Hessisches Ministerium
der Finanzen

Demografie-Exzellenz-Award

Demografievorsorgende Personalpolitik im Geschäftsbereich des Hessischen Ministeriums der Finanzen (HMdF)

Das künftige DemografieLOTSEN-SYSTEM in der hessischen Steuerverwaltung

Donnerstag, 31.08.2017

Ausgangslage in der hessischen Steuerverwaltung

Erkenntnisse der Altersstruktur- und Regionaldatenanalyse für die 35 Finanzämter in Hessen

Die „demografische Zange“ ist auch in den Finanzämtern (vor allem im ländlichen, strukturschwächeren Raum) spürbar:

- In den kommenden zehn Jahren scheiden insgesamt fast 3.000 Beschäftigte aus.

- Für Dienststellen, die davon besonders betroffen sind, bedeutet dies Personalabgänge von bis zu 55% der heutigen Belegschaft.

  Und:

- Zudem ist bei diesen hohen Ausscheidenszahlen bereits absehbar, dass künftig weniger Nachwuchskräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Demografievorsorgende Personalpolitik

„Die Herausforderungen managen“

Projektaufbau

Wie ist das Demografiemanagement in unserer Verwaltung verankert?

- Lenkungsausschuss, bestehend aus „Entscheidern“ der Verwaltung und den Vorsitzenden der Stufenpersonalvertretungen (Bezirks- und Hauptpersonalrat)
- Arbeitsgruppe, bestehend aus Vertretern aller Verwaltungsebenen mit Steuerungsaufgaben
- Bisherige Ergebnisse / behandelte Themenfelder:
  - Demografievorsorgende Einstellungspolitik
    - Identifikation „kritischer“ Wissensträger und Arbeitsbereiche
    - Ermittlung des sich daraus ergebenden demografiebezogenen Nachbesetzungsbedarfs
  - Wissenstransfer
    - Prüfung zeitlich „überlappender“ Stellenbesetzungen
    - Einführung strukturierter Übergabeprozesse

DemografieLOTSEN-SYSTEM

Ein Teilprojekt der Demografiestrategie der hessischen Steuerverwaltung

DemografieLOTSEN-SYSTEM

Ziele

- Sicherstellung einer längerfristig angelegten Strategie
- Demografischer Wandel als Daueraufgabe
- Strukturierte Befassung der Dienststellen mit den 5 Themenfeldern der Demografie:

Führung
Personalführung, Führungskultur und Betriebsklima

Nachwuchs
Nachwuchsgewinnung, Nachfolgeplanung

Gesundheit
Leistungsfähigkeit erhalten

Lernen
Qualifizierung und Kompetenzentwicklung

Arbeitsplatz
Arbeitsorganisation, alter(n)sgerechte Arbeits(platz)gestaltung

DemografieLOTSEN-SYSTEM

Maßgaben

- Alle Finanzämter sind von demografischen Herausforderungen, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, betroffen.
- Deswegen werden alle 35 Finanzämter (über 10.000 Beschäftigte) in das Konzept einbezogen.
- Dabei sind aber die Besonderheiten der jeweiligen Dienststelle bzw. der betroffenen Region zu berücksichtigen:
  - teilweise unterschiedliche Arbeitsbereiche (durch Zentralisierung bestimmter Aufgaben)
  - zum Teil auch stark unterschiedliche Altersstrukturen
  - daraus resultierende unterschiedliche Interventionsbedarfe und -zeitpunkte

DemografieLOTSEN-SYSTEM

Verantwortliche und Beteiligte

- Demografie ist und bleibt „Chefsache“
  - **Finanzamtsvorsteher/innen:**
    Steuern den Prozess im jeweiligen Finanzamt
  - **Sachgebietsleiter/innen:**
    Unterstützen in ihrer Führungsrolle die Umsetzung der örtlichen Demografiemaßnahmen

DemografieLOTSEN-SYSTEM

Verantwortliche und Beteiligte

- Als weitere Akteure kommen auf Ortsebene dauerhaft neu hinzu:
  - **DemografieBEAUFTRAGTE:**
    - Je eine/r pro Finanzamt
    - Rückgriff auf vorhandene Strukturen
      →vorrangig aus der Geschäftsstelle, da hier bereits maßgebliche Kenntnisse personeller und organisatorischer Art vorliegen
    - Aufgabe: Unterstützung der Dienststellenleitung durch
      - Analyse
      - Verknüpfung relevanter Informationen
      - Maßnahmenplanung und -umsetzung
    - „Scharnierfunktion“ sowohl innerhalb der eigenen Dienststelle als auch in der Zusammenarbeit mit OFD und anderen Dienststellen.

DemografieLOTSEN-SYSTEM

Verantwortliche und Beteiligte

- In der Mittelbehörde werden darüber hinaus neu installiert:
  - **DemografieLOTSEN:**
    - Je eine/r pro Finanzamtsgruppe (insgesamt 3).
    - Aufgaben:
      - Begleitung der Schritte und Maßnahmen der einzelnen Finanzämter
      - Koordination und Steuerung innerhalb der Finanzamtsgruppen
    - Wichtige Rolle bei der Bündelung des Berichtswesens und der Sicherstellung der Kommunikation ins HMdF

DemografieLOTSEN-SYSTEM

Aufgabenverteilung

Aufgabe	Demografie BEAUFTRAGTE	Demografie LOTSE
Analyse der Altersstruktur der Steuerverwaltung insgesamt		x
Analyse der Altersstruktur der einzelnen Dienststellen, einschließlich Verwaltungsstellen (inklusive Konkretisierung von Altersabgängen)	x	
Analyse regionaler Bedingungen (Bevölkerungsentwicklung, Bewerberlage usw.)	x	x
Betrachtung dienststellenspezifischer Besonderheiten (z.B. Arbeitsbereiche mit hohem Einarbeitungsvorlauf, zentralisierte Arbeitsbereiche, Rückversetzungen, mehrere Verwaltungsstellen)	x	x
Beschreibung der Personalsituation (z.B. Identifizierung von „kritischen" Wissensträgern, Pflegeverpflichtungen, Kinderbetreuung, Krankheitstage, Fortbildungssituation)	x	
Identifizierung, Festlegung und Priorisierung der Handlungsfelder	x	x
Koordination von Maßnahmen (amtsintern/ämterübergreifend, regional, landesweit)	x	x
Unterstützung der Umsetzung von Maßnahmen (amtsintern/ämterübergreifend, regional, landesweit)		x
Herstellung des Informationsaustauschs (z.B. durch Workshops, Jahrestagung, Info-Mails, Best-Practice-Darstellung)		x
Sicherstellung der Informationsweitergabe in die Querschnittsbereiche von OFD und HMdF		X
Entwicklung und Umsetzung eines Berichtswesens		x

DemografieLOTSEN-SYSTEM

Projektstand / Ausblick / nächste Schritte

- Das Grobkonzept ist vom Lenkungsausschuss „Demografie“ genehmigt.

- Arbeitsgruppen zur Ausarbeitung der einzelnen Unterfragestellungen sind gebildet:
  - Feinkonzept DemografieLOTSEN-SYSTEM
  - Datenerhebung
  - Wissenstransfer

- Die Ergebnisse sollen bis Ende 2017 vorliegen.

- Die Umsetzung in den Finanzämtern ist für das Frühjahr 2018 geplant.

Vielen Dank!

Hessisches Ministerium der Finanzen

Referat I 12

Friedrich-Ebert-Allee 8

65185 Wiesbaden

Jutta Thomas
0611/32-2296
jutta.thomas@hmdf.hessen.de

Dr. Frank-Steffen Schmidt
0611/32-2402
frank-steffen.schmidt@hmdf.hessen.de