldungsgruppe A 9 EA mit der Entwicklung bis zur Besoldungsgruppe A 13 BA eingesetzt werden. Das Ministerium der Finanzen bietet neben dem Fachbereich Steuerrecht weitere interessante Aufgabebereiche, die sich auf nahezu alle Rechtsgebiete erstrecken. Die Tätigkeit zeichnet sich besonders dadurch aus, strategisch und konzeptionell politiknahe Felder mitgestalten zu können.



Die Tätigkeit kann dauerhaft erfolgen. Grundsätzlich kann jederzeit in alle Behörden der Finanzverwaltung gewechselt werden.

Das Ministerium der Finanzen bietet interessierten Beschäftigten jährlich mindestens eine Informationsveranstaltung an. Teilnahmewünsche sind im Rahmen der Beruflichen Entwicklungsberatung festzuhalten und von der Dienststellenleitung unmittelbar an das Personalreferat des Ministeriums der Finanzen weiterzuleiten.

1.2.3 Sachgebietsleiterin/ Sachgebietsleiter LG 2.1

Die Tätigkeit als Sachgebietsleiterin bzw. Sachgebietsleiter ist ab dem 01.04.2019 mit A 13 BA bewertet und bietet entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten. Künftige Sachgebietsleiterinnen und Sachgebietsleiter sollen möglichst viele Schlüsselkompetenzen des Anforderungsprofils erwerben, bevor sie die Führungsförderungseignung (FFE) erhalten. Neben der fachlichen Kompetenz steht im Vordergrund, soziale Kompetenzen zu entwickeln.

Ob die Kompetenzen für die Übernahme einer Führungsfunktion vorliegen, wird erstmals in der Beurteilung in der Besoldungsgruppe A 12 entschieden. Die in Betracht kommenden Beschäftigten nehmen an den Quervergleichsgesprächen teil (siehe auch Ziffer D.II.1.3).

Für zukünftige Führungskräfte ist ein breites Erfahrungswissen von besonderer Bedeutung. Es muss in mindestens drei beruflichen Bausteinen, mit jeweils mehrjähriger Tätigkeit (drei bis zehn Jahre) erworben werden. Enthalten sein muss mindestens ein einmaliger Wechsel des Arbeitsbereichs. Auch danach wird eine kontinuierliche Rotation erwartet.

Nach einem mindestens sechsjährigen Einsatz im Ministerium der Finanzen, in der Oberfinanzdirektion oder im Funktionsbereich kann auf den dritten beruflichen Baustein verzichtet werden.

Zukünftige Führungskräfte müssen fachliche und soziale Querschnittsaufgaben (führungsrelevantes Verhalten) erfolgreich wahrgenommen haben, die einen Rückschluss auf ihre Führungskompetenz zulassen. Die Dienststellenleitungen entscheiden und dokumentieren in der Beurteilung, ob die oder der Beschäftigte füh-

rungsrelevantes Verhalten in hinreichender Form gezeigt hat.

Im Regelfall ist der Ersteinsatz als Sachgebietsleiterin oder Sachgebietsleiter mit einem Wechsel des Finanzamtes zu verbinden. Hiervon kann ausnahmsweise abgewichen werden, wenn:

- die Beamtin oder der Beamte schwerbehindert und ein Wechsel des Finanzamtes aus behinderungsbedingten Gründen ausgeschlossen ist.
- die Beamtin oder der Beamte aus familiären Gründen teilzeitbeschäftigt und durch den neuen Weg zum Arbeitsplatz die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefährdet ist.
- ein Amtswechsel gesetzlichen Benachteiligungsverboten zuwider liefe (zum Beispiel nach dem Landespersonalvertretungsgesetz oder nach dem SGB IX).

Führungskräfte erweitern ihren Erfahrungshorizont in der neuen Funktion, indem sie in den ersten vier bis acht Jahren entweder in ein anderes Amt rotieren oder (vor Ort) ihr überwiegendes Aufgabengebiet wechseln.

1.2.4 Berufliche Entwicklung durch Qualifikation innerhalb der LG 2

Die Berufliche Entwicklung durch modulare Qualifizierung setzt voraus:

- mindestens ein Amt der Besoldungsgruppe A 12 seit mindestens zwei Jahren
- Spitzennote in den beiden letzten Beurteilungen, die mindestens zwei Jahre auseinanderliegen müssen
- Zulassung zur modularen Qualifizierung (mit Vergabe der zweiten Spitzennote)
- erfolgreicher Abschluss der Qualifizierung
- zehnmonatige Erprobung.

Nach einer erfolgreichen Beruflichen Entwicklung sind alle Werdegangsziele der LG 2.2 erreichbar.

2. Einsatz in der Oberfinanzdirektion

Die Tätigkeit als Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter in der Oberfinanzdirektion ist regelmäßig zeitlich begrenzt und daher kein Werdegangziel.

Eine gezielte Personalrotation gibt der Oberfinanzdirektion immer wieder wichtige Impulse aus den Finanzämtern für ihre Steuerungsfunktion und sichert die Praxisnähe.

Die Verweildauer in der Oberfinanzdirektion beträgt grundsätzlich sechs bis neun Jahre. Das Einsatzgebiet kann innerhalb der Oberfinanzdirektion gewechselt werden, ohne die Höchstverweildauer zu beeinflussen. Sie kann in Ausnahmefällen verlängert werden, wenn dringende dienstliche Gründe vorliegen. Fachlich besonders qualifizierte Personen, deren Tätigkeit für die Aufgabenwahrnehmung der Oberfinanzdirektion von besonderer Bedeutung ist, können auch auf Dauer als Sachbearbeiterin bzw. Sachbearbeiter eingesetzt werden. Entwicklungsmöglichkeiten bestehen bis zur Besoldungsgruppe A 13 BA.

Ein erfolgreicher Einsatz in der Oberfinanzdirektion, der der Personal-Leitlinie entspricht, vermittelt fachliche Vertiefung und einen dienststellenübergreifenden Blick. Von daher fördert er in besonderem Maß die oben genannten Werdegangsziele zu erreichen.

Im Rahmen der jährlichen Beruflichen Entwicklungsberatung werden auch die Anschlusseinsätze unter enger Begleitung der Personalreferate vorbereitet.

3. Anforderungsprofile

Die Anforderungsprofile beschreiben die fachlichen und persönlichen Anforderungen, die die Verwaltung in den verschiedenen Arbeitsbereichen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt. Sie bilden die Grundlage für die individuelle Berufliche Entwicklungsberatung.

Ein Rahmenanforderungsprofil legt die grundlegenden Anforderungen für alle Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter der Steuerverwaltung der Laufbahngruppe 2.1 fest. Es beschreibt anhand von Anforderungsmerkmalen die erwarteten bzw. zu fördernden Kompetenzen der Beschäftigten.

Über dieses Rahmenanforderungsprofil hinaus beschreiben Anforderungsprofile für einzelne Einsatzbereiche besondere Anforderungen bzw. besondere Gewichtungen. Mit diesen stellenspezifischen Gewichtungen bzw. Ergänzungen der Anforderungsmerkmale können die Beschäftig-

ten in ihrer beruflichen Entwicklung gezielter beraten und gefördert werden.

Die Anforderungsprofile tragen in ihrer Gesamtheit dazu bei, den Personaleinsatz und die Personalentwicklung transparent zu gestalten und zugleich die Eigenverantwortung der Beschäftigten zu stärken. Darüber hinaus bilden sie die Grundlage für eine qualifizierte Personalauswahl und die Ermittlung des konkreten Aus- und Fortbildungsbedarfs.

4. Talentförderung

Das PEK LG 2 bietet drei verschiedene Förderprogramme, die sich an unterschiedliche Personenkreise richten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Förderprogramme werden durch Mentorinnen und Mentoren intensiv begleitet.

4.1 Förderprogramm Innen- und Außendienstmodell

Dieses Förderprogramm ermöglicht steuerfachlich besonders starken Berufsanfängerinnen und Berufsanfängern, ihren Weg hin zu den Werdegangsziele zu beschleunigen. Erstes Entwicklungsziel des Programms ist es, dass zusätzlich zu einer hoch ausgeprägten steuerfachlichen Kompetenz weitere Querschnittsqualifikationen entwickelt werden. Bei erfolgreicher Teilnahme im Förderprogramm kann in der Beurteilung die besondere Leistung festgestellt werden.

4.2 Förderprogramm Master of Public Management an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW

Das Förderprogramm richtet sich an verwaltungserfahrene Beamtinnen und Beamte aus allen Dienststellen des Geschäftsbereichs des Ministeriums der Finanzen, die durch früh gezeigtes Potenzial in besonderer Weise für die Entwicklung in die LG 2.2 geeignet sind. Bewerben können sich diese Beschäftigten nach einer mindestens siebenjährigen Dienstzeit nach der Probezeit.

Nach dem Masterabschluss werden die Beamtinnen und Beamten ein Jahr als Sachgebietsleitung erprobt und bei Erfolg

in der LG 2.2 als Führungskraft eingesetzt. Im Anschluss können sie sich bis in die Werdegangsziele der LG 2.2 entwickeln.

4.3 Förderprogramm Jura

Das Förderprogramm richtet sich an Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger, die durch früh gezeigtes Potenzial in besonderer Weise für die Entwicklung in die LG 2.2 geeignet sind. Bewerben können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach bestandener Laufbahnprüfung mindestens ein Jahr in der Finanzverwaltung tätig waren und bereits einen Jurastudienplatz haben. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können während des Studiums ihre regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit auf bis zu 50 Prozent reduzieren. Damit geht einher, dass die Dienstbezüge reduziert werden. Nach bestandenerm erstem Staatsexamen wird für die Dauer des Referendariats beurteilt. Die Studiengebühren werden von der Finanzverwaltung übernommen. Nach erfolgreichem Abschluss des zweiten Staatsexamens werden auch diese Beschäftigten ein Jahr als Sachgebietsleitung erprobt und bei Erfolg in der LG 2.2 als Führungskraft eingesetzt. Danach ist die Entwicklung bis in die Werdegangsziele der LG 2.2 möglich.

II. Verfahrensregelungen

1. Ausschreibungsverfahren

1.1 Wechsel innerhalb eines Festsetzungsfinanzamtes

Im Anschluss an die Berufliche Entwicklungsberatung empfiehlt sich angesichts der kurzen Vorlaufzeiten für die Planung des Personaleinsatzes in den Dienststellen grundsätzlich eine Sammelausschreibung bzw. Interessenabfrage. Eine Ausschreibung ist zwingend, wenn Sonderaufgaben zu besetzen sind, die einen Rückschluss auf Führungskompetenzen im Sinne des Anforderungsprofils Sachgebietsleiterin bzw. Sachgebietsleiter zulassen.

1.2 Wechsel in ein Funktionsfinanzamt

Die Personalzuführung zu den Funktionsfinanzämtern wird jährlich landesweit ausgeschrieben.

Die Auswahlentscheidung erfolgt im Rahmen eines landeseinheitlichen standardisierten Verfahrens, bei dem die Anforderungsprofile der entsprechenden Stelle zugrunde gelegt werden.

1.3 Wechsel in die Sachgebietsleitung

Stellen der Sachgebietsleitungen werden landesweit ausgeschrieben.

Die Führungsförderungsseignung wird im Rahmen der Beurteilungen der Beamtinnen und Beamten der Besoldungsgruppen A 12 und A 13 BA im Einvernehmen mit der Oberfinanzdirektion vergeben (Tz. 9 der BuBR 2016).

Hier geht es darum, die Beschäftigten auszuwählen, die der großen Verantwortung für die ihnen anvertrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechen und auch der übergreifenden Wirkung des Führungshandelns gerecht werden. Daher nehmen alle Beschäftigten, die nach den Beobachtungen im Beurteilungszeitraum ggf. für eine Führungsförderungsseignung in Frage kommen, an Quervergleichsgesprächen teil. In dem Verfahren sollen zusätzliche Erkenntnisse gewonnen werden, ob die vorgeschlagenen Personen die Kompetenzen des Anforderungsprofils für Sachgebietsleitungen in den Finanzämtern erfüllen.

Die Ergebnisse der Quervergleichsgespräche fließen insoweit in die Beurteilungen ein. Die Beurteilungen werden nach Würdigung aller im Beurteilungszeitraum gewonnener Erkenntnisse durch die Oberfinanzdirektion abschließend gezeichnet (Tz. 4.1.1 der BuBR 2016).

2. Tätigkeit als Personalratsmitglied bzw. als Vertrauensperson schwerbehinderter Menschen

Aus der Tätigkeit als Personalratsmitglied oder als Vertrauensperson für schwerbehinderte Menschen darf den Beschäftigten kein Nachteil im Beurteilungsverfahren entstehen. Es gelten die allgemeinen Regeln des LPVG (§ 7) und SGB IX (§ 179).

E. Laufbahngruppe 2.2

I. Grundsätze der Beruflichen Entwicklung

Eine erfolgreiche Tätigkeit als Führungskraft bis hin zur Übernahme von Spitzenführungspositionen setzt voraus, dass die Führungskräfte im Laufe ihrer Dienstzeit einen umfassenden Erfahrungshorizont erwerben.

Den Karriereweg begleiten die jeweiligen Vorgesetzten durch kontinuierliche Berufliche Entwicklungsberatung. Die Verantwortung, sich eigeninitiativ auf entsprechende Stellen zu bewerben, trägt jede Führungskraft selbst.

1. Eckpunkte der Personalentwicklung

1.1 Werdegangsziele

Die Werdegangsziele der Laufbahngruppe 2.2 stehen allen Beschäftigten der Laufbahngruppe offen. Die Werdegangsziele der LG 2.2 sind:

- Dienststellenleitung
- Referatsleitung Oberfinanzdirektion
- Referatsleitung Ministerium der Finanzen.

Neben den Spitzenführungspositionen besteht die Möglichkeit, sich zur Fachexpertin oder zum Fachexperten im Funktionsamt zu entwickeln.

1.2 Bausteinmodell

Das PEK beschreibt berufliche Bausteine und zeigt den Führungskräften die konkreten Perspektiven bis zu den Spitzenführungspositionen auf.

Die Führungskräfte sollen verschiedene Aufgaben und Einsätze in den Ämtern, der Oberfinanzdirektion und dem Ministerium der Finanzen übernehmen. Ein Wechsel zwischen dem Ministerium der Finanzen und dem nachgeordneten Bereich ist erwünscht.

Der Einsatz in den einzelnen beruflichen Bausteinen auf dem Weg zu den Werdegangsziele dauert in der Regel drei bis fünf Jahre. In besonderen Einzelfällen kann aus dienstlichen Gründen ein längerer Einsatz zugelassen werden.

Ein Einsatz als Referatsleitung, Dienststellenleitung, Vertretung der Dienststellenleitung (S II und S III im A 16 Z-Amt) sowie als Fachexpertin bzw. Fachexperte, setzt die entsprechende Funktionseignung voraus, die im Rahmen des Beurteilungsverfahrens vergeben wird.

1.2.1 Einweisungsjahr

Das Einweisungsjahr dient nach § 5 StBAG der Einführung in die Verwaltung und ist dem Bausteinmodell vorgeschaltet.

1.2.2 Ersteinsatz im Festsetzungsfinanzamt

Der Ersteinsatz im Festsetzungsfinanzamt dauert in Anbetracht der Vielzahl der Fach- und Führungslehrgänge in der Regel drei Jahre. Die Sachgebietsleiterinnen und Sachgebietsleiter sollten in dieser Zeit möglichst die Führungsaufgaben in der Veranlagung, der Erhebungsstelle, der Rechtsbehelfsstelle und im Außendienst wahrnehmen können und dabei ihre Kenntnisse der Organisation festigen.

Berufliche Vorerfahrungen werden bei der Ausgestaltung des Ersteinsatzes berücksichtigt.

1.2.3 Baustein I: Weiterer Einsatz als SGL

Der Baustein I schließt an den Ersteinsatz an. Er ist mit einem Dienststellenwechsel verbunden. Es ist wünschenswert, dass die Führungskräfte spätestens dann ein Hauptsachgebiet übernehmen, damit sie verstärkt in organisatorische Fragen eingebunden sind und ihren Erfahrungshorizont erweitern. Der berufliche Baustein I ist nicht verpflichtend und kann übersprungen werden.

1.2.4 Baustein II: Besondere Aufgaben

1.2.4.1 Aufgaben- und Amtswechsel (Baustein II.1)

Durch einen (weiteren) Aufgaben- und Amtswechsel sollen die fachlichen Kompe-

tenzen der Führungskräfte weiter ausgebaut werden.

Sollte der Wechsel in ein Funktionsfinanzamt erfolgen, wird der Einstieg für Laufbahnbeamtinnen und Laufbahnbeamte durch eine spezielle Einarbeitung vorbereitet.

Baustein II.1 ist ebenfalls nicht verpflichtend, aber auf dem Weg zur Dienststellenleitung im Funktionsfinanzamt sinnvoll. Siehe auch Ziffer E. I. 1.2.5.

1.2.4.2 Externer Einsatz (Baustein II.2; Pflichtbaustein)

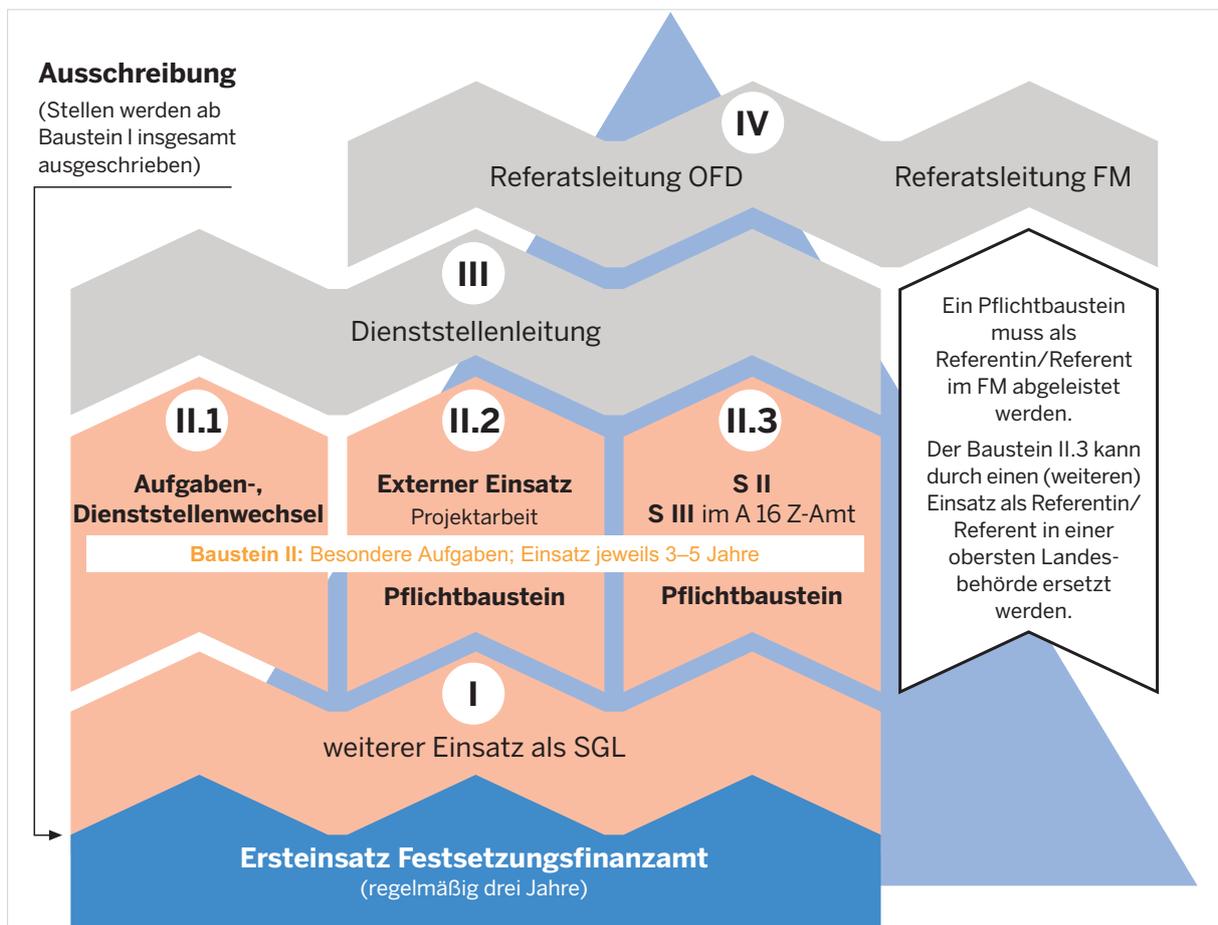
Der Einsatz außerhalb der Finanzämter stärkt den interdisziplinären und organisationsübergreifenden Blick auf die gesamte Verwaltung. Hierfür bietet sich unter anderem ein Einsatz im Ministerium der Finanzen (FM), in der Oberfinanzdirektion (OFD),

im Landesamt für Besoldung und Versorgung (LBV), im Rechenzentrum der Finanzverwaltung (RZF), im Landesamt für Finanzen (LaFin), in der Fortbildungsakademie der Finanzverwaltung (FortAFin) oder als Dozentin bzw. Dozent an der Fachhochschule für Finanzen (FHF) bzw. der Landesfinanzschule des Landes Nordrhein-Westfalen (LFS) an.

Eine Referententätigkeit im Ministerium der Finanzen unterscheidet sich grundsätzlich von einer Tätigkeit in anderen Dienststellen der Finanzverwaltung, bei der in der Regel ein Schwerpunkt in der Führungsverantwortung liegt. Im Ministerium der Finanzen bietet sich in der Referenten-Funktion zusätzlich die Gelegenheit, strategische Entscheidungen vorzubereiten und deren Umsetzung mit zu gestalten.

Der Wechsel in das Ministerium der Finanzen erfolgt in der Regel im Wege der Versetzung. Am Ende des Referenten-Bau-

Führungswegedgang Laufbahngruppe 2.2



steins im Ministerium der Finanzen wird im Rahmen der Beruflichen Entwicklungsberatung geklärt, ob sich ein weiterer Einsatz im Ministerium der Finanzen oder ein Einsatz in einer anderen Dienststelle anschließt. Eine Rückkehr in ein Finanzamt ist möglich.

Der Pflichtbaustein „Externer Einsatz“ kann auch durch eine Tätigkeit in einer Projekt- bzw. Arbeitsgruppe erfüllt werden. Derartige Aufgaben müssen vom Anspruch her mit den übrigen externen Einsätzen vergleichbar sein, also eine herausgehobene dienststellenübergreifende und fachlich anspruchsvolle Tätigkeit in verantwortlicher Position beinhalten. Diese Einsätze sind in erster Linie für Beamtinnen und Beamte mit besonderen Voraussetzungen (insbesondere eingeschränkte örtliche Mobilität infolge familiärer Verpflichtungen oder Schwerbehinderung) landesweit durch das Ministerium der Finanzen oder die Oberfinanzdirektion auszusprechen.

1.2.4.3 Ständige Vertretung der Dienststellenleitung (S II) und Vertretung der Ständigen Vertretung der Dienststellenleitung (S III) im A 16 Z-Amt (Baustein II.3; Pflichtbaustein)

Auf dem Weg zur Dienststellenleitung ist die Mitarbeit in der Leitung eines Finanzamtes ein weiterer unerlässlicher Einsatz für Führungskräfte. Hier wird bereits eine herausgehobene Position wahrgenommen, die weitgehend Elemente der Dienststellenleitung umfasst, ohne die alleinige Letztverantwortung. Die Aufgaben zur Leitung eines Amtes werden dabei gemeinschaftlich wahrgenommen. In großen Finanzämtern (A 16 Z) gehört auch die Vertretung der ständigen Vertreterin bzw. des ständigen Vertreters (S III) zur Dienststellenleitung.

1.2.4.4 Pflichtbausteine

Die Bausteine II.2 und II.3 sind Pflichtbausteine und müssen vor Übernahme einer Spitzenführungsposition kumulativ erfüllt werden. Bei Übernahme einer Referatsleitung im Ministerium der Finanzen kann ein Pflichtbaustein durch eine (weitere) Tätig-

keit als Referentin oder Referent im Ministerium der Finanzen ersetzt werden.

1.2.5 Baustein III: Dienststellenleitung

Der Baustein III umfasst die Dienststellenleitung im Finanzamt. Im Funktionsfinanzamt sollte der Erfahrungshorizont der Führungskraft zusätzlich einen Bezug zur Außenprüfung – bevorzugt im Baustein II – aufweisen.

1.2.6 Baustein IV: Referatsleitung in der Oberfinanzdirektion oder im Ministerium der Finanzen

Für eine Referatsleitung in der OFD NRW werden Vorerfahrungen als Dienststellenleitung als sinnvoll angesehen.

Auch der Wechsel zwischen der Referatsleitung Ministerium der Finanzen und Oberfinanzdirektion ist erwünscht, um ein besseres Verständnis für den jeweiligen Arbeitsbereich zu entwickeln.

Im Ministerium der Finanzen als oberster Landesbehörde darf ein Amt der Besoldungsgruppe A 16 (Referatsleitung) nach § 29 Abs. 2 LVO nur übertragen werden, wenn die Beamtin oder der Beamte nach der Ernennung auf Probe

1. mindestens zwei Jahre bei einer anderen Behörde oder bei einem Gericht eines Landes und
2. als Referentin, Referent oder in einer gleichwertigen Funktion in einer obersten Landesbehörde in mindestens zwei Verwendungsbereichen eingesetzt war.

Bewerberinnen und Bewerber der Besoldungsgruppe A 15, die zum Zeitpunkt der Bewerbung auf eine Referatsleitung nicht im Ministerium der Finanzen eingesetzt sind, müssen in ihrer beruflichen Entwicklung den Pflichtbaustein II.2 (externer Einsatz) als Referentin oder Referent im Ministerium der Finanzen absolviert haben.

1.3 Fachexpertin/Fachexperte im Funktionsfinanzamt

Als Fachexpertin oder Fachexperte kommen Sachgebietsleiterinnen und Sachge-

bietsleiter in Betracht, die die Aufgaben einer Führungskraft im Funktionsfinanzamt erfüllen und über eine herausragende fachliche Kompetenz verfügen. Sie müssen ihren Erfahrungshorizont durch einen vorherigen Einsatz als Referentin oder Referent im steuerfachlichen Bereich erweitern.

In jedem Funktionsfinanzamt sollen bis zu zwei Stellen für die Fachexpertin bzw. den Fachexperten ermöglicht werden. Die Tätigkeit steht sowohl Laufbahnbeamtinnen und -beamten als auch der Gruppe, die einen Wechsel der Qualifikationsebene durch modulare Qualifizierung, Masterstudium oder Spezialisierung absolviert hat, offen.

Damit wird eine Entwicklung als Führungskraft mit starker fachlicher Ausprägung ermöglicht.

Für die Gruppe der Laufbahnbeamtinnen und Laufbahnbeamten gelten die Ausführungen zu den Bausteinen in den Ziffern E. I. 1.2.1, E. I. 1.2.2, E. I. 1.2.3, E. I. 1.2.4.1.

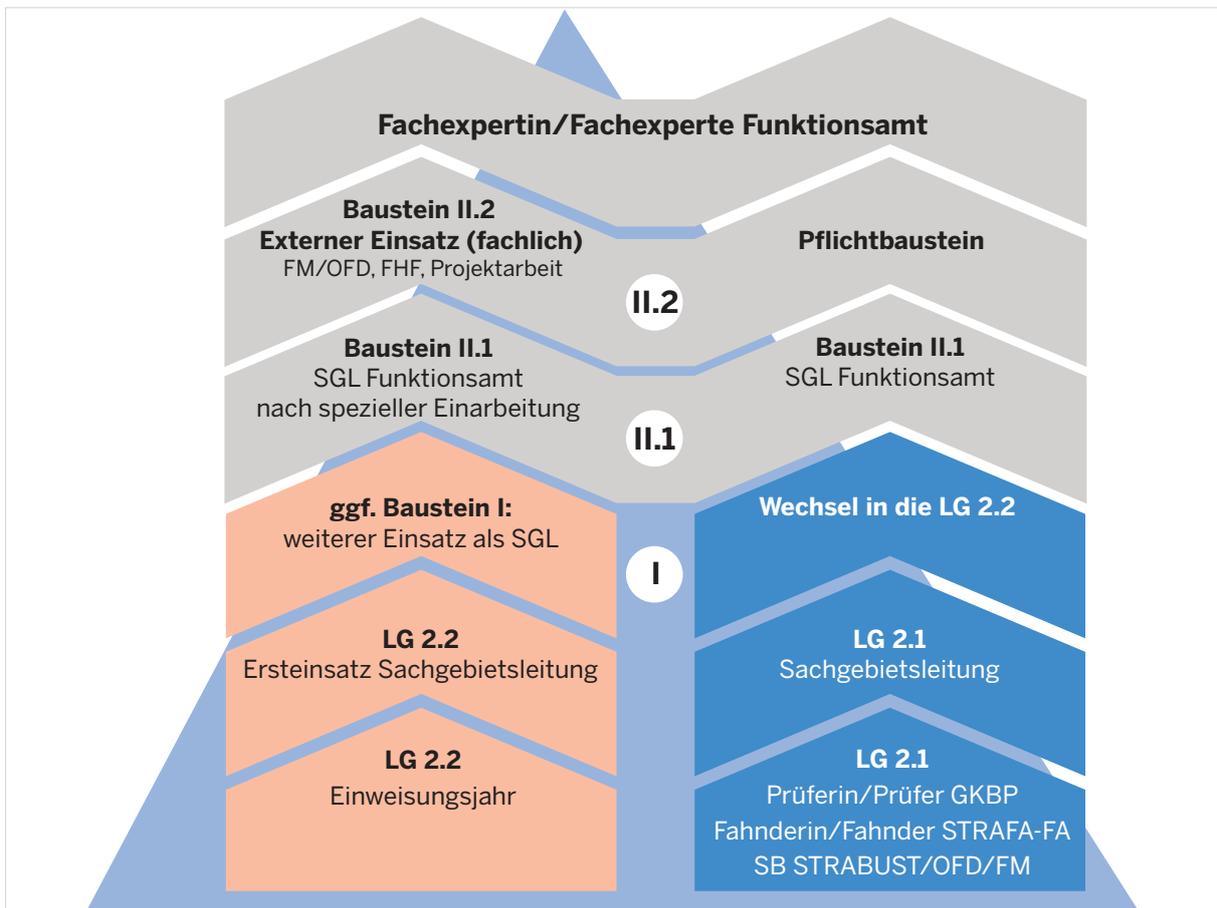
Die Gruppe, die in die Laufbahngruppe 2.2 gewechselt ist, hat zuvor steuerfachliche Stationen in Funktionsämtern, der Oberfinanzdirektion oder dem Ministerium der Finanzen durchlaufen und anschließend erste Führungsaufgaben in einem Festsetzungsfinanzamt übernommen.

Für beide Gruppen gilt es, nach einer Tätigkeit als Sachgebietsleitung im Funktionsfinanzamt erfolgreich den Pflichtbaustein II.2 zu absolvieren.

2. Anforderungsprofile

Die Erwartungen an alle Führungskräfte der Finanzverwaltung sind im Rahmenanforderungsprofil für die Sachgebietsleitung formuliert und für weiterführende Funktionen in den Anforderungsprofilen für die Dienststellenleitung, für die Fachexpertin bzw. den Fachexperten im Funktionsfinanz-

Fachwerdegang Laufbahngruppe 2.2



amt, für die Referentinnen bzw. Referenten im Ministerium der Finanzen, die Referatsleitung im Ministerium der Finanzen, die Gruppenleitung im Ministerium der Finanzen, die Referentinnen bzw. Referenten in der Oberfinanzdirektion, die Dozentinnen bzw. Dozenten sowie die Referatsleitung Oberfinanzdirektion spezifiziert.

Um Aufgaben als S II bzw. S III wahrnehmen zu können, müssen die an die Dienststellenleitung gestellten Anforderungen bereits erfüllt werden. Lediglich der Ausprägungsgrad ist reduziert. Daher wird das Anforderungsprofil für die Dienststellenleitung auch für die S II und S III (im A 16 Z-Amt) zugrunde gelegt.

Die Anforderungsprofile sind wesentliche Grundlage für die individuelle Berufliche Entwicklungsberatung.

3. Coaching

Coaching ist ein wertschätzendes Personalentwicklungsinstrument mit einem professionellen Coach, welches es der bzw. dem Coachee ermöglicht, selber zu sehr individuellen Lösungen zu kommen. Damit

- ist es ein wichtiges Element zur Reflexion des eigenen Führungshandelns,

- kann es der Führungskraft bei komplizierten Entscheidungsprozessen und Organisationsveränderungen helfen,
- erweitert es die Handlungsmöglichkeiten der Führungskräfte und stärkt die Eigenverantwortung,
- fördert es die Entwicklung als Führungspersönlichkeit.

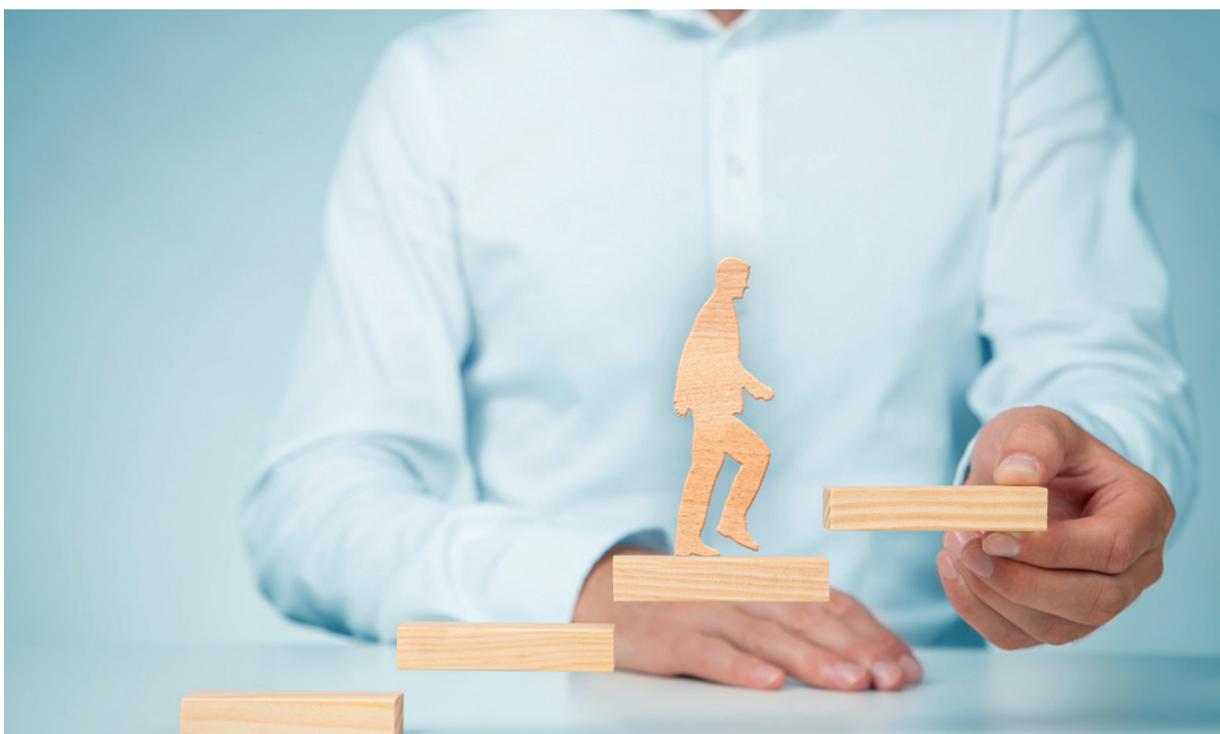
Das Angebot für ein 1:1 Coaching wird wie folgt ausgestaltet:

3.1 Regelangebot für neu eingesetzte Dienststellenleitungen, Referatsleitungen (FM/OFD) usw.

Die Finanzverwaltung bietet allen neu eingesetzten Dienststellenleiterinnen und Dienststellenleitern sowie Referatsleiterinnen und Referatsleitern ein 1:1 Coaching an, um den Funktionswechsel zu begleiten.

3.2 Bedarfscoaching für Dienststellenleitungen, Referatsleitungen (FM/OFD) usw.

Bei besonderen Anliegen, schwierigen Entscheidungsprozessen, komplizierten Stra-



tegiefragen, der Übernahme schwieriger Aufgaben etc. können Bedarfscoachings nachgefragt bzw. angeboten werden. Die Coaching-Maßnahmen werden durch qualifizierte Coaches durchgeführt.

In Einzelfällen können auch andere Führungskräfte (zum Beispiel Sachgebietsleitungen, Referentinnen und Referenten) ein Coaching in Anspruch nehmen.

4. Mentoring

Jungen Führungskräften steht in der Einweisungszeit eine erfahrene Mentorin oder Mentor zur Seite.

Im Ersteininsatz stellen sich noch viele Fragen. In regionalen Veranstaltungen werden die Nachwuchskräfte durch erfahrene Laufbahnbeamtinnen und Laufbahnbeamte auch bis zum Ende der Probezeit wirkungsvoll begleitet und beraten.

der Dienststellenleitung und für die Fachexpertin bzw. den Fachexperten vergeben. Die Funktionseignung für die Vertretung der Dienststellenleitung ist sowohl für die Position des bzw. der S II als auch des bzw. der S III (im A 16 Z-Amt) erforderlich.

4. Übergangsregelungen

Die erfolgreiche Wahrnehmung der Pflichtbausteine als Voraussetzung für eine Eignung zur Dienststellen- bzw. Referatsleitung gilt für die Beurteilungen ab dem 31.12.2021. Das Ministerium der Finanzen kann Ausnahmen zulassen.

Bereits vergebene Funktionseignungen werden nach Inkrafttreten dieses PEK nicht nur deswegen entzogen, weil die nunmehr erforderlichen Pflichtbausteine nicht absolviert wurden.

II. Verfahrensregelungen

1. Ausschreibungsverfahren

Grundsätzlich werden sämtliche Stellen für die LG 2.2 landesweit ausgeschrieben. Das gilt nicht für den Ersteininsatz und Einzelfälle, für die aus dringenden dienstlichen Gründen davon abgesehen wird.

2. Tätigkeit als Personalratsmitglied bzw. als Vertrauensperson schwerbehinderter Menschen

Die Tätigkeit als PR-Mitglied oder als Vertrauensperson für schwerbehinderte Menschen darf den Beschäftigten im Beurteilungsverfahren nicht zum Nachteil gereichen. Es gelten die allgemeinen Regeln des LPVG (§ 7) und SGB IX (§ 179).

3. Auswahl und Einsatz von S III (A 16 Z-Amt), S II und S I und Referatsleitungen

Im Beurteilungsverfahren wird die Funktionseignung für die Referatsleitung, die Dienststellenleitung und für die Vertretung

F. Fortbildung

Die Berufliche Entwicklung wird bedarfsgerecht durch qualifizierte und zeitnahe Fortbildung unterstützt.

Dabei wird daran festgehalten, Fortbildungen primär als Präsenzveranstaltungen mit hochqualifizierten Dozentinnen und Dozenten und in einer lernförderlichen Atmosphäre anzubieten. Rahmenbedingungen wie adäquate Räumlichkeiten, gesicherte Kinderbetreuung, serviceorientierte Organisation und Begleitung sind wichtige Erfolgsfaktoren. Darüber hinaus wird der Schwerpunkt der Fortbildungsveranstaltungen auch zukünftig dadurch gekennzeichnet sein, dass das Lernen in der Gruppe erfolgt und den persönlichen Austausch ermöglicht.

Dabei soll das Angebot zukünftig durch E-Learning ergänzt werden.

1. Führungfortbildung

Die Führungfortbildung gliedert sich grundsätzlich in die Phasen Orientierung,

Einführung, Ergänzung und Begleitung. Die Phasen bauen aufeinander auf.

Um die Führungskräfte in die Lage zu versetzen, einen coachenden Führungsstil zu praktizieren und die Berufliche Entwicklungsberatung erfolgreich durchzuführen, wird die Vermittlung von Methodenkompetenz in der Führungfortbildung um diese Felder deutlich erweitert.

Lebenslanges Lernen wird besonders betont durch die Verpflichtung der Führungskräfte, auch nach Abschluss der Ergänzungsphase weiterhin regelmäßig an Führungfortbildungen (mindestens alle drei Jahre) teilzunehmen. Die Themen können hier aus dem Angebot der Begleitphase frei gewählt werden. Die Einhaltung der Fortbildungsverpflichtung wird von den Dienststellenleitungen kontrolliert.

Für die neu eingesetzten Ständigen Vertretungen (S II sowie S III in A 16 Z-Ämtern) wird zusätzlich eine bedarfsorientierte Fortbildung eingeführt.

Die Referentinnen und Referenten sowie alle Referatsleitungen des Ministeriums der Finanzen durchlaufen die Einführungsphase sowie die Ergänzungsphase der Führungfortbildung der Finanzverwaltung.



Auch im Ministerium der Finanzen ist jede Führungskraft nach Abschluss der Ergänzungsphase verpflichtet, innerhalb von drei Jahren mindestens eine Fortbildung zum Thema Führung zu besuchen. Die Einhaltung der Fortbildungsverpflichtung wird von den direkten Vorgesetzten kontrolliert.

2. Fachfortbildung

Wie die Führungsfortbildung soll auch die Fachfortbildung zukünftig durch E-Learning ergänzt werden, ohne die Präsenzveranstaltungen aufzugeben.

Sukzessive produzierte Lernmodule sollen allen Beschäftigten über eine Lernplattform zur Verfügung gestellt werden. Der Abruf der Lernmodule soll sowohl vom Arbeitsplatz als auch von zu Hause aus möglich sein.

Mit dem Einsatz von E-Learning sollen folgende Ziele erreicht werden:

- zeitnaher Zugang zu Fortbildung bei Arbeitsplatzwechseln oder Gesetzesänderungen
- jederzeitige Verfügbarkeit der Lerninhalte für alle Beschäftigten
- Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (flexiblerer Zugang zu Fortbildungsmaßnahmen)
- schnellere Erreichbarkeit eines großen Personenkreises (Flächenschulungen)
- individuelles Lerntempo
- attraktives, modernes Lernangebot insbesondere für die jüngeren Generationen
- ressourcenschonende Fortbildung
- einheitlicher Wissensstand der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den Präsenzveranstaltungen durch vorherige rechnergestützte Grundlagenschulung
- keine zusätzliche Belastung der Finanzämter durch Bereitstellung von nebenamtlichen Dozentinnen und Dozenten, trotz steigendem Fortbildungsbedarfs.

G. Evaluation

Das Ministerium der Finanzen evaluiert das PEK LG 2 unter Einbeziehung der Oberfinanzdirektion erstmals im Jahr 2022.

Der Hauptpersonalrat und die Hauptschwerbehindertenvertretung werden im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit über Evaluationsergebnisse informiert. Soweit Anpassungsbedarf besteht werden sie bei der Planung konzeptioneller Änderungen mit einbezogen.

H. Inkrafttreten

Das Personalentwicklungskonzept ist am 01.01.2019 in Kraft getreten. Gleichzeitig sind das geltende Personalentwicklungskonzept für den gehobenen Dienst (Erlass vom 21.05.2010 in der Fassung vom 11.06.2014 – P 1400 – 32 – II A 3) sowie das geltende Personalentwicklungskonzept für den höheren Dienst (Erlass vom 20.05.1999 – P 3741 – 1 – II A 4/P 1450 – 1 – II A 2) außer Kraft getreten.

Zukunftsfähigkeit
 Kooperation
berufliche Perspektiven
 Konzerndenken
Mitarbeiterzufriedenheit
 flexibler Personaleinsatz
Individuallität
Fachliche Erwartungen
persönliche Anforderungsprofile
Aufgabenerfüllung
 breites Erfahrungswissen
Qualifikation
Transparenz
 Veränderungsprozesse
 Mitarbeiterorientierung
Personalbedarf
 Leistungsmotivation
Reflexion
Erfahrungswissen
Talentförderung
 Schlüsselkompetenzen
Fortbildung Vielfältigkeit
Gestaltungsspielräume
 Belastbarkeit
Augenhöhe
Referatsleitung
Nachfolgemanagement
Dienststellenleitung
Offenheit
Teamarbeit
Lernfelder
Werdegangsziele
 Ausschreibung
Entwicklungsberatung
Kooperieren
 Digitalisierung
 Karriereplanung
Berufliche
Orientierungshilfe
 Unterstützen
 Kollegialität
Bausteine
 Durchlässigkeit
Passgenauigkeit
Generationenvielfalt

Lutz Lienenkämper, Minister der Finanzen des Landes Nordrhein-Westfalen: „Das vorliegende Konzept stellt einen Rahmen dafür dar, die individuellen beruflichen Potenziale der Beschäftigten zu erkennen und zur Entfaltung zu bringen.“

Ministerium der Finanzen
des Landes Nordrhein-Westfalen
Jägerhofstraße 6
40479 Düsseldorf

www.finanzverwaltung.nrw.de