



HPR aktuell

Redaktion: Reimund Höpfner

Sonderausgabe Dezember 2008

Ressourcen

Seite 1

Schiff Ahoi?

Seite 2

Strukturentwicklung
Bundesfinanzverwaltung

Seite 3



Friedrichstraße 169-170
10117 Berlin

Telefon: 030-4081-6600
Telefax: 030-4081-6633
E-Mail: post@bdz.dbb.de
Internet: www.bdz.dbb.de

Was wir noch zu sagen hätten...

Ressourcen

von Reimund Höpfner



Die Aufgabenwahrnehmung ist durch transparente Ziele mit einer eindeutig zugewiesenen Prozess- und Ergebnisverantwortung so zu steuern, dass mit einem wirtschaftlichen Ressourceneinsatz den Zielsetzungen entsprechende Arbeitsergebnisse erzielt werden.“

In den Diskussionen um das Feinkonzept und in den Stellungnahmen der Personalvertretungen nahm diese eher beiläufig wirkende Feststellung kaum einen besonderen Platz ein. Das änderte sich schlagartig, als zu Jahresbeginn 2008 die den Hauptzollämtern zugewiesenen Personalressourcen für die anstehenden Planungen bekannt gegeben wurden. Vielen wurden die Augen erst mit dem BMF-Erlass zum Controlling-Kalender der Zollverwaltung 2009 geöffnet und nicht zuletzt auch durch

die Entscheidung, Dienstposten für die damals anstehende bundesweite Ausschreibung für den gehobenen und höheren Dienst nicht zur Ausschreibung vorzusehen. Einen bisher letzten Höhepunkt hat die Debatte im Zusammenhang mit fehlenden Personalressourcen für die Erledigung der Aufgaben in den Sachgebieten Vollstreckung der Hauptzollämter erreicht. Unter anderem durch eine nicht selbst steuerbare Flut von externen Vollstreckungsaufträgen stehen fast alle Hauptzollämter einem ständig wachsenden Rückstand bei der Bearbeitung von Eingängen ziemlich machtlos gegenüber.

Grundlage für die Bemessung der erforderlichen Personalressourcen ist in diesem Fall ein als Durchschnittswert ermittelter Zeitansatz für die Bearbeitungsdauer pro Vorgang, der gleichzeitig einen ausreichenden Qualitätsstandard für die Bewältigung eines Arbeitsfalls unterstellt, ohne dass jemals allerdings die gewünschte Qualität nach objektiv festgelegten und damit auch steuerbaren Kriterien definiert worden wäre. Damit bildet allein die Menge den Maßstab. Die „Mengenbewegung“ bietet aber nur eine scheinbare Lösung. Hier hilft wie mit Zauberhand die Ressourcensteuerung. Da der rechnerisch auf der Grundlage eines vorgegebenen Zeitwerts erforderliche Personalbedarf nicht durch Personalführung gedeckt werden kann (besser: soll), bleibt den Hauptzollämtern nur, innerhalb der zugewiesenen Obergrenzen Personal in den Bedarfsbereich „umzusteuern“.

So weit, so theoretisch. Praktisch würde dieses Umsteuern nämlich voraussetzen, dass das Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung (BWZ) kurzfristig die erforderliche Weiterbildung sichern könnte, wenn das Sachgebiet respektive das Hauptzollamt die „den Zielsetzungen entsprechenden Arbeitsergebnisse“ erzielen sollen. Wer sich aber die Größenordnungen des Personalbedarfs ansieht, den die Sachgebiete Vollstreckung aller Hauptzollämter geltend gemacht haben, versteht die Unlösbarkeit dieses Problems. Kurzfristig hat das BWZ schon einen viel geringeren Weiterbildungsbedarf in der Vergangenheit nicht gestemmt und ohne organisatorische Vorlaufzeit wird es das auch in Zukunft nicht können.

Wie kann die Arbeit fachlich qualitativ unter Berücksichtigung der sogenannten „vereinbarten Ziele“ überhaupt noch erledigt werden? Böse Zungen behaupten, die Lösung

liege in der Entwicklung von Standards und deren fortlaufender Aktualisierung. Dann reiche eine kurze Einweisung in die Handhabung des Standards vor Ort aus – und ab geht der Bescheid. Das BWZ sieht das wohl auch so. Jedenfalls ist für die zentralisierte Abrechnung von Reisekosten für Teilnehmerinnen und Teilnehmer von bundesweiten Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen des BWZ nur noch ein Personalaufwand von sechs Arbeitskräften vorgesehen. Respekt!

Aber zurück zu den Tücken der Ressourcensteuerung: Die zeigen sich am deutlichsten, wenn man den politisch-ökonomischen Begriff „Resource“ auf seine deutschsprachige Bedeutung zurückführt: materielle, finanzielle und personelle Mittel. Die Beschäftigten als Mittel zum Zweck. Spätestens jetzt zeigt sich, dass „Mittel-Steuern“ etwas sehr Individuelles ist. Es reicht nicht aus, irgendwo einen sogenannten Über-

hang an Personal zu haben, der nur noch von A nach B gesteuert werden muss. Dazu gehören eine zeitnahe qualifizierte Aus- und Weiterbildung (siehe oben) ebenso wie motivierte Beschäftigte, flexible Arbeitszeiten, ein leistungsförderndes Arbeitsklima, moderne Arbeitsmittel an allen Arbeitsplätzen, wechselseitige Kommunikation und nicht zuletzt Vorgesetzte, die die Fähigkeit besitzen, persönlich sehr unterschiedliche Menschen zu führen und sie nicht als Ressource wirtschaftlich zu steuern.

Und noch etwas, auch wenn verantwortliche Damen und Herren es nicht gern hören wollen: All das wird nur zum Erfolg führen können, wenn vor Ort Interessenvertretungen und Gleichstellungsbeauftragte aktiv gestaltend in die Prozesse eingebunden werden. Wenn das weiterhin dauerhaft unterbleibt, stehen am Ende wieder nur viele Zahlen, und es werden vergeudete Ressourcen übrig bleiben.

Schiff Ahoi?

von Reimund Höpfner

Mitte 2004 wurde durch eine Arbeitsgruppe des BMF ein Konzept zur Neugestaltung des Wasserzolldienstes erarbeitet. Der Hauptpersonalrat war in die Meinungsbildung eingebunden und hatte am Ergebnis bemängelt, dass dieses Vorhaben im Kern darauf ausgerichtet war, zwei neue Schiffe für den Einsatz in der Nordsee zu beschaffen und den Wasserzolldienst in einem neu einzu-richtenden Hauptzollamt zu zentralisieren. In diesem Zusammenhang sollten ältere Zollboote der Küstenwache ausgemustert und die verbliebenen nach einer neuen Konzeption eingesetzt werden. Die küstennahe Überwachung durch den Wasserzolldienst wurde gar nicht untersucht, aber für einen späteren Zeitpunkt empfohlen. Es war jedoch dem BMF klar, dass der Hauptpersonalrat nur ein Gesamtkonzept für den Wasserzolldienst unter Beibehaltung der

bisherigen personalwirtschaftlichen Zuordnung unterstützen wird.



Das BMF hat trotzdem anschließend die Anschaffung von zwei SWATH-Booten für den Einsatz in der Nordsee weiter verfolgt, deren Indienststellung 2009 bevorsteht. Von einem Konzept für den Ersatz von Schiffen der Küstenwache oder von Zollbooten der küstennahen Überwachung war und ist nichts zu sehen. Stattdessen rüstet die Bundespolizei auf, und in einer Arbeitsgruppe wird über gemeinsame Streifen auf den

Schiffen der jeweils anderen Behörden gesprochen. Kommt nun das BMF mit der Besetzung der SWATH-Boote endlich zu Potte oder nicht? Sollen Dienstposten auf den noch im Dienst befindlichen Zollbooten nachbesetzt werden oder nicht? Die Gerüchteküche brodelt!

Der Wasserzolldienst mit seinem breiten Spektrum an zolleigenen und übertragenen Aufgaben ist fester Bestandteil der Zollverwaltung. Im Rahmen der gerade in der Umsetzung befindlichen neuen Struktur der Zollverwaltung sind seine Aufgaben im Sachgebiet C „Kontrolle“ angesiedelt. Es sollte aber schon klar sein, ob diese Beschäftigten künftig ihre Kontrollen zu Fuß auf Deichen und im Watt absolvieren, ob sie als „Gäste“ auf den Schiffen der Bundespolizei mitfahren oder ob sie auf Booten der Zollverwaltung in

Nord- und Ostsee eine anspruchsvolle berufliche zöllnerische Zukunft haben.

Der Hauptpersonalrat hat in den zurückliegenden Monaten versucht, sich sehr stark in die Gestaltung des Wasserzolldienstes einzubringen. Wir haben gemeinsam mit anderen sehr engagiert arbeitenden Kolleginnen und Kollegen unter anderem den Entwurf einer neuen Dienstpostenbewertung, Regelungen für die Personalgewinnung und die berufliche Aus- und Weiterbildung erarbeitet. Es wäre sehr zu wünschen, dass nicht diejenigen Recht bekommen, die jetzt behaupten, das sei alles nur zur Beruhigung der Beschäftigten des Wasserzolldienstes gemacht worden. Denn dann wird sich künftig niemand mehr zur Mitarbeit bereit finden.

Es sind jetzt endlich klare Signale vom BMF erforderlich:

- Für die breit gefächerten Aufgaben des Wasserzolldienstes, die die Zollverwaltung aus Gründen der Kostenersparnis schon lange auch für andere Behörden wahrnimmt, sind einsatzfähige, moderne Zollboote auf Nord- und Ostsee auch in den küstennahen Gewässern erforderlich.
- Die Auswahl der Besatzungen der SWATH-Boote muss endlich abgeschlossen werden.
- Die erforderliche Weiterbildung hierfür muss anlaufen.
- Die Nachbesetzung der auf den anderen Booten freigewordenen Dienstposten muss erfolgen.

Letztlich ist zu entscheiden, ob die neuen SWATH-Boote das Startsi-

gnal oder die Schlussflagge für den Wasserzolldienst sind. Aber auch hier kann gelten, dass die Hoffnung zuletzt stirbt.

Deshalb ist der Einsatz von Bundesfinanzminister Peer Steinbrück gefordert. Hoffentlich nimmt er sich nach der sicherlich euphorisch gefeierten Indienststellung der SWATH-Boote die Zeit, um bei einer Fahrt auf einem Zollboot der küstennahen Überwachung mit den Kollegen zu sprechen, sich von den vielfältigen Aufgaben und dem Zustand ihrer Boote berichten zu lassen, um dann überzeugt von der Einsatzkonzeption Wasserzolldienst an seinem Schreibtisch über deren Umsetzung und die dafür erforderlichen Mittel positiv zu entscheiden. Bis Ostern 2009 könnte es soweit sein. Ostern, das Fest von Tod und Auferstehung.

Strukturentwicklung Bundesfinanzverwaltung: Verantwortung braucht einen Verantwortlichen, der sie übernimmt!

von Anton Eberle



Weil sich das Aufgabenspektrum und die Ansprüche an die Aufgabenerledigung geändert haben, weil zusätzlich Ressourcen ständig knapper werden, wurde die Anpassung von Prozessen und Strukturen erforderlich. Soweit mit wenigen Worten

die Ausgangslage zur Initiierung einer Strukturentwicklung für die Oberbehörden der Bundesfinanzverwaltung und für die Bundeszollverwaltung.

Sowohl bei der Umsetzung des Projekts „Neustrukturierung von Oberbehörden und IT-Einrichtungen der Bundesfinanzverwaltung (Neu-Fin) als auch des Projekts „Strukturentwicklung Zoll“ sollen „moderne Managementsysteme“ angewendet werden. Dabei sollen in erster Linie die Führungskräfte auf die gestiegenen Anforderungen an die Aufgabenerledigung und die neuen Formen der Zusammenarbeit vorbereitet werden (Stichwort „Change-management“).

Die wertvollste Ressource in der Bundesfinanzverwaltung sind nach wie vor ihre Beschäftigten. Deshalb wäre logischerweise vom BMF das größte Augenmerk darauf zu richten, wie verantwortungsvoll die Füh-

rungskräfte mit „ihrem“ Personal umgehen. Erfahrungsgemäß hat der Chef die wenigsten Probleme im Umgang mit seinem Personal, der Kolleginnen und Kollegen mit ihren individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten am erfolgreichsten im Dienstbetrieb einsetzen kann. Dort, wo bei Veränderungen von Aufgabenschwerpunkten einer Dienststelle der Leiter motiviert, um bei den Beschäftigten einen Anstoß für Veränderungsbereitschaft zu geben und eine berufliche Perspektive aufzuzeigen. Also dort, wo die Interessen des Personals und die erfolgreiche Aufgabenerfüllung bestmöglich koordiniert werden. Die Stichworte lauten: Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, Mitarbeiterbefragung, Führungskräfte-Feedback usw.

Einige Führungskräfte scheinen von diesen Methoden meilenweit entfernt zu sein. Manchmal drängt sich bei grundsätzlichen organisatorischen und personalwirtschaft-

lichen Entscheidungen der Eindruck auf, als ginge es primär nicht um die kontinuierliche Verbesserung von Abläufen, sondern nur um das Prinzip: „Der Chef hat immer Recht!“

Auch lässt es sich nicht erklären, warum Vorurteile immer noch eine so große Rolle spielen, zum Beispiel, dass nur die Beschäftigten im engsten Umfeld der Leitung als die „Besten“ und die „Leistungsfähigsten“ gelten. Hinzu kommt der Irrglaube, dass bei räumlich ausgelagerten Organisationseinheiten eingesetzte Beschäftigte nur schwer zu steuern seien, weil man als Führungskraft nicht permanent präsent sein könne. Muss aber der Leiter eines Hauptzollamts oder einer Oberbehörde tatsächlich in der Lage sein, ständig jedes seiner „Schäfchen“ persönlich überwachen zu können, um ihm gegebenenfalls unverzüglich eine dienstrechtliche „Kopfnuss“ geben zu können?

In der Praxis gibt es einen „feinfühlig“ Weg, der gerne beschritten wird, um ausgelagerte Arbeitsgebiete zu „disziplinieren“ und/oder perspektivlos werden zu lassen. Man zieht „aus organisatorischen Gründen“ so weit wie möglich die dienstpostenbewertungstechnisch „hochwertigen“ Tätigkeiten ab, weil nach gelegentlich herrschender Meinung dort sowieso nur die „Einfältigen“ arbeiten, die mit der gegebenenfalls eingerichteten sozialverträglichen Unterbringung schon genug Vorteile genießen und die nicht erkennen wollen, wo die Musik spielt, nämlich im „Mutterhaus“. Wer auf der Kar-

riereleiter vorwärts kommen und zu den „Guten“ zählen will, muss dorthin, wo der „Herr“ die Seinen um sich scharen könnte, wenn er es denn wollte.

Man kann nicht behaupten, dass es unter den Beschäftigten der Bundesfinanzverwaltung lauter „fromme Lämmer“ gibt. Natürlich sind auch etliche „sture Böcke“ darunter, die nur dann, wenn sie an der kurzen Leine gehalten werden, das tun, was der „Schäfer“ von ihnen verlangt. Es zeigen sich die herausragenden Leitungsfähigkeiten eines „Hirten“ nun aber gerade daran, welche „Leithammel“ er auswählt und wie er gemeinsam mit diesen seine „Herde aus Lämmern und Böcken“ zusammenhalten kann und wie erfolgreich er mit allen gemeinsam in die gewünschte Richtung geht. Dazu gehört auch, dass eventuelle Abweichungen vom Weg durch ein umfassendes Qualitätsmanagement rechtzeitig korrigiert werden und hierüber miteinander gesprochen wird. Weiter „ist ein von gegenseitigem Vertrauen geprägtes Arbeitsklima zwischen allen Beschäftigten erforderlich, vor allen Dingen auch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.“ Und „es ist Aufgabe der Vorgesetzten, durch einen kooperativen Führungsstil, durch Delegation von Verantwortung und durch Motivation zu erreichen, dass sich alle Beschäftigten als Teil eines Teams verstehen“.

Die Leitung des BMF hat sich in der Controlling-Dienstvereinbarung mit dem Hauptpersonalrat seit 1. März

2005 unter anderem zur Einhaltung der genannten Grundsätze im Umgang miteinander verpflichtet. Die Beschäftigten erwarten zu Recht, dass das BMF im nachgeordneten Bereich für die Umsetzung dieser Führungskultur sorgt. Persönlich verantwortlich sind für den Bereich der Oberbehörden die Leiterin der Zentralabteilung beim BMF, Dr. Martina Stahl-Hoepner, für die gesamte Zollverwaltung der Leiter der Abteilung Zoll- und Verbrauchsteuerabteilung beim BMF, Hans-Joachim Stähr.

Fazit:

Nur wer seine „Herde“ gut führen kann, entspricht den Anforderungen an einen „guten Hirten“. Wenn sich bei einzelnen Personen die fehlende Eignung zum Leiten und Führen feststellen ließe, wie müssten dann die verantwortlichen Persönlichkeiten im BMF darauf reagieren? Ablösen wäre der erste Gedanke, um dann im gleichen Atemzug dieselbe Person mit einer noch wichtigeren Aufgabe zu betrauen? Aber halt! Es gibt ja als unterstützende Hilfeleistung ein intensives psychologisches Einzelcoaching beim BWZ. Soll heißen: Sorgen Sie bei den künftigen Personalentscheidungen für viele „gute Hirten“ und schicken Sie endlich die wenigen schlechten in die Wüste. Lassen Sie diese nicht weiter unser wichtigstes Kapital, das Personal, demotivieren!

*„Man sollte die Dinge so nehmen, wie sie kommen. Aber man sollte auch dafür sorgen, dass sie so kommen, wie man sie nehmen möchte.“
(Curt Goetz)*

Die BDZ-Fraktion im Hauptpersonalrat beim Bundesministerium der Finanzen dankt allen Beteiligten für die gute Zusammenarbeit im letzten Jahr und wünscht den Beschäftigten der Bundesfinanzverwaltung und allen Leserinnen und Lesern des „HPR aktuell“ ein schönes Weihnachtsfest und ein gutes und erfolgreiches Jahr 2009.