

Personalbericht 2007

# *Menschen schaffen Werte*





# Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

die Finanzverwaltung als moderner, attraktiver und anspruchsvoller Arbeitgeber ist Reformmotor im öffentlichen Bereich. Dazu trägt auch die wertorientierte Personalarbeit in unserem Ressort wesentlich bei. Nur so können wir als bürgernahe Serviceverwaltung unbürokratische und kompetente Ansprechpartner für Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und Politik in allen finanzrelevanten Fragen sein.

Nicht nur von den Führungskräften als Vertreter des Managements, sondern auch von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird Leistung, Selbstbewusstsein, Teamgeist und Flexibilität erwartet, um die Aufgaben als gestaltender Faktor in Österreich erfüllen zu können. Unsere Bediensteten sind die wesentliche Ressource für die Organisation, und Aus- und Weiterbildung ist ein wichtiger Teil unserer Personalpolitik. Nur ein eingespieltes, qualifiziertes und motiviertes Team kann auf Dauer erfolgreich sein.

Strategische Personalarbeit ist messbar. Das BMF wird sich dieser Aufgabe stellen und interne Zielgrößen in Verbindung mit Benchmarks festlegen. Dafür ist

es jedoch unerlässlich, Zahlen und Kennzahlen in den einzelnen Themenbereichen zu erheben sowie darüber zu berichten. Dieses Reporting ermöglicht es uns, künftig den Wertbeitrag der Personalabteilung nach objektiven Kriterien zu beurteilen.

Professionelle Personalarbeit ist ein Wirtschaftsfaktor, der positiven Einfluss auf multiple Bereiche hat, beginnend bei der Steigerung der Mitarbeiterproduktivität über die Reduzierung von Fehlzeiten bis hin zur nachhaltigen Verbesserung der Profitabilität.

Der vorliegende Personalbericht soll Ihnen einen Überblick über eine Vielzahl an personalrelevanten Themen bieten, und ich wünsche Ihnen viel Freude beim Durchblättern und beim Lesen.

Mein Dank gilt vor allem den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der österreichischen Finanzverwaltung, die mit mir diesen erfolgreichen Weg gehen. Die gemeinsame Zukunftsgestaltung und der feste Glaube an die Zielerreichung bringen Motivation und höchste Effizienz, die wir im Interesse unserer Bürgerinnen und Bürger benötigen.

*Michael Svoboda*  
*Leiter der Präsidialsektion*





# Inhalt

Vorwort	3
Die Menschen im Ressort	7
Im Blickpunkt des Staates	10
Die Grundphilosophie des BMF	13
Leistungen mit klaren Zielen	16
Zukunftsorientierte Wertschöpfung	19
Wertschätzung der Vielfalt	23
Attraktive Arbeitsbedingungen	27
Berufsethik in der Finanzverwaltung	32
Wir gestalten die Zukunft	34
Kennzahlentabelle	36







## Die Menschen im Ressort - *unser wertvollstes Vermögen*

Das Bundesministerium für Finanzen ist nach dem Bundesministeriengesetz verantwortlich für die Bundesfinanzen und lenkt die Geschicke der Finanz- und Wirtschaftspolitik. In wissensbasierten Organisationen, wie dem Finanzressort, spielen Know-how und Professionalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Das BMF ist sich dieser Tatsache bewusst und erachtet Weiterbildung und Kommunikation seiner Expertinnen und Experten für äußerst wichtig.

Jede Anfrage muss bearbeitet werden und jede einzelne Bürgerin bzw. jeder einzelne Bürger hat ein Recht auf kundenfreundliche Serviceleistungen möglichst in

der Nähe seines österreichischen Wohnorts.

Die Region Wien ist mit 3.893 BMF-Mitarbeiterinnen und BMF-Mitarbeitern eindeutig am stärksten besetzt, was jedoch mit der hohen Bevölkerungsdichte der Bundeshauptstadt zusammen hängt, wie auch mit der Tatsache, dass die Zentrale des Bundesministeriums für Finanzen in Wien angesiedelt ist.

In der Region Mitte arbeiten 2.435 BMF-Bedienstete, in der Region Süd 2.004, in der Region Ost 1.918 und in der Region West stehen 1.541 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort im Dienste der Bürgerinnen und Bürger.

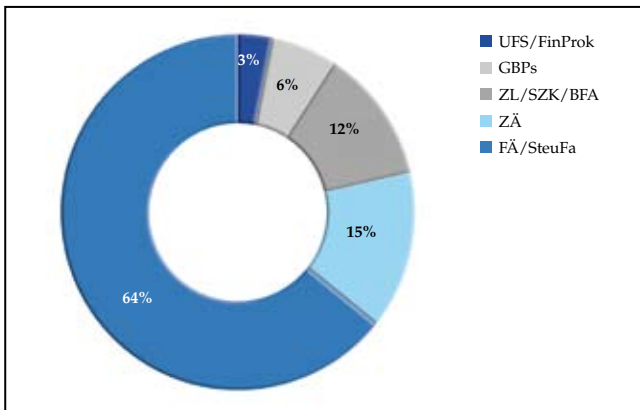
Der überwiegende Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Finanzverwaltung arbeitet im bürgernahen Bereich in den Regionen. Insgesamt sind dies 85% (9.985 Personen) des Personalstandes des gesamten Finanzressorts. In der Zentraleitung, der Steuer- und Zollkoordination (SZK) und der Bundesfinanzakademie (BFA) sind 1.444 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit konzeptiven, legislativen sowie Management- und Serviceaufgaben der bundesweiten Finanzverwaltung beschäftigt. Unabhängiger Finanzsenat (gerichtsähnliche Senate) und Finanzprokurator (Anwalt des Bundes) sind sehr eigenständig agierende Organisationseinheiten. Insgesamt arbeiten dort 362 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (3% des Personalstandes).

Die Qualifikationsstruktur des Finanzressorts ist einerseits ein Ergebnis der historischen Entwicklung der Personalaufnahmen (Schwerpunkt in den 70er und 80er Jahren). Andererseits spiegelt der große Anteil an Maturantinnen und Maturanten sowie Fachdienstmitarbeiterinnen bzw. -mitarbeitern (85%, 9.998 Personen) das Aufgabenspektrum wider, dessen Schwerpunkt die Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger in den Regionen sind.

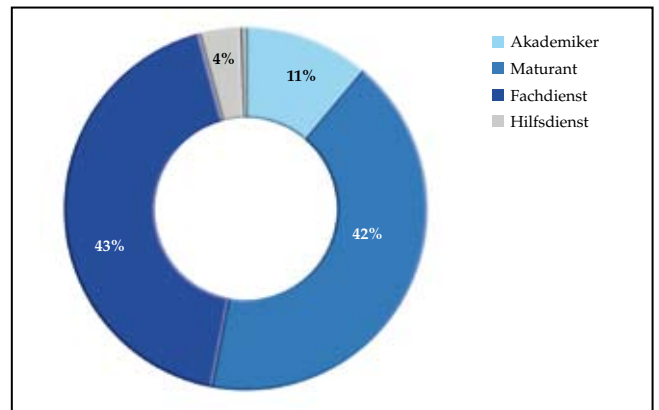
Die Veränderungen der Aufgabenstellungen innerhalb der Finanzverwaltung (eGovernment, Kunden- und Serviceorientierung, betriebswirtschaftliche Steuerung) machen eine kontinuierliche Weiterqualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unumgänglich.

Dies bedeutet einerseits Maßnahmen in der Aus- und Weiterbildung und andererseits eine Veränderung im Bereich des Personalaufnahmeprozesses. Die Latte für neu aufgenommene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt dabei sehr hoch, denn die fachliche Qualifikation der Expertinnen und Experten der Finanzverwaltung ist unbestritten.

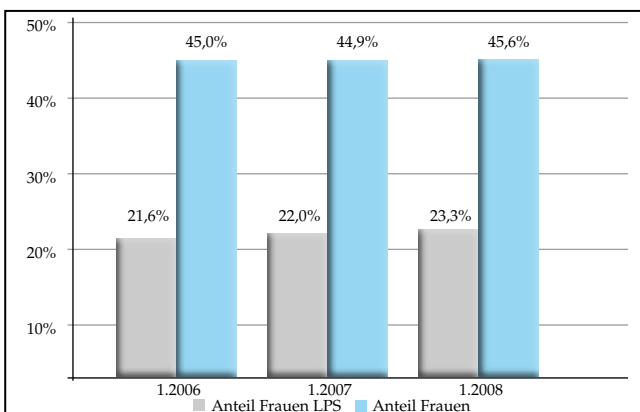
Das durchschnittliche Alter liegt derzeit bei ca. 45 Jahren. Verglichen mit der Altersstruktur von Unternehmen in der Privatwirtschaft ist dies eher hoch, und auch mit Aufnahmewellen in den 70er und 80er Jahren und der darauf folgenden, sehr restriktiven Rekrutierungspolitik in den vergangenen Jahren zu erklären. Die Altersthematik hat auch eine Geschlechterkomponente: der früher traditionell männlich



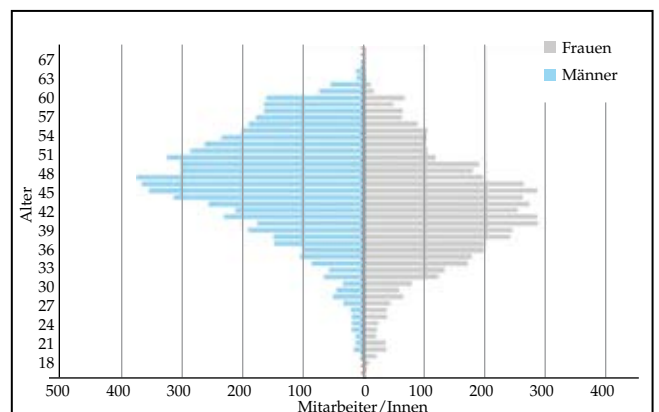
Personalstand nach Bereichen, Stand 1.1.2008



Personalstand nach Qualifikation, Stand 1.1.2008



Anteile der Frauen, Stand 1.1.2008



Altersstruktur, Stand 1.1.2008

geprägte Verwaltungsdienst wird in jüngerer Zeit für Frauen immer attraktiver. Dadurch ist die männliche Belegschaft im Durchschnitt älter als die weibliche.

Die Bundesregierung und das BMF im Besonderen haben sich zur Aufgabe gemacht, die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in allen Bereichen der Verwaltung zu fördern. Nach wie vor ist die Gleichbehandlung noch nicht vollständig umgesetzt. Dies spiegelt sich, wie auch in der Privatwirtschaft, vor allem im Bereich der Führungsfunktionen wider. Nichts desto trotz zeigt sich in den letzten Jahren eine positive Tendenz: der Anteil an Frauen auf Leiterplanstellen (Führungskräfte mit Personalverantwortung auf allen Ebenen) steigt bei sinkendem Per-

sonalstand kontinuierlich an.

Das Bundesministerium für Finanzen ist bestrebt, den Personalstand weiterhin so niedrig wie möglich zu halten beziehungsweise zu reduzieren. Durch den sinnvollen Einsatz von IT ist es möglich, Personal gezielt einzusetzen und die Fachkräfte der Finanzverwaltung für Kernaufgaben im Ressort heranzuziehen. Gleichzeitig wird durch verantwortungsvolle Investitionen in Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gezielte Personalaufnahmen die Leistungsfähigkeit und Leistungssteigerung der Finanzverwaltung nachhaltig sichergestellt.



Martina Katseras, 38, verheiratet, Tochter 16 Jahre, Sohn 15 Jahre, Zeichenunterricht, Reisen.  
Organisationseinheit: Betriebsveranlagung, Team 25 als Tex Prüferin FA Salzburg-Land.

*Mein persönlicher Beitrag zum Erfolg der Finanzverwaltung ist ...*

Es ist mir wichtig, gemeinschaftlich zu arbeiten. Ich möchte Teamgeist auch wirklich leben.

*In meiner täglichen Arbeit ist mir besonders wichtig ...*

... dass man nicht nur als Einzelkämpfer tätig ist, sondern Informationen, Wissen und Erfahrungen untereinander – auch teamübergreifend – austauscht.

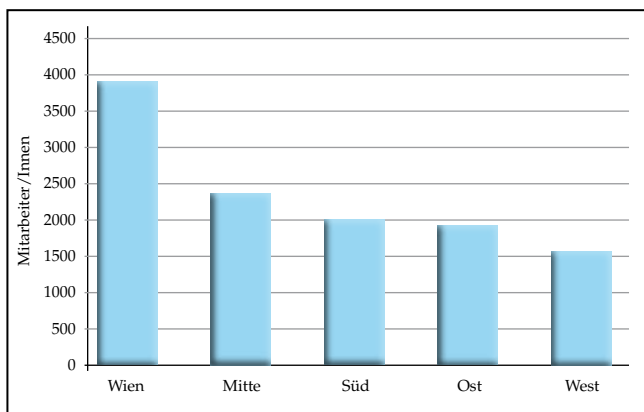
*Was bedeutet mir „Arbeiten für Österreich“ ...*

Ich erachte es als meine Aufgabe, für eine Gleichmäßigkeit der Besteuerung in unserem Land zu sorgen.

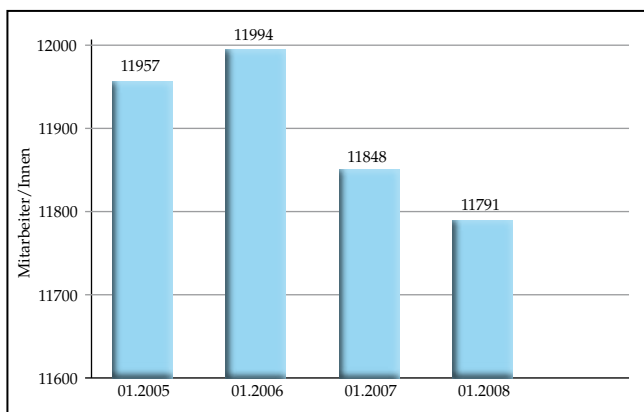
*Auf welche berufliche Leistung bin ich besonders stolz ...*

Neben meiner 100%igen Berufstätigkeit habe ich es geschafft, die Bilanzbuchhalterprüfung mit Auszeichnung zu absolvieren.

*3 Begriffe, die Ihnen zum Thema „Wert“ einfallen:* Geschätzt werden und Respekt, Interesse, Verständnis.



Personalstand nach Regionen, Stand 1.1.2008



Entwicklung Personalstand, Stand 1.1.2008



## **Im Blickpunkt des Staates** *– verlässliche Gestaltungskraft des Wandels*

Das Bundesministerium für Finanzen steht im Zentrum der Finanz- und Wirtschaftspolitik unseres Landes. Als bundesweite Finanzverwaltung sorgt das Ressort für die Einhebung der Steuern und ist andererseits dafür verantwortlich, diese Einnahmen zielgerichtet, verantwortungsbewusst und nach den politischen Vorgaben einzusetzen.

Wandel und Neuorientierung sind Bestandteile des modernen Selbstverständnisses des Finanzressorts. In den vergangenen Jahren wurden bereits umfassende Reformprozesse mit dem Ziel umgesetzt, die schrittweise Wandlung zu einer modernen, innovativen Dienstleistungsorganisation mit hoheitlichen Aufgaben zu vollzie-

hen. Dabei wurden in Organisation und Abwicklung der hoheitlichen Prozesse der Finanzverwaltung Elemente des Managements von privatwirtschaftlichen Service- und Produktions-Unternehmen eingeführt. Mit diesem Entwicklungs- und Lernschritt konnten wesentliche positive Veränderungen erzielt werden. Dies reicht von der Einführung eines strukturierten Strategieentwicklungsprozesses für das gesamte Ressort, über moderne Instrumente des Personalmanagements und der Personalentwicklung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bis hin zu flacheren Hierarchien und einem kundenorientierten Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen.

## Die österreichische Finanzverwaltung – Administration und operative Bereiche

Als Ergebnis der Reform der letzten Jahre präsentiert sich das Ressort als eine schlanke, moderne Organisation mit ausgeprägter Kunden- und Leistungsorientierung. Im weiter laufenden Reformprozess wurde im Jahr 2007 die Steuerverwaltung als neue Organisationseinheit geschaffen. Im Bereich der Großbetriebsprüfungen begann im Herbst ein umfassender Restrukturierungsprozess.

Die österreichische Finanzverwaltung weist eine dreigliedrige Struktur auf, in der die Aufgaben der klassischen Finanzverwaltung verteilt sind:

1. Zentralleitung
2. Steuer und Zollkoordination (SZK)
3. Finanzämter, Zollämter, Großbetriebsprüfung, Finanzprokurator, Bundesfinanzakademie, unabhängiger Finanzsenat

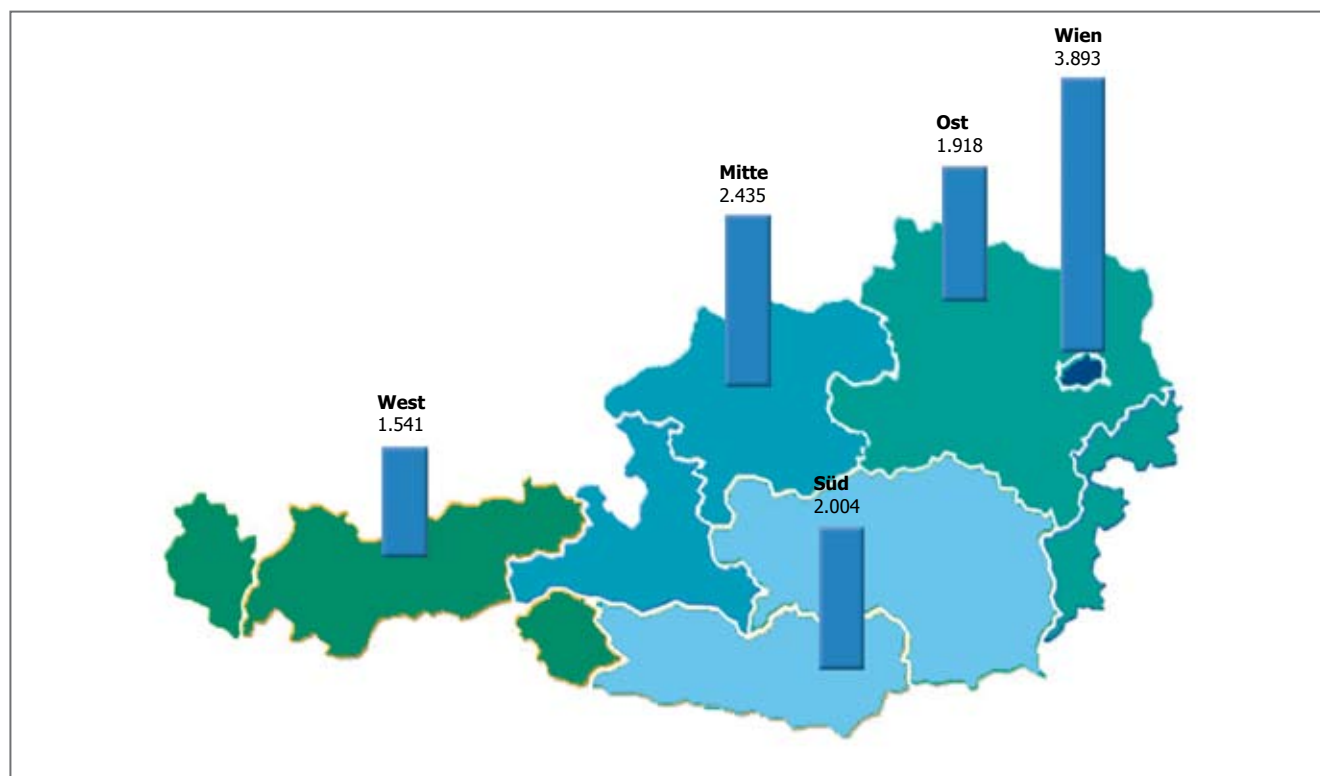
Die Zentralleitung des Ressorts gliedert sich in sechs Sektionen, die konzeptive, legistische sowie Steuerungs- und Managementaufgaben wahrnehmen. Dort arbeiten derzeit rund 750 Personen im Dienste der Bürgerinnen und Bürger der Republik Österreich. Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Zoll- und Steuerverwaltung in allen österreichischen Bundesländern steht in persönlichem Kontakt mit den Kunden. Mit rund 4.000 Bediensteten weist die Region Wien den höchsten Personalstand auf. Dies entspricht zum einen sowohl der Bevölkerungszahl in der Bundeshauptstadt und zum anderen auch der Tatsache, dass mit dem Finanzministerium die Zentralleitung des Ressorts in Wien angesiedelt ist. Darüberhinaus sind auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Steu-

er- und Zollkoordination (SZK) in Wien beschäftigt.

### Das Finanzressort im Überblick

Der Aufbau und die Agenden der Sektionen spiegeln das gesamte Aufgabenspektrum des Finanzressorts wider. Folgende sechs Sektionen bilden die Zentralleitung:

Sektion I ‚Präsidialsektion‘,  
Sektion II ‚Budget‘,  
Sektion III ‚Wirtschaftspolitik und Finanzmärkte‘,  
Sektion IV ‚Zölle und internationale sowie organisatorische Steuerangelegenheiten‘,  
Sektion V ‚IT-Sektion‘,  
Sektion VI ‚Steuerpolitik und Materielles Steuerrecht‘



Personalstand nach Regionen, Stand 1.1.2008



**Dr. Andrea Reuter, 41**, ledig, Wandern, Krimis lesen, Sprachen lernen, klassische Musik hören.

Organisationseinheit: Vorständin des Zollamts St. Pölten Krems Wr. Neustadt.

*Mein persönlicher Beitrag zum Erfolg der Finanzverwaltung ist ...*  
Mit vollem Einsatz und Freude sowie großem Durchhaltevermögen in der Finanzverwaltung zu arbeiten.

*In meiner täglichen Arbeit ist mir besonders wichtig ...*  
Auf andere Menschen zuzugehen und Vorbild für meine Mitarbeiter/innen zu sein.

*Was bedeutet mir „Arbeiten für Österreich“ ...*  
... der Wirtschaft ein verlässlicher Partner zu sein, das Ressort bestmöglich zu vertreten und meinen Weg geradlinig und integer zu gehen.

*Auf welche berufliche Leistung bin ich besonders stolz ...*  
... auf meinen gelungenen Wechsel von der Fachexpertin zur Führungsverantwortlichen.

*3 Begriffe, die Ihnen zum Thema „Wert“ einfallen:*  
Wertschätzung, Mut und Menschlichkeit.

## **Die Steuer- und Zollkoordination (SZK)**

Koordinierungs-, Dienstleistungs- und Spezialaufgaben sind in Form einer bundesweiten Steuer- und Zollkoordination organisiert. Der Aufgabenbereich der Abteilungen der SZK umfasst einerseits bundesweite Zuständigkeiten (Fachbereiche, RIA, Produktmanagement, TUA) sowie das regionale Management, die Organisationsentwicklung, fachliche Koordinierung und Unterstützung, Personalagenden und Controlling, Hauswirtschaftswesen sowie weitere Dienstleistungen.

## **Die Finanzverwaltung in den Regionen**

Im Zuge des Reformprozesses der letzten Jahre wurde die bundesweite Finanzverwaltung im Sinne von Effizienzsteigerung, Leistungs-, Ergebnis- und Kundenorientierung einer Dezentralisierung und Verschlankung unterzogen.

Finanzämter und Zollämter sind selbständige, operative Einheiten im Rang einer Dienstbehörde. Der Vorstand ist für Fragen der Organisation, des Personals und der Beschaffung verantwortlich. Durch die Struktur sind Leistungsvergleiche im Interesse der Qualitätsentwicklung und Kundenorientierung möglich.

Im Bereich der **Zollverwaltung** führte der Wegfall der EU-Außengrenze zu einer vollständigen Umorganisation und Redimensionierung des Zollbereichs. Von ursprünglich 65 Zollämtern wurde die gesamte Organisation bis Anfang 2007 schrittweise auf neun Standorte reduziert und mit Kundenteams und Supportteams ausgestattet.

Die Prüfung von Großbetrieben erfolgt in acht Organisationseinheiten. Seit Oktober 2007 läuft ein umfassender Prozess der Reorganisation im Bereich der **Großbetriebsprüfung**.

Um die Abwicklung und die Ergebnisse der Betrugsbekämpfung zu verbessern, wurde mit März 2007 die **Steuerfahndung** als neue Organisationseinheit mit regionalen Außenstellen ins Leben gerufen. Ihr Aufgabengebiet umfasst die Bekämpfung des systematisch organisierten Abgabebetrugs und die Koordination von übergreifenden Betrugsbekämpfungsmaßnahmen. Darüber hinaus sind die Expertinnen und Experten der Steuerfahndung für das proaktive Erkennen und Bekämpfen von Betrugsmustern und damit auch für die Ausrichtung auf aktuelle und zukünftige Betrugsmuster verantwortlich.

## **Der Unabhängige Finanzsenat (UFS)**

Mit Jänner 2003 gab es eine Neuregelung des Rechtsmittelverfahrens beim Abgaberecht und im Bereich des Finanzstrafgesetzes: Durch das Abgabenrechtsmittel-Reformgesetz wurde der Unabhängige Finanzsenat (UFS) gegründet und trat an die Stelle der bisherigen Rechtsmittelabteilungen der ehemaligen Finanzlandesdirektionen. Die Mitglieder des UFS sind in Ausübung ihres Amtes an keine Weisungen gebunden.

## **Die Bundesfinanzakademie (BFA)**

Die Bundesfinanzakademie (BFA) ist als bundesweite Institution (im Status einer Dienstbehörde) für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Finanzressorts zuständig.

## Die Grundphilosophie des BMF - *Effizienz und Serviceorientierung*

Der Wandel der Rahmenbedingungen im Arbeitsbereich macht auch vor dem Finanzressort nicht halt und deshalb achtet das BMF verstärkt darauf, die Interessen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrzunehmen. Nur gut ausgebildete und hoch motivierte Führungskräfte schaffen es, durch modernes Personalmanagement und laufend angepasste Strukturen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren. Anhand von innovativen, IT-unterstützten

Managementprozessen ist es auch möglich, Selbstverantwortung zu fördern und laufend neues Wissen zu erwerben. Die Rahmenbedingungen für Bedienstete werden sich durch einen umfassenden Umbau in Richtung „E-Personal“ wandeln, wodurch die Struktur durchlässiger und für interessierte und leistungsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit einer Karriereplanung im Bundesministerium für Finanzen geschaffen werden soll.



## Personalmanagement mit Augenmaß

Oberstes Ziel des Bundesministeriums für Finanzen ist es, aus dem Ressort eine Organisation zu formen, die bestmöglichen Nutzen für Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, die Politik sowie seine Bediensteten stiftet. Ein modernes Personalmanagement und optimale Rahmenbedingungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der geplanten Ergebnisse des Hauses leisten. Darüber hinaus soll die Wirkung geplanter Maßnahmen im Interesse der Menschen unseres Landes laufend verbessert werden. Die Leitgedanken des Reformprozesses der vergangenen Jahre sind auch in Zukunft gültig: Steigerung der Effizienz in allen Bereichen und eine umfassend verankerte Service-

Orientierung bei allen internen und externen Leistungen.

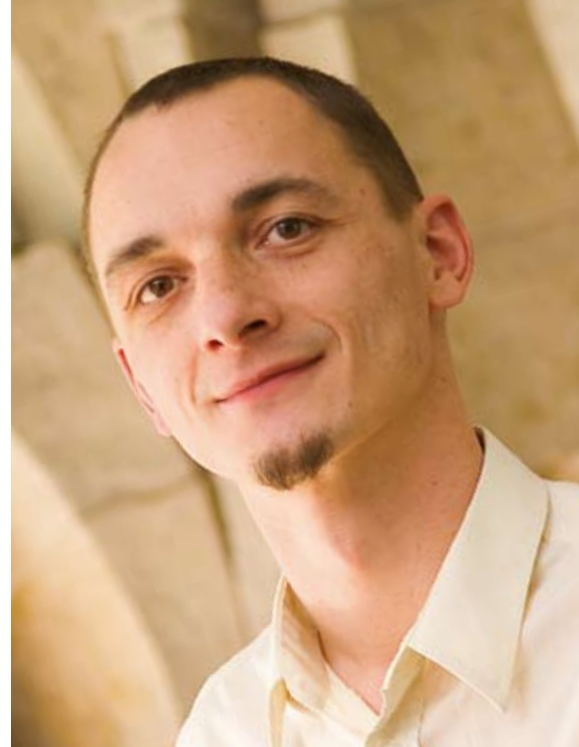
Die Weiterentwicklung des Personalmanagements im Finanzressort geschieht vor dem Hintergrund der sich dramatisch wandelnden Rahmenbedingungen. Die rasante Entwicklung vor allem in der Informations- und Kommunikationstechnologie greift immer tiefer in die Abläufe des Personalmanagements eines modernen Staates ein. Fortschreitende Globalisierung und internationaler Wettbewerb der Standorte fordern von jeder bzw. jedem Einzelnen wachsende Flexibilität und lebenslange Lernfähigkeit.

**„Unternehmenskultur“ - auf dem Weg zu einem neuen Selbstverständnis**

Dieser Wandel der Rahmenbedingungen stellt auch das Personalmanagement des BMF und seine Geschwindigkeit vor große Herausforderungen. Um das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter effektiv nutzen zu können, werden künftig vermehrt moderne Organisationsformen wie virtuelle Strukturen und Shared Services eingesetzt. Für die Einzelne bzw. den Einzelnen bedeutet dies in der Folge zunehmende Veränderungsbereitschaft was die Berufsbilder betrifft.

Die Führungskräfte des BMF sind sich bewusst, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als





Wolfgang Aldrian, 31, glücklich vergeben, Liebe zur Natur mit Stocksport, Darts, Beachvolleyball, BMW. Organisationseinheit: KIAB, FA Oststeiermark.

*Mein persönlicher Beitrag zum Erfolg der Finanzverwaltung ist ...*

Mit hohem Engagement und großer Leistungsbereitschaft die alltäglichen Aufgaben bestmöglich zu bewältigen. Oft auch außerhalb der Öffnungszeiten des Finanzamtes und in meiner Freizeit.

*In meiner täglichen Arbeit ist mir besonders wichtig ...*

... in einem angenehmen Umfeld tätig sein und entsprechende Rahmenbedingungen und Mittel zur Verfügung gestellt bekommen.

*Was bedeutet mir „Arbeiten für Österreich“ ...*

Arbeiten für Österreich bedeutet für mich, meinen ganz persönlichen Beitrag für den Sozialstaat zu leisten.

*Auf welche berufliche Leistung bin ich besonders stolz ...*

... etwas Bestimmtes heraus zu heben ist mir nicht möglich, da jeder Einzelerfolg, den ich errungen habe, mich mit Stolz erfüllt.

*3 Begriffe, die Ihnen zum Thema „Wert“ einfallen:* Gerechtigkeit, Harmonie und Freundschaft.

das wichtigste Vermögen des Finanzressorts ihre Kompetenzen nur dann bestmöglich einsetzen, wenn ein motivierendes Umfeld und ein grundsätzlich wertschätzender Umgang die Arbeitsbedingungen prägen. Dieser mittelfristige Veränderungsprozess, der wesentlich durch Maßnahmen im Bereich des Personalmanagements getragen wird, ist Herausforderung und Ziel zugleich. Für das Finanzressort bedeutet dies auch ein neues Selbstverständnis im Dienstverhältnis zwischen dem Ressort und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der Dienstgeber erwartet sich ein zeitgemäßes Kompetenzportfolio, hervorragende Leistung und Ergebnisse, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft, Einsatzwille und Commitment sowie die Bereitschaft, neue und zusätzliche Verantwortung zu übernehmen.

### **Arbeitsschwerpunkte im Personalmanagement – auf dem Weg in die Zukunft**

Der Wandel der Rahmenbedingungen im Arbeitsbereich erfordert ein gut strukturiertes und abgestimmtes Bündel an Maßnahmen, die konsequent und mit einer mittelfristigen Perspektive im gesamten Ressort umgesetzt werden. Im Sinne eines verstärkten Dienstleistungsgedankens sollen Beratung und Betreuung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter ausgebaut werden.

Eine erfolgreiche Organisationskultur ist immer auch mit transparenten und fairen Regeln verbunden. Zielvereinbarungen und Steuerungsinstrumente zu deren Umsetzung spielen dabei eine wichtige Rolle. Das BMF will daher das Performance Management weiter entwickeln. Die steigende Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter will das BMF durch seinen umfassenden E-Personal-Ansatz effizient unterstützen. In den kommenden Jahren soll die

Nutzung des IT-Potenzials weiter verstärkt werden, um die Qualität der Services des Personalbereichs weiter zu steigern. Das bedeutet aber auch für die Personaladministration mehr Flexibilität in einem laufenden Veränderungs- und Anpassungsprozess.

Der umfassende Umbau des Personalbereichs in Richtung „E-Personal“ legt den Grundstein für eine flexible, leistungs- und serviceorientierte, bürgerfreundliche Verwaltung. Dies reicht vom Außenauftritt über eine gut strukturierte und benutzerfreundliche Homepage mit einem Online-Bewerbermanagement bis hin zu einem integrierten Mitarbeiterportal. Ein Großteil der Personaladministration, der Aus- und Weiterbildung sowie der Managementprozesse läuft bereits jetzt mit massiver IT-Unterstützung. Der Einsatz elektronischer Medien und IT-gestützter Systeme wird in den kommenden Jahren laufend weiter ausgebaut werden.



## Leistungen mit klaren Zielen - *Transparenz steigert die Motivation*

Wertschätzung und Transparenz sind grundlegende Faktoren der Unternehmenskultur einer Organisation, die durch das Wissen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Ziele verwirklicht. Daher ist die Leistungssteuerung im Finanzressort ein wesentliches Strategiemittel, das hilft, Ziele klar sichtbar zu machen und mögliche Fehlerquellen bereits in der Planungsphase zu eliminieren.

Performance Management kann sich nur dann bewähren,

wenn alle Beteiligten auch wissen, wie der Prozess abläuft. Im Management by Objectives (MbO), dem jährlichen Zielvereinbarungssystem des BMF sind alle Schritte gut erkennbar und über alle Organisationseinheiten abgestimmt. Der „bottom-up“ Ansatz dieses Prozesses ermöglicht es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Finanzressorts, ihr Expertenwissen sowie ihren Erfahrungsschatz in die Umsetzung der einzelnen Projekte einzubringen.

## Performance Management - ein Erfolgsmodell

Am Anfang steht eine Strategie, wobei die Ziele der Organisation festgelegt werden, denn der Erfolg des Performance Managements hängt davon ab, inwieweit es gelingt, diese Ziele auch umzusetzen. Die Strategiepapiere des BMF definieren diese mittel- und langfristige Ausrichtung des Ressorts, was eine optimale Nutzung der Ressourcen gewährleistet. Transparenz ist dabei ein grundlegender Faktor dieses Prozesses. Themenspezifische, sektionsübergreifende

Arbeitsgruppen aktualisieren jährlich zu Beginn des dritten Quartals die Inhalte der einzelnen Strategiepapiere und entwickeln Veränderungsvorschläge. Diese werden in der Folge mit der Ressortleitung abgestimmt.

Auf Basis der freigegebenen Strategie werden die jährlichen Ziele geplant, über die Organisationseinheiten im BMF abgestimmt und im Mitarbeitergespräch vereinbart (Management by Objectives oder MbO).

Ein periodisches Reporting über die Zielerreichung während des Jahres dient als „Frühwarn-

system“, um frühzeitig Abweichungen zu erkennen und Maßnahmen dagegen abzuleiten.

## Das Mitarbeitergespräch – Ziele abstimmen und bewerten

Das jährliche, strukturierte Mitarbeitergespräch (MAG) ist ein vertrauliches Vier-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und stellt die Plattform für Leistungsvereinbarungen dar. Im MAG wird die Leistung bzw. die Zielerreichung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters vom vergangenen





**Robert Filips, 36**, verheiratet, eine Tochter, Schifahren, Mountainbiken, Tauchen. Organisationseinheit: Teamleiter IC FA Innsbruck.

*Mein persönlicher Beitrag zum Erfolg der Finanzverwaltung ist ...*

... durch Engagement und Einsatz die tägliche Arbeit zur Zufriedenheit aller zu erledigen und durch Fort- und Weiterbildung mein Wissen laufend zu erweitern.

*In meiner täglichen Arbeit ist mir besonders wichtig ...*

... in einem harmonischen Arbeitsumfeld mit zufriedenen Mitarbeitern in einem guten Arbeitsklima zu arbeiten. Aber auch der persönliche Freiraum soll nicht zu kurz kommen.

*Was bedeutet mir „Arbeiten für Österreich“ ...*

Ich möchte meinen Beitrag dafür leisten, dieses hohe Niveau in der Finanzverwaltung zu halten sowie das hohe Ansehen Österreichs in Europa weiter zu steigern.

*Auf welche berufliche Leistung bin ich besonders stolz ...*

Besonders stolz bin ich auf die Bestellung zum Teamleiter des Infocenters.

*3 Begriffe, die Ihnen zum Thema „Wert“ einfallen:* Wertschätzen, wertvoll, wertfrei.

Jahr analysiert. Auf Basis dieses Ziel-Rückblicks der Organisationseinheit werden in einem Ausblick die Ziele für das aktuelle Arbeitsjahr sowie Förder- und Entwicklungsmaßnahmen vereinbart. Weitere Zielvereinbarungen können den persönlichen Arbeitsbereich bzw. das Leistungsverhalten und die Führung betreffen.

Die Rückmeldung über die eigene Leistung durch die Führungskraft stellt einen der bedeutendsten Motivationsfaktoren dar und dient als Basis für die persönliche Weiterentwicklung. Auch die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter gibt der Führungskraft Rückmeldung über die Führungsarbeit. Dies erhöht das gegenseitige Verständnis und fördert Offenheit. Mittels eines Bonusystems für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es in einigen Bereichen der Finanzverwaltung bereits möglich, Ansätze einer leistungsorientierten Vergütung zu verwirklichen.

### **Zielplanung in den Regionen**

Für die Regionen in der Finanzverwaltung wird ein jährlicher Zielkorridor entwickelt, der die groben Zielvorstellungen der Zentralleitung für die Regionen definiert, die dann in den Regionen inhaltlich analysiert und diskutiert werden. Das entsprechende Feedback aus den Regionen wird in der Folge an die Zentralleitung weitergeleitet, damit eine umfassende Abstimmung der Ziele samt Durchführbarkeit gegeben ist. Auch hier ist wieder der „bottom-up“ Prozess ein wertvoller Regulator, damit die zu erreichenden Ziele von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des BMF angenommen sowie durchgeführt werden. In der Abstimmung des MbO-Prozesses werden die Zielplanungen zu Abteilungs- und Sektionszielen zusammengefasst und gemeinsam mit den für das Folgejahr geplanten Zielvereinbarungen der Regionen mit der Ressortleitung abgestimmt so-

wie im „top-down“ Prozess auf sämtliche von der Ressortleitung freigegebenen Ziele der Organisationsbereiche des Ressorts kaskadenförmig „heruntergebrochen“. Dadurch sollen treffsicher und effizient die nun von allen Beteiligten entwickelten Zielvorstellungen umgesetzt werden.

### **Performance based Budgeting im Finanzressort**

Im Rahmen der Ende 2007 im Parlament verabschiedeten Haushaltsrechtsreform werden in der zweiten Etappe ab 2013 neue Grundsätze der Haushaltsführung im Bundesdienst eingeführt. Unter der Bezeichnung „Performance Budgeting“ stehen im Zentrum dieser Reform die Verankerung von Wirkungsorientierung, Effizienz sowie Transparenz.

Wirkungsorientierung bedeutet, dass bei Budgeterstellung und Haushaltsführung eine Orientierung an den mit den eingesetzten Mitteln erreichten Wirkungen erfolgt. Die Umsetzung geschieht dadurch, dass die bereitgestellten Mittel mit konkreten Wirkungs- und Leistungszielen verknüpft werden. Die bisher vorherrschende Inputorientierung ist damit einem fundamentalen Wandel unterzogen worden.

Im Zusammenhang mit der Wirkungsorientierung steht auch eine angemessene Evaluierung der Ziele, das heißt, dass die haushaltspolitischen Ziele deutlich erkennbar sein müssen. Dies erfordert jedoch die grundlegende Weiterentwicklung des Berichtswesens. Daher wird es notwendig sein, in einem gesonderten Strategiebericht zu diesem Gesetz auch Angaben über die Mittelherkunft und die dadurch entstehenden Saldenwirkungen zu machen ebenso wie Aussagen über die beabsichtigten Wirkungen der Mittelverwendungen.

## Zukunftsorientierte Wertschöpfung – *Exzellenz und Zukunftspotenziale*

Die ständige Weitergabe und Weiterentwicklung von Wissen in einer wissensbasierten Organisation wie dem Finanzressort ist ein Erfolgsgarant für die Zukunft. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Finanzverwaltung stehen in puncto Weiterbildung ihren Kolleginnen und Kollegen aus anderen Branchen der Finanzwirtschaft um nichts nach, im Gegenteil, das Interesse an Fortbildung steigt laufend. Die spie-

gelt sich im vielfältigen Veranstaltungsangebot der Bundesfinanzakademie wider. Auch Lehrlinge und Praktikantinnen bzw. Praktikanten können von den vielfältigen Aufgaben in der Finanzverwaltung für ihr späteres Berufsleben profitieren, und das gewonnene Fachwissen kann ihnen bei einer späteren Aufgabe in der Privatwirtschaft sehr zu Gute kommen.



### Wissensmanagement im Finanzressort - ein wichtiger Produktivfaktor

Investitionen in Humankapital sind Investitionen in die Zukunft. Das hat das Bundesministerium für Finanzen richtig erkannt und wird die berufliche Weiterbildung seiner Bediensteten daher noch stärker fördern. War es vor einigen Jahren noch weniger als ein ganzer Arbeitstag, den BMF-Mitarbeiterinnen und BMF-Mitarbeiter in ihre berufliche Weiterbildung investiert haben, so sind es 2007 bereits durchschnittlich 8 Tage im Jahr, die sie für Fortbildung aufwenden. Damit rangieren sie im oberen Segment und brauchen den Vergleich mit internationalen Organisationen absolut nicht zu scheuen.

Nicht nur die Dauer der Weiterbil-

dung, sondern auch das Interesse jedes einzelnen BMF-Bediensteten konnte im Vergleich zum Vorjahr gesteigert werden und beträgt für das Jahr 2007 somit rund 49 Prozent. Damit liegt das Bundesministerium für Finanzen im Vergleich mit anderen Branchen der Finanzwirtschaft im guten Mittelfeld.

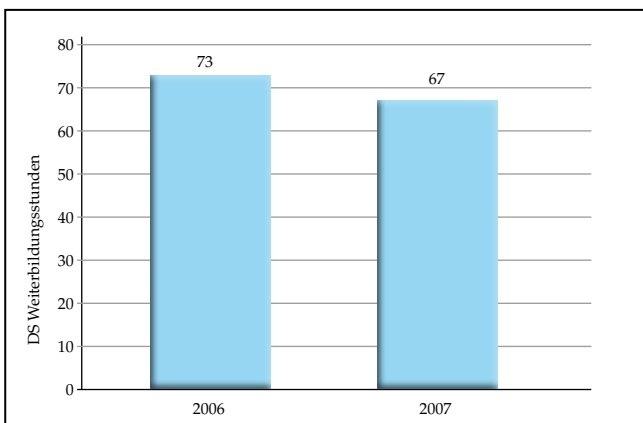
Im Finanzressort werden Weiterbildungsangebote annähernd im gleichen Ausmaß von Frauen und Männern konsumiert. Damit gelingt es dem BMF - in vorbildlicher Weise - Gleichbehandlung auch in der Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umzusetzen.

Mit der Implementierung der Wissensplattform Steuern und Zoll wurde 2007 ein nutzerfreundliches Portal für Kolleginnen und Kolle-

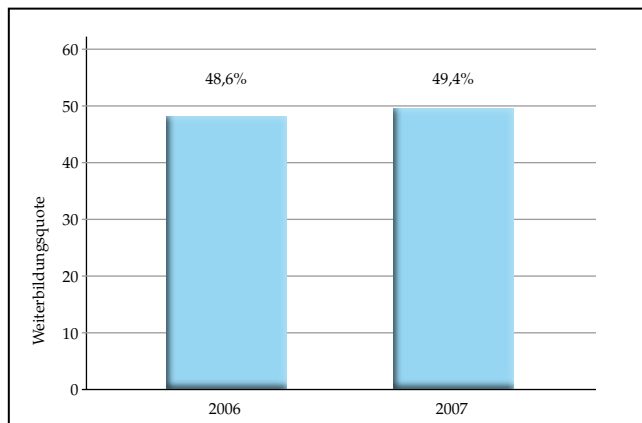
gen geschaffen, das eine schnelle und unkomplizierte Suche von themenbezogenen Fachinformationen ermöglicht. Auch der Veranstaltungskalender und der „Methodenkoffer“ sind beide zentral im BMF-Portal verfügbar. Wissensmanagementtage in den Regionen dienen zum intensiven Austausch innerhalb der Amtsfachbereiche. Für das Jahr 2008 ist die Gründung der „Community of Practice Wissensmanagement“ geplant, in die das „Projekt Wissensmanagement“ vollständig integriert wird.

### Die Bundesfinanzakademie – Bildungsplattform der Finanzverwaltung

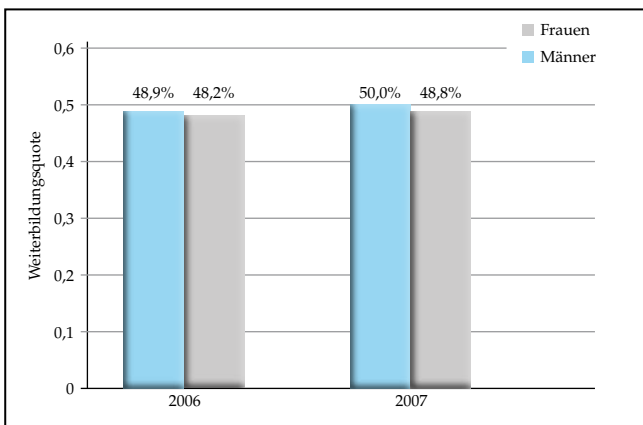
Die ständig neuen Anforderungen und Arbeitsbedingungen in der modernen Wissensgesellschaft erfordern eine permanente Nach-



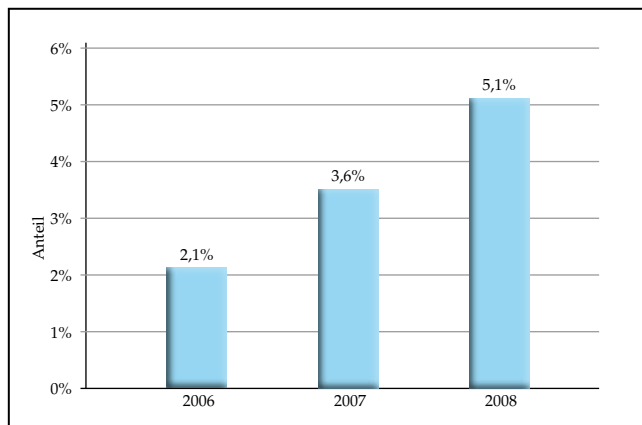
DS Weiterbildungsstunden



Mitarbeiter/-innen mit Weiterbildungsmaßnahmen



Mitarbeiter/-innen mit Weiterbildungen Frauen/Männer



Anteile Mitarbeiter/-innen in Grundausbildung

justierung unter Nutzung aller technischen Möglichkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BMF. Das Finanzressort hat dafür seit 2003 eine eigene Bundeseinrichtung, die diese Entwicklung berücksichtigt: die Bundesfinanzakademie (BFA). Hier trifft man sich, hier kommt es zum Dialog, Austausch und Begegnung. Auch in Graz, Linz, Salzburg und Innsbruck werden regelmäßig Bildungsprogramme angeboten.

Ein „Bildungsrat“, der sich aus Entscheidungsträgern aller Sektionen zusammensetzt, unterstützt die BFA bei der strategischen Ausrichtung ihrer Programminhalte. Fachvortragende sind interne Spitzenkräfte, so wie es auch anerkannte externe Trainer aus der Privatwirtschaft gibt. Rund 1.500 Veranstaltungen mit mehr als 300 Themenbereichen werden pro Jahr

in ganz Österreich angeboten.

Erfahrungsaustausch, Wissenstransfer und der Dialog zwischen Kolleginnen und Kollegen der Finanzbranche sind grundlegende Faktoren für eine funktionierende und erfolgreiche Organisation. Daher bietet die Bundesfinanzakademie aus allen Bereichen der Finanzverwaltung zur Funktionsweiterbildung (FWB) Seminare an, wo BMF-Bedienstete, Fachexperten, Coaches/Supervisoren und Lernbegleiter ihr Wissen vertiefen, vernetzen, neue Lösungsansätze suchen und praktische Anwendungen lernen.

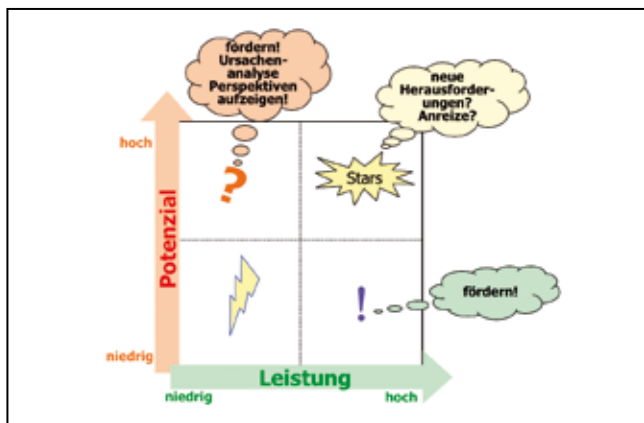
### Führung mit Verantwortung – auf dem Weg zu einer neuen Führungskultur

Die Rolle einer Führungskraft ist eine zentrale, ob es sich nun um die

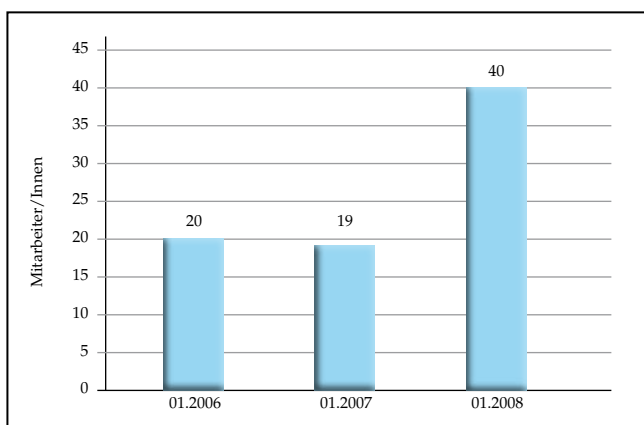
Leiterin bzw. den Leiter eines privatwirtschaftlichen Unternehmens oder einer Organisationseinheit im Finanzressort handelt. Soziale Intelligenz und fachliche Kompetenz ermöglichen es diesen, Verantwortung zu übernehmen und andere Menschen zu leiten und zu lenken. Führungskräfte entwickeln Zukunfts-Szenarien und Strategien für ihren Arbeitsbereich. Sie müssen Menschen begeistern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihren Plänen überzeugen können. Führungskräfte im Finanzressort treffen ergebnisorientierte Entscheidungen, delegieren und übernehmen Verantwortung für ihr Tun. In den „Führungsgrundsätzen der Finanzverwaltung“, die im Führungskräftehandbuch nachgeschlagen werden können, werden sowohl der organisatorische und rechtliche Rahmen wie auch das Führungsverständnis im BMF beschrieben.

Coaching und Supervision helfen, Schwierigkeiten und Probleme innerhalb kürzester Zeit in den Griff zu bekommen - und dies bei ständig sinkenden Zeit- und Personalressourcen. Effiziente und individuelle Unterstützung in Form von Beratungen, manchmal auch mit Hilfe von Zusatzqualifizierungen, werden von den Kolleginnen und Kollegen des BMF gern in Anspruch genommen.

Das neu geschaffene Management-Entwicklungs-Programm (MEP) richtet sich speziell an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Regionen, um im Rahmen der dienstrechtlichen Möglichkeiten Führungsnachwuchs aufzubauen. Interessentinnen und Interessenten müssen die Dienstprüfung A1/v1 absolviert haben und eine mindestens fünfjährige Tätigkeit in der Finanzverwaltung nachweisen können. Das MEP umfasst mehrere Qualifizierungsbausteine, die sich aus verpflichtenden Modulen in gemeinsamen Lernteams, individuellen Lernmodulen und einer praxisnahen Ausbildungshospitalität



Führungskompetenz: Fördern von Potentialen und Leistung



Anzahl Lehrlinge, Stand 1.1.2008



**Mag. Isolde Rist, 45**, verheiratet, Tochter 14 Jahre, Sohn 11 Jahre, Wandern, Bergsteigen, Klettern, Laufen, Tennis, Schifahren, Snowboarden, Langlaufen.  
Organisationseinheit: Gruppenleiterin in der GBP Wien-Körperschaften.

*Mein persönlicher Beitrag zum Erfolg der Finanzverwaltung ist ...*

Der optimale Support meiner Prüfer ist wesentlich, damit sie im Außendienst hochqualifizierte Leistungen erbringen können.

*In meiner täglichen Arbeit ist mir besonders wichtig ...*

... ein sehr gutes Arbeitsklima als Basis für gegenseitige Unterstützung.

*Was bedeutet mir „arbeiten für Österreich“ ...*

... als Teamleiterin meine Mitarbeiter/innen nach ihren Fähigkeiten einsetzen.

*Auf welche berufliche Leistung bin ich besonders stolz ...*

Die von mir ins Leben gerufenen Workshops werden sehr gerne besucht und die interne Kommunikation stark belebt.

*3 Begriffe, die Ihnen zum Thema „Wert“ einfallen:*

Vertrauen, Anerkennung, Gesundheit.

on bzw. Ausbildungsrotation in der 1. Instanz und in der Steuer- und Zollkoordination zusammensetzt. 18 Monate ist für diese Ausbildung einzuplanen. Der erste Lehrgang ist im November 2006 gestartet und wird im Zwei-Jahrestakt fortgesetzt werden.

### **Angebote für die Zukunft – Lehrlinge und Praktikanten in der Finanzverwaltung**

Mit der Entscheidung für eine Lehre werden die Weichen für den weiteren Lebensweg gestellt. Daher bietet das BMF für junge Menschen, die sich für eine Berufsausbildung in einem zukunftssicheren Arbeitsbereich entschieden haben, die besten Chancen für den Start.

Die Lehrlingsoffensive der Bundesregierung machte es möglich, dass wir zum Jahresende 2005 mit 25 Lehrlingen unser Team aufstocken konnten. 20 junge Menschen wurden österreichweit in Finanzämtern ausgebildet und fünf Lehrlinge schnupperten in der Buchhaltungsagentur des Bundes Arbeitsluft. Im Jahr 2007 konnte die Anzahl der Lehrlinge bereits verdoppelt werden.

Um dem komplexen Thema der „Lehrlingsausbildung“ gerecht zu werden, wurde eine innovative Struktur im Haus geschaffen, die neue Ausbildungsplätze für Lehrlinge zeitgerecht veröffentlicht. Auf diese Weise vermeidet das BMF Engpässe in der Lehrlingsausbildung und kann sich rechtzeitig nach engagierten Jugendlichen umsehen. Ein Lehrverhältnis endet spätestens nach drei Jahren, und das Finanzressort sorgt dafür, dass für den neu eintretenden Lehrlingsnachwuchs die besten beruflichen Einstiegschancen geschaffen werden. Nach Möglichkeit werden tüchtige junge Leute nach ihrer Lehrzeit in den Bundesdienst übernommen, aber auch all jene, für die sich kein geeigneter Arbeitsplatz findet, haben beste Chancen, in der Privatwirtschaft Fuß zu fassen,

denn eine Lehrlingsausbildung im BMF zählt zu den besten im Land.

Auch für Praktikantinnen und Praktikanten ist das BMF nach einer längeren Reformphase wieder eine geeignete Anlaufstelle. Zwar ist die derzeitige Nachfrage nach Ausbildungsplätzen größer als die vorhandenen Plätze, allerdings staunen die Interessentinnen und Interessenten regelmäßig, wie vielfältig die Aufgaben in der Finanzverwaltung sind. Das in der Öffentlichkeit noch immer gängige Bild vom verstaubten Beamten mit Ärmelschonern gehört nun endgültig der Vergangenheit an. Auch hier braucht das Bundesministerium für Finanzen die Vergleiche mit privatwirtschaftlich geführten Unternehmen absolut nicht zu scheuen.

Gerne nützen manche Praktikantinnen und Praktikanten die Möglichkeit, ihre abgeschlossene Ausbildung als FH- bzw. Universitätsstudentin oder -student durch das mehrmonatige praktische „Training on the Job“ in der Finanzverwaltung zu ergänzen. Besonders beliebt sind die Sommerpraktika, wo etwa 100 Ferial-Praktikantinnen und Ferial-Praktikanten in ein bis drei Sommermonaten – meist Juli bis September – in das Finanzressort hineinschnupperten. Sie erhalten auf diese Weise einen fundierten Einblick in die öffentliche Verwaltung, der ihnen bei einer späteren Aufgabe in der Privatwirtschaft zu Gute kommt.



## Wertschätzung der Vielfalt - *Diversity Management & Integration*

Über die Gleichstellung der Geschlechter wird viel geschrieben, einiges gesprochen und auch heftig diskutiert. Das Bundesministerium für Finanzen erhebt den Anspruch, Gender Mainstreaming zu leben und bemüht sich, es in der täglichen Arbeit umzusetzen. Und weil sich die Unterschiede von Menschen nicht nur an den beiden Geschlechtern festmachen lassen, ist das BMF auch ein Vorzeigeressort bei Menschen mit besonderen Bedürfnissen. Bediensteten mit Behinderungen stellt man entsprechende Arbeitsplätze zur Verfügung, und

sie werden ohne Leistungsdruck in das Team integriert. Auch auf die Belange der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird in der Finanzverwaltung so gut wie möglich eingegangen. Das Projekt „15/65 Generationsspezifisches Arbeiten im BMF“ wurde ins Leben gerufen, um den Anforderungen verschiedener Altersgruppen besser gerecht zu werden. Und unabhängig von Alter oder Qualifizierung werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Finanzressorts zu lebenslanger Weiterbildung angeregt.



Mag. Daniela Neumüller, 31, ledig, Stocksport (Asphalt/Eis), Lesen, Kinder-/Jugendarbeit, Reisen. Organisationseinheit: Steuer- und Zollkoordination Region Mitte – Standort Linz/Personalabteilung.

*Mein persönlicher Beitrag zum Erfolg der Finanzverwaltung ist ...*  
Ich kann durch meine Wirtschaftsausbildung und mehrjährige Erfahrung im Personalbereich meine Ideen aktiv einbringen.

*In meiner täglichen Arbeit ist mir besonders wichtig ...*  
Die Arbeit muss abwechslungsreich sein und mich täglich fordern.

*Was bedeutet mir „Arbeiten für Österreich“ ...*  
... einen Beitrag für unser Land zu leisten. Gemeinsam können wir erreichen, dass das „kleine“ EU-Land Österreich zu den besten öffentlichen Verwaltungen aufschließen kann.

*Auf welche berufliche Leistung bin ich besonders stolz ...*  
... dass ich zusätzlich zu meiner Tätigkeit als Personalbetreuerin auch in bundesweiten Projekten und Arbeitsgruppen tätig bin.

*3 Begriffe, die Ihnen zum Thema „Wert“ einfallen:* Wertschätzung, wertorientierte Unternehmensführung, Vertrauen.

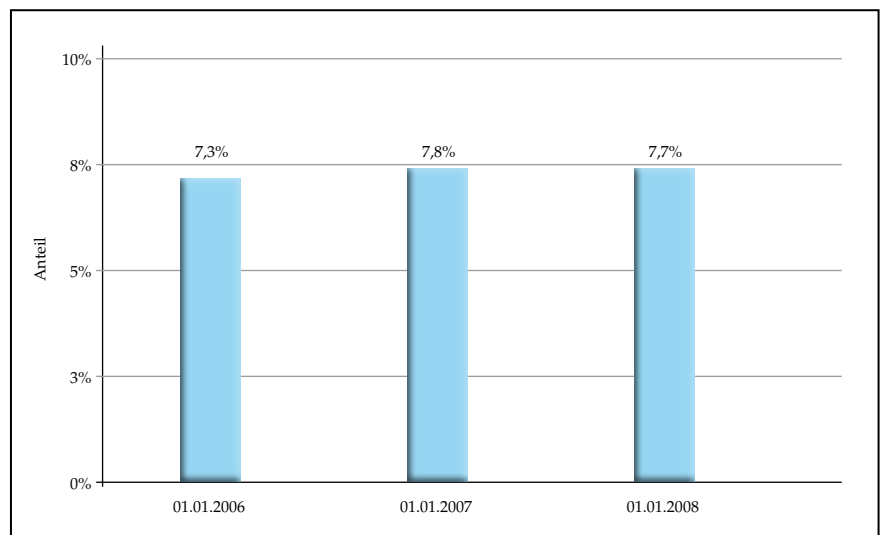
## Gender Mainstreaming als tägliche Herausforderung

Die Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsplatz zu fördern, ist eine gesetzlich verankerte Verpflichtung. Das BMF nimmt seine Aufgabe ernst und integriert bereits seit Jahren Gender Mainstreaming (GM) kontinuierlich in allen Arbeitsbereichen der Finanzverwaltung. Geprüft und initiiert werden die Möglichkeiten zur Umsetzung der Strategie von der vor rund sieben Jahren gegründeten GM-Arbeitsgruppe, die aus Mitarbeiterinnen der verschiedensten Arbeitsbereiche im BMF besteht.

Volle Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern setzt

Österreich noch immer sehr hoch. Zu dieser nicht gerade erfreulichen Folgerung kommt die Studie „Ist die Einkommensbesteuerung geschlechtsneutral?“, die das BMF 2006 in Auftrag gegeben hat. Die Untersuchung vermerkt aber auch andererseits, dass das österreichische Steuersystem eine gewisse ausgleichende Funktion auf die Nettoeinkommen ausübt.

Der Anteil der Frauen allgemein sowie in höherwertiger Verwendung liegt in der Finanzverwaltung traditionell weit über dem Durchschnitt der Bundesverwaltung. Der berufliche Aufstieg von qualifizierten Frauen wird im BMF gezielt und bewusst gefördert. Dass Frauen bei gleicher Arbeit gleich



Anteil der Mitarbeiter/-innen mit Behinderung

jedoch voraus, dass Frauen und Männer gleichermaßen von den Gütern, Ressourcen und Chancen unserer Gesellschaft profitieren. So wird für die gerechte Beteiligung beider Geschlechter an allen finanziellen und materiellen Ressourcen des Staates das Gender Budgeting in der öffentlichen Verwaltung angewendet, um die unterschiedlichen Auswirkungen der öffentlichen Einnahmen und Ausgaben auf Frauen und Männer zu ermitteln.

Die geschlechtsspezifischen Einkommensunterschiede sind in

entlohnt werden, ist im Bundesdienst kein Thema. Dass es qualifizierte Frauen bis „ganz nach oben schaffen“, diesem Anliegen stellt sich die österreichische Finanzverwaltung aber schon seit Jahren.

## Menschen mit besonderen Bedürfnissen werden individuell gefördert

Menschen mit Behinderungen haben in ihrem beruflichen Alltag andere Voraussetzungen als nicht behinderte Menschen. Es ist dem Finanzressort ein Anliegen, Behin-

dernten entsprechende Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, die dann auch von diesen Menschen erfüllt werden können. Auf den Grad der Behinderung, die sozialen Bedürfnisse des Behinderten und auf behindertengerechte Ausstattung des jeweiligen Arbeitsplatzes nimmt das BMF größtmögliche Rücksicht.

Behinderte werden im Bundesministerium für Finanzen ohne jeglichen Leistungsdruck in das Team

integriert. Selbstverständlich werden auch entsprechende Fortbildungsmöglichkeiten, abgestimmt auf die jeweilige Verwendung, angeboten.

#### **Altersgerechtes Arbeiten schafft Mehrwert**

Dem BMF liegen sowohl die Belange der älteren wie auch der jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

am Herzen, denn nur die große Vielfalt im Beschäftigtenbereich ermöglicht jene produktive Gesamtatmosphäre, die die Wertschätzung und Förderung des Einzelnen zulässt und dadurch Diskriminierung bereits im Vorfeld verhindert. Aus diesem Grund wurde das Projekt „15/65 Generationsspezifisches Arbeiten im BMF“ ins Leben gerufen.

Die Europäische Kommission versucht, den Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt, welche die niedrige Geburtenrate kombiniert mit einer steigenden Lebenserwartung verursacht, mit politischen Maßnahmen entgegenzusteuern. Bis 2010 soll die Quote der Erwerbstätigen bei den 55- bis 64-jährigen auf 50 Prozent gesteigert werden. Österreich hätte dabei noch einiges aufzuholen, denn wir liegen derzeit noch unter 30 Prozent an Beschäftigten in dieser Altersgruppe.

Unabhängig vom Alter versucht das Finanzressort, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur lebenslangen Weiterqualifizierung anzuregen, was mit altersadäquaten Schulungen gefördert werden soll, wobei gerade der Bereich der Vermittlung von EDV-Inhalten von großer Bedeutung ist. Auch Mitarbeitergespräche eignen sich, um „Lebensbegleitendes Lernen“ attraktiv zu machen. Besonders ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sollen motiviert werden, an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen. Sind es doch hauptsächlich Kolleginnen und Kollegen zwischen dem 45sten und 50sten Lebensjahr, die auf einem sogenannten „Karriereplateau“ angelangt sind und kaum eine Möglichkeit sehen, die Karriereleiter noch weiter nach oben zu steigen. Fachkarrieren, Projektlaufbahnen oder auch eine Job-Rotation bieten Möglichkeiten, den weiteren beruflichen Weg interessant und motivierend zu gestalten.

Der Verlust von Wissen ist gerade in einer wissensbasierten





Organisation wie der Finanzverwaltung von enormer Bedeutung. Dieser Verlust von Wissen durch das Ausscheiden von Kolleginnen bzw. Kollegen ist oftmals schwerwiegend. Laut einer Studie des deutschen LEARNTEC Monitors „Ageing Workforce“ vom 18. Oktober 2006, „kostet jede Verrentung (=Pensionierung) das betreffende Unternehmen rund ein Drittel des Wissens, das Mitarbeiter/innen in ihrem Arbeitsleben gesammelt haben. Damit Wissen im BMF nicht versickert, ist es notwendig, mit-

tel- bis längerfristig im Voraus zu planen, in welcher Form welches Wissen an welche Personen weitergegeben werden soll. Um diesen Prozess des „Wissens-Transfers“ möglichst übersichtlich und effizient zu gestalten, wurde im Rahmen des Projekts „Wissensmanagement“ ein Handlungskatalog namens „Wissens-Mentoring“ entwickelt, der die Arbeit von Führungskräften erleichtern soll. Gleichzeitig ist dies ein Angebot, von dem freiwillig Gebrauch gemacht werden kann.

**Klaus Platzer, 55, Musik, Jagd.**  
Vorsitzender der Bundesvertretung Finanz in der Gewerkschaft Öffentlicher Dienst und Vorsitzender des Zentralausschusses.

*Mein persönlicher Beitrag zum Erfolg der Finanzverwaltung ist ...*

... dass trotz aller Einsparungen, Reorganisationen und Umstrukturierungen die Motivation der Mitarbeiter/innen des Ressorts nicht verloren gehen darf.

*In meiner täglichen Arbeit ist mir besonders wichtig ...*

... dass Sozialpartnerschaft kein bloßes Lippenbekenntnis ist, sondern dass die Personalvertretung in alle Entscheidungsvorgänge auf allen Ebenen rechtzeitig und vollständig eingebunden wird.

*Was bedeutet mir „Arbeiten für Österreich“ ...*

Österreich ist ein in der Welt anerkannter Rechtsstaat. So soll es auch bleiben.

*Auf welche berufliche Leistung bin ich besonders stolz ...*

... auf jede Einzelne, die sich trotz aller Widrigkeiten, im Zusammenhang mit der Tätigkeit als Personalvertreter, ergeben.

*3 Begriffe, die Ihnen zum Thema „Wert“ einfallen: Toleranz, Ehrlichkeit, Nächstenliebe.*

## Attraktive Arbeitsbedingungen - *Flexibilität und Internationalität*

Dass hervorragende Leistungen nur in einem entsprechenden Arbeitsumfeld erbracht werden können, ist dem Bundesministerium für Finanzen bewusst. Auch flexible Beschäftigungsmodelle wie Teleworking sind zur Erzeugung dieses Umfeldes geeignet, denn sie bieten zusätzliche Spielräume in der Zeitgestaltung und werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Finanzverwaltung gerne in Anspruch genommen. Ebenso entwickelt sich die interne und externe Mobilität immer mehr zum Karrieremotor im Finanzressort. Eine Entsendung ins Ausland

oder eine Job-Rotation innerhalb des Finanzressorts bringt nicht nur der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter neue Erfahrungen, sondern ist auch als Wissenstransfer für das BMF von großer Bedeutung. Für leitende Beamte ist auch die Initiative „Arbeiten in der Wirtschaft“ eine gute Möglichkeit, einen Blick über den Tellerrand zu riskieren und einmal in die Privatwirtschaft zu schnuppern. Auch die betriebliche Gesundheitsförderung wird im BMF ebenso gefördert wie der „Sportkader Finanz“ und die Finanzmusik.



## Gute Arbeitsbedingungen für Wissensarbeiter

Arbeitsbedingungen, die sowohl die berufliche Leistung als auch das persönliche Engagement fördern sowie eine gut koordinierte Gesundheitsvorsorge aller BMF-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im Finanzressort wichtige Elemente der Personalpolitik. Nur wer ein optimales Arbeitsumfeld vorfindet, wird auch exzellente Resultate erbringen. Besonders im wissensbasierten Bereich ist ein dynamisches Umfeld für Entwicklungsmöglichkeiten aller Bediensteten der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg der Organisation.

Flexible Beschäftigungsmodelle sind im Bundesministerium für

Finanzen bereits gang und gäbe, denn die Qualität der Arbeit hängt durchaus mit der Qualität der Arbeitszeiteinteilung zusammen.

## Interne und externe Mobilität als Karrieremotor

Ein interner, zeitlich befristeter Abteilungswechsel hat einerseits den bestmöglichen Einsatz der BMF-Bediensteten im Auge, andererseits ist er der Organisation in ihrer Gesamtheit von Nutzen. Voraussetzungen für eine interne Bewerbung sind - neben einem freien Arbeitsplatz und einer Planstelle in der aufnehmenden Abteilung - eine abgeschlossene Grundausbildung sowie eine einjährige Beschäftigungsdauer im aktuellen Arbeitsgebiet.

Neben der internen Rotation durch die diversen Organisationseinheiten der Finanzverwaltung in Österreich besteht im Finanzressort auch die Möglichkeit, sich neue Erfahrungen und jede Menge an Wissen im Ausland zu erwerben. Eine im Bundesinteresse liegende Entsendung ins Ausland kann auch ein bedeutender Schritt in der persönlichen Karriere einer BMF-Mitarbeiterin oder eines BMF-Mitarbeiters sein, da in Zukunft auf internationaler Ebene gesammeltes Know-how verstärkt als Auswahlkriterium für zahlreiche Führungspositionen gelten wird. Die Entsendungsrechte des BMF in zahlreiche internationale Organisationen bieten dafür die Möglichkeiten.

Für die professionelle Planung



und Durchführung von Entsendungen hat das BMF ein virtuelles Koordinationsbüro als Drehscheibe eingerichtet, das Angebot und Nachfrage unter einen Hut bringen soll. Expatriates schätzen das Koordinationsbüro vor allem bei dienstrechtlichen Fragen, die sich bei Auslandseinsätzen immer wieder ergeben.

Eine weitere attraktive Möglichkeit von Auslands-Entsendungen sind Projektarbeiten für internationale Organisationen, denn für das Finanzressort ist grenzenloser Wissenstransfer in Zeiten global vernetzter Wissensmärkte eine der wertvollsten Ressourcen der Organisation. Internationale Berufserfahrung von BMF-Mitarbeiterinnen bzw. BMF-Mitarbeitern und gezielter Wissenserwerb bilden einen wesentlichen Beitrag zur Effektivität in der modernen Finanzverwaltung.

Der überwiegende Teil der internationalen Entsendungen findet im Rahmen von Twinning-Projekten der EU, kurz- und langfristig zu besetzenden Positionen in der Europäischen Union, der Weltbank und anderen Finanzorganisationen statt. Im BMF herrscht großes Interesse an internationalen Entsendungen sowie eine erfreuliche Mobilitätsbereitschaft, was auch die aktuelle Warteliste von 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Zentraleitung des BMF zeigt. 2007 konnten drei Positionen im Rahmen von Auswahlverfahren neu besetzt werden. Dabei handelt es sich um einen Finanzdienstleistungsattaché (EU-Ständige Vertretung), einen Haushaltsattaché (EU-Ständige Vertretung) sowie einen Advisor bei der Weltbank. Außerdem arbeiten sieben BMF-Kolleginnen und Kollegen in der Ständigen Vertretung in Brüssel und drei weitere für die EU Kommission.

Auch eine internationale Finanzinstitution wie die Weltbank greift gerne auf Fachkräfte des Finanzressorts zurück, und der internationale Erfahrungsaustausch

ist hier für Österreich ebenso von großer Bedeutung.

Die Mitarbeit in den EU-finanzierten Twinning-Programmen bietet vielfältige Möglichkeiten, besonders für Expertinnen und Experten aus den Regionen, um im Ausland Erfahrung sammeln zu können.

### **Flexible Beschäftigungsverhältnisse schaffen Freiräume**

In zahlreichen Teilen der Organisation besteht die Möglichkeit, die gesetzliche Wochenarbeitszeit von 40 Stunden flexibel und unbürokratisch zu gestalten. Eine Blockzeit von drei Stunden, von 9 bis 12 Uhr, gilt es jedoch einzuhalten ebenso wie die Gleitzeitrahmen, die allerdings aufgrund der mannigfaltigen Aufgaben der Finanzverwaltung unterschiedlich sind. Wird der laufende Dienstbetrieb nicht gefährdet, gibt es für Arbeitnehmer/innen noch zusätzliche Spielräume in der Zeitgestaltung. Die regelmäßige Wochendienstzeit kann nämlich mit dem Vorgesetzten auch als unregelmäßiger Dienst vereinbart werden. Eine Variante, die besonders bei Kolleginnen und Kollegen mit schulpflichtigen Kindern große Zustimmung findet.

Mit diesen flexiblen Arbeitszeitmodellen will das Bundesministerium für Finanzen seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu eigenverantwortlicher Zeit- und Arbeitseinteilung animieren, denn nur optimal angepasste Arbeitsbedingungen ermöglichen es, Spitzenleistungen zu erreichen.

Familiengründung und Erwerbstätigkeit lassen sich miteinander verbinden, das ist das Credo der Finanzverwaltung. Wenn für eine bestimmte Zeit neue Familienmitglieder Vorrang haben, ist Teilzeitarbeit die ideale Form, den Anschluss an das Berufsleben nicht zu verlieren. Der nahtlose Einstieg ins Vollzeit-Modell für „die Zeit danach“ ist damit auch wesentlich leichter als ein kompletter Neustart nach der Kinder-Pause.



**Mag. Harald Stieber**, verheiratet, Wandern, Literatur über Allgemeine Wirtschaftspolitik. Organisationseinheit: derzeit GD Wirtschaft und Finanzen, Europ. Kommission.

*Mein persönlicher Beitrag zum Erfolg der Finanzverwaltung ist...*

... die Mitarbeit am Stabilitätsprogramm und die Vertretung Österreichs in nationalen und internationalen Gremien.

*In meiner täglichen Arbeit ist mir besonders wichtig...*

... persönliche Neugier, übertragen auf alle Tätigkeitsbereiche.

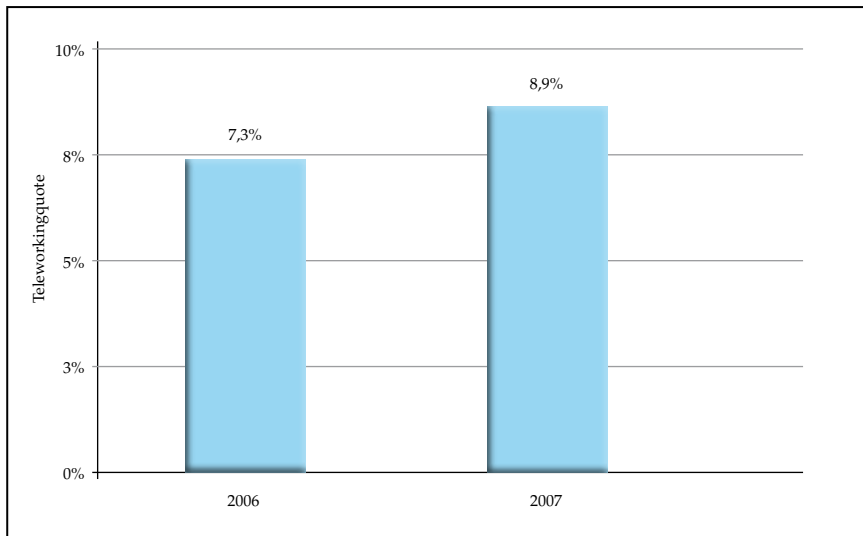
*Was bedeutet mir die Arbeit für Österreich...*

... erfolgreiche Detaillösungen mitzuentwickeln, für ein Land, das oft unterschätzt wird, aber beim direkten Vergleich sehr gut positioniert ist.

*Auf welche berufliche Leistung bin ich besonders stolz ...*

Am Aufbau finanzpolitischer Institutionen für den Kosovo bin ich beteiligt gewesen.

*Drei Begriffe, die Ihnen zum Thema „Wert“ einfallen: „Gegen-wert“: maximaler Gegenwert für Bürger/innen, „Geld-wert“: Verantwortungsvolle Finanzpolitik, „Wert des Einzelnen“: wertvollstes Kapital zur Aufgabenerfüllung.*



Anteil der Mitarbeiter/-innen mit Teleworking

Die Flexibilität von Telearbeit geht soweit, dass verwaltungsintern zwischen einer gelegentlichen Telearbeit und einer regelmäßigen Telearbeit unterschieden wird. Gelegentliche Telearbeiterinnen bzw. Telearbeiter sind jene Personen im BMF, die fallweise ihre Arbeit nicht von ihrer Dienststelle aus erledigen. Bei der regelmäßigen Telearbeit hat die Arbeit „außer Haus“ jedoch schon wieder eine gewisse Häufigkeit, die mindestens einen Tag pro Woche für mindestens drei Monate in ununterbrochener Folge betragen muss. Die exakten Regelungen dafür werden in einer Vereinbarung festgehalten und zwischen Bediensteten und Vorgesetzten fixiert. Telearbeit kann jedoch höchstens auf ein Jahr vereinbart werden, und Verlängerungen dieser Vereinbarungen sind jeweils höchstens auf ein Jahr möglich.

Auch für Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter mit herabgesetzter Wochenarbeitszeit ist Teleworking möglich. Dienstzuteilungen bleiben während der Telearbeit aufrecht, und es wird auch kein neues Dienstverhältnis durch diese innovative Form des Arbeitens begründet.

Selbstorganisation ist allerdings die große Herausforderung in der Telearbeit, denn die Arbeit ist

so einzuteilen, dass der zu erwartende Arbeitserfolg durch ergebnisorientierte Kontrollen festgestellt werden kann.

Bei regelmäßiger Telearbeit stellt das Bundesministerium für Finanzen sowohl technische Ausstattung wie auch die notwen-

digen Arbeitsmittel zur Verfügung. Sollten die budgetären Mittel im BMF nicht zur Verfügung gestellt werden können, ist es ebenso möglich, die private IT-Infrastruktur zu benützen – vorausgesetzt der Bedienstete wünscht das und erklärt sich damit auch einverstanden.

Hinsichtlich des Versicherungsschutzes sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer den Bediensteten, die in ihrer Dienststelle arbeiten, gleichgestellt. Sie dürfen jedoch an jenen Tagen, an denen Telearbeit geleistet wird, keine Zeitguthaben ansammeln. Telearbeit kann jedoch sowohl durch die Dienstbehörde als auch durch die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer unter Einhaltung einer Frist von einem Monat beendet werden. Bei dringenden dienstlichen Notwendigkeiten kann Telearbeit jedoch mittels einer schriftlichen Erklärung jederzeit aufgelöst werden.



## Gesundheits- und Talentförderung machen sich bezahlt

„Gesundheit ist nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts“, bringt es der Philosoph Arthur Schopenhauer auf den Punkt - ist doch Gesundheit das Zusammenspiel von körperlichem, geistigem und sozialem Wohlbefinden. Nach dieser Maxime handelt auch das Bundesministerium für Finanzen – zum Wohle seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und im Interesse der Leistungsfähigkeit für die Bürgerinnen und Bürger. Wissenschaftliche Studien haben es bewiesen: Gesundheitsförderung trägt substantiell zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz und einem förderlichen Betriebsklima bei, die sich in Unternehmen mit deutlich verbesserten Ergebnissen niederschlagen. Zahlreiche Initiativen wie Ernährungs-Work-Shops, Fitnesszirkel, Nordic-Walking, Sucht-Prophylaxe, Stresstests mit entsprechend fundierter fachlicher Beratung und dergleichen gehören zum Standardrepertoire im Finanzressort.

Die Gesundheitsaktivitäten werden vom „Lenkungsausschuss Gesundheit“ von der Zentralleitung in der Hinteren Zollamtsstraße initiiert und von Steuerungsgruppen in den einzelnen Regionen Österreichs individuell angepasst. Gesundheitsmoderatorinnen und Gesundheitsmoderatoren gehen auf individuelle Wünsche und Fragen ein, um den größtmöglichen Gesundheitserfolg zu erzielen.

Die Anstrengungen in der betrieblichen Gesundheitsförderung tragen bereits erste Früchte: Mehreren Regionen der Finanzverwaltung wurde das Gütesiegel des Europäischen Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung verliehen. Auch in punkto Gesundheit sind wir also anderen Organisationen eine Nasenlänge voraus.

Körperliche Fitness durch Sport hat im Finanzressort eine lange Tradition. Daher bekennt sich das BMF zur Förderung von

sportlichen Spitzenleistungen. Die Integration von Spitzensportlern im „Sportkader Finanz“ ist für die Belegschaft daher ein wichtiges Signal. Darüberhinaus bedeuten die von der Finanzverwaltung geförderten Spitzensportler eine besonders große Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit. Die Einbindung von Behindertensportlerinnen und Behindertensportlern wiederum unterstreicht das überdurchschnittliche Engagement des BMF im Bereich Diversitäts- und Integrationspolitik.

Bei Anlässen im BMF wie auch bei Veranstaltungen bundesweit spielt der musikalische Rahmen oft eine wichtige Rolle. Die Finanzmusik genießt daher nicht nur im eigenen Haus hohes Ansehen, sondern erfreut bei vielen Gelegenheiten Gäste aus dem In- und Ausland sowie Bürgerinnen und Bürger bei Veranstaltungen des BMF. Dieser Klangkörper mit langer Tradition und hohem künstlerischen Niveau ist die musikalische Visitenkarte der Finanzverwaltung.



**Vanessa Gruber, ledig, 17, Sport, Musik, Singen. Organisationseinheit: Verwaltungsassistentin Team Organisation, FA St. Veit Wolfsberg.**

*Mein persönlicher Beitrag zum Erfolg der Finanzverwaltung ist ...*

... offen, lernfähig, zielstrebig und anpassungsfähig zu sein, um dadurch die mir übertragenen Aufgaben bestmöglich zu erledigen.

*In meiner täglichen Arbeit ist mir besonders wichtig ...*

... ein gutes Arbeitsklima, Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz. Um mich weiter zu entwickeln, versuche ich viele neue Bereiche kennenzulernen.

*Was bedeutet mir „Arbeiten für Österreich“ ...*

Ich bin stolz, Lehrling des Finanzamtes St. Veit Wolfsberg zu sein. Die Ausbildung ist umfangreich und sehr interessant.

*Auf welche berufliche Leistung bin ich besonders stolz ...*

... wenn ich Arbeitsprozesse schnell und genau abwickle und keine „Angst“ im Umgang mit verschiedenen EDV- Programmen habe.

*3 Begriffe, die Ihnen zum Thema „Wert“ einfallen: Existenzwert – ich kann arbeiten, Stellenwert – ich bin für mein Unternehmen wichtig, Anerkennung.*



## Berufsethik in der Finanzverwaltung - *Leistung mit Verantwortung*

Berufsethik gewinnt in Zeiten verstärkter Korruptionswahrnehmung immer mehr an Bedeutung. Korruptionsprävention und aktive Bekämpfung sind zwar nicht Themen, die ausschließlich die österreichische Finanzverwaltung betreffen, jedoch werden sie mehr und mehr zu primären Zielen der österreichischen Bundesregierung wie auch der EU, UNO oder OECD.

Die österreichische Verwaltung ist von Menschen mit hohen moralischen Werten geprägt, was eine Studie des Vereins Transparency International nun auch mit Zahlen belegen kann. Österreich liegt in dieser Untersuchung, welche die Korruptionswahrnehmung von 146 Ländern misst, an guter 13. Stelle. Für die Finanzverwaltung, eine der tragenden Säulen der Republik,

bedeutet das, diese gute Position zu stärken sowie das weitgehend korruptionsresistente Klima in der öffentlichen Verwaltung zu sichern bzw. weiter auszubauen.

Vertrauen beruht auf Gegenseitigkeit und Wertschätzung. Wenn jemand zeigt, dass auf ihn Verlass ist, sollte man sich auf das Gegenüber meist auch wirklich verlassen können, denn Vertrauen ist nur bei gegenseitiger Wertschätzung möglich.

Diese Vertrauensbasis - das Um und Auf in Beziehungen zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Vorgesetzter bzw. Vorgesetztem - fördert die Bereitschaft, mehr zu leisten. Das unterstützt letztlich nicht nur gutes internes Arbeitsklima im BMF, sondern kommt auch der Republik Österreich zu Gute.

## Ethik ist nicht nur ein Schlagwort im Finanzressort

Um ethische Werte bewusst zu machen, dürfen „Unternehmenskultur“ und „Vertrauenskultur“ nicht zu leeren Schlagworten verkommen, sondern müssen wirklich gelebt werden. Während das Leitbild kurz und prägnant den längerfristigen Auftrag sowie die Ziele und Grundsätze des BMF formuliert, entsteht Unternehmenskultur durch das Zusammenwirken von Werten, Normen und Denkhaltungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Ressorts, die die Organisation unverwechselbar prägen. Vertrauenskultur wiederum bedeutet, Kolleginnen und Kollegen positiv zu motivieren und ihre Fähigkeiten mittels Verbesserung der Kommunikation, Information, Führungskultur, Anerkennung und Lob sowie den adäquaten Umgang mit Fehlern zu fördern und zu entwickeln.

Sowohl Finanz als auch Ethik haben mit Vertrauen zu tun und sind von Werten bestimmt, von materiellen ebenso wie von immateriellen. Da eine erfolgreiche Organisation nur reüssieren kann, wenn sie ihre vorgegebenen rechtlichen und selbst definierten ethischen Normen auch einhält, sind effiziente Kontrollsysteme erforderlich. Diese Kontrollsysteme sind nicht als Selbstzweck gedacht, sondern dienen als Schutzfunktion und sollen ein wesentlicher Baustein auf dem Weg zur Prävention von Korruption sein. Kontrollsysteme sollen nicht als allgemeine Misstrauensmaßnahmen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/innen verstanden werden. Sie dienen vielmehr dazu, über eingeführte ethische Leitlinien und Wertehaltungen die Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle aufzubauen.

Die Korruptionsbekämpfung im Bundesministerium für Finanzen basiert auf einem 3-Säulen-Modell von Vorbeugung, Aufklärung

und Ahndung. Das vor fünf Jahren ins Leben gerufene „Büro für Interne Angelegenheiten“ ist in allen drei Bereichen tätig.

„Leistung mit Verantwortung“ lautet die Devise in der Finanzverwaltung. Dennoch sind „Warnsignale“ wie auffälliges Verhalten, geänderter Lebensstil, plötzlicher Meinungswandel, veränderte Sozialkontakte und viele Mosaiksteinchen mehr zu beachten, die zum Erkennen und der Bekämpfung von imageschädigendem Verhalten einzelner „schwarzer Schafe“ beitragen. Illegales oder kriminelles Agieren der Beteiligten kann nicht entschuldigt werden, daher ist es unumgänglich, bereits im Vorfeld einiges zu bedenken: Missbrauch der Amtsgewalt, Geschenkannahme, Verletzung des Amtsgeheimnisses, Falschbeurkundung im Amt oder auch Förderungsmisbrauch sind keine Kavaliersdelikte und mit einem ethischen Amtsverständnis nicht zu vereinen. In jedem Fall eines Verdachts, gilt jedoch vorerst die Unschuldsvermutung.



**Otto Aiglsperger, 44**, verheiratet, Tochter 13 Jahre, Laufen, Lesen, ausgebildeter Trainer für soziale Kompetenz. Organisationseinheit: BMF-Organisationsabteilung IV/2, Vorsitzender DAUS-BMF, Dienstrechtsreferent der Finanzgewerkschaft.

*Mein persönlicher Beitrag zum Erfolg der Finanzverwaltung ist ...*

... mich konstruktiv für die Weiterentwicklung der Verwaltung sowie die Arbeitssituation der Bediensteten einzusetzen.

*In meiner täglichen Arbeit ist mir besonders wichtig ...*

Kooperation statt Konfrontation, das heißt, auch die Meinung der Anderen zu respektieren.

*Was bedeutet mir „Arbeiten für Österreich“ ...*

... zufriedene Mitarbeiter/-innen, die kundenorientierte Leistungen erbringen.

*Auf welche berufliche Leistung bin ich besonders stolz ...*

Die Schaffung des Organisationshandbuches als künftige einzige Organisationsvorschrift und die Leitung der Themenpiloten bei der Reform der Finanzverwaltung machen mich stolz.

*3 Begriffe, die Ihnen zum Thema „Wert“ einfallen:* Familie, Gerechtigkeit, Solidarität.

## Wir gestalten die Zukunft - mittelfristige Perspektiven im Personalmanagement

Das Finanzressort ist seit langem in vielen Bereichen seiner Personalpolitik Vorreiter in der Bundesverwaltung. Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der Beweis, dass sich Investitionen in Humankapital lohnen. Die ständige Weiterentwicklung von Maßnahmen, die dem Wissensaufbau und -zuwachs dienen, ist daher oberste Pflicht und wird von den BMF-Bediensteten bundesweit aktiv mitgetragen.

Mit neuesten Informationstechnologien ist das Bundesministerium für Finanzen dabei, ein „Mitarbeiterportal“ zu errichten, um den E-Personal-Ansatz in einem innovativen Umfeld umzusetzen. Für Wiedereinsteigerinnen und -einsteiger wurde zur raschen Reintegration ein Karriere-Kompass-Karenz entwickelt, der nicht nur

auf die Elternkarenz zugeschnitten ist, sondern Kolleginnen und Kollegen auch die Möglichkeit gibt, Bildungskarenz in Anspruch zu nehmen, ohne auf den ständigen Kontakt mit der Dienststelle verzichten zu müssen.

### **Mit dem Mitarbeiterportal in die E-Personal-Zukunft**

Dass das Bundesministerium für Finanzen neuen Technologien der Informationsdarstellung und Informationsverteilung gegenüber aufgeschlossen ist, wenn es sich um die Verbesserung von Kommunikation und Dienstleistungen handelt, ist im externen Bereich bewährt und bekannt. Nun soll auch der interne Informationsfluss nachhaltig verbessert werden. So können durch ein „Mitarbeiterpor-

tal“ punktgenaue Informationen an die Frau bzw. an den Mann gebracht werden. Den Bediensteten des Ressorts wird damit Zugang zu Informationen, Anwendungen und Serviceleistungen gegeben, um immer am neuesten Stand der Entwicklung zu sein.

Die Plattform „Mitarbeiterportal“ bietet die Basis für die Umsetzung von E-Personal. Bei diesem Projekt sollen den Bediensteten des Finanzressorts über das Mitarbeiterportal u.a. Prozesse von Employee Self Service (ESS) und Manager Self Service (MSS) bereitgestellt werden. Der Aufbau eines Mitarbeiterportals zur Unterstützung effizienter Arbeitsabläufe aber auch zur Unterstützung des angestrebten Kulturwandels, bedeutet für das Finanzressort Neuland. Mit seiner gelungenen Umsetzung wird das BMF im Bereich E-Personalmanagement seiner Vorreiterrolle für andere Ressorts und Bereiche der öffentlichen Verwaltung gerecht.

### **KarriereKompass-Karenz – rasche Integration beim Wiedereinstieg**

Im Sinne dieser zukunftsorientierten Personalpolitik forciert das BMF die Bildungs- sowie die Elternkarenz. Das Finanzressort will als attraktiver Arbeitgeber seinen Bediensteten die Möglichkeit für ein optimales Auszeitmanagement ermöglichen. Dafür wurde vom BMF der neue KarriereKompass-Karenz kreiert, der langfristige Karriere-, Kompetenz- und Personalplanung fördert.

Ziel des Karriere-Kompasses ist es, einheitliche Standards für Karenzzeit und Wiedereinstieg interessierter BMF-Bediensteter zu schaffen und den Kontakt zwischen Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer und BMF während der Dienstabwesenheit aufrecht zu erhalten. Dies ermöglicht einen raschen Wiedereinstieg nach Ablauf der Karenzzeit, wodurch der Wissensverlust und der damit ver-

bundene Aufwand für die erneute Einarbeitung so gering wie möglich gehalten werden kann. Für das Finanzressort ist die Rückkehr und damit der Einsatz von gut qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch den Karriere Kompass-Karenz besser planbar, was auch die budgetäre Planungssicherheit im BMF erheblich erhöht.

Mit diesem Karriere Kompass-Karenz-Projekt konnte das BMF den „Leading Ladies Award 2008“ für das Finanzressort erringen und sich in der Kategorie „Unternehmen mit Frauenpower“ gegen Konkurrenten wie „Billa“, „Baumax“ oder „L’Oreal“ durchsetzen. Die Projektleiterin des KarriereKompass-Karenz nahm die attraktive Statuette bei der Gala im Museums-Quartier aus den Händen der Nationalratspräsidentin, Maga Barbara Prammer, in Empfang. Prammer betonte, den Signalcharakter für die gesamte öffentliche Verwaltung. Dies ist ein weiterer Ausdruck für eine Personalpolitik, die seit Jahren auf die bestmögliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf ausgerichtet ist.

Auch Bildungskarenz liegt dem BMF am Herzen. Daher ermöglicht das Finanzressort seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sofern nicht zwingende dienstliche Gründe dagegen sprechen, eine Dienstfreistellung im Ausmaß von mindestens drei bis längstens zwölf Monaten.

### **Gender Budgeting zur Chancengleichheit von Frauen und Männern**

Gender Budgeting verfolgt in seiner Haushaltspolitik die bewusste strategische Schwerpunktsetzung sowie eine gerechte Mittelverteilung und deren Auswirkungen, um die Chancengleichheit von Frauen und Männern zu vergrößern. Laut Bundes-Verfassungsgesetz haben Bund, Länder und Gemeinden bei der Haushaltsführung die tatsächliche Gleichstellung von Männern

und Frauen anzustreben. Das Bundesministerium für Finanzen sieht sich in der Verwaltung als Vorreiter in Fragen Gender Budgeting. Zur Erfüllung des verfassungsrechtlichen Gesetzauftrages erfolgt in der Zentralleitung in einem ersten Schritt im Jahr 2008 die Klassifizierung der Bildungsausgaben des Frauenförderplans für das BMF. Das Jahresergebnis wird dann hinsichtlich der eingesetzten Mittel und Effekte untersucht, um entsprechende Zielsetzungen für die Folgejahre zu definieren.

Darüberhinaus wird die Wirkung auf Frauen wie Männer bei allen Entscheidungen und Maßnahmen bereits in der Planungsphase mitbedacht. Die vorrangigen Ziele von Gender Budgeting sind dabei die Sensibilisierung der Verantwortlichen bezüglich der Auswirkungen von Budgets auf Männer und Frauen. Weitere Schwerpunkte sind die Information über geschlechtsspezifische Effekte öffentlicher Ausgaben sowie die Erhöhung der Effektivität der Verteilung staatlicher Ressourcen u.a. hinsichtlich der Verbesserung der Gleichstellung von Frauen und Männern.

Im Jahr 2008 sollen somit empirische Erfahrungen über die Mittelverwendung im Bereich der Aus- und Weiterbildung gewonnen werden, die dann als Basis für Analyse und Zieldefinitionen in den kommenden Jahren dienen werden.

Der vorliegende Personalbericht ist ein erster Schritt in Richtung gesteigerter Transparenz und macht die Ressourcen und auch Leistungen der österreichischen Finanzverwaltung im Bereich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichtbar.

	Kennzahl	Zeitraum 2006/ Stichtag 01.01.2007	Zeitraum 2007/ Stichtag 01.01.2008	Einheit	Trend
Kapazität	VBÄ (ausgabenwirksam)	11087,2	11052,7	VBÄ	▼
	Köpfe (ausgabenwirksam)	11848	11791	Köpfe	▼
	Anzahl Karenzierte	373	345	Köpfe	▼
Demographie	Anteil Frauen	44,9%	45,6%	Prozent	▲
	Anteil AkademikerInnen	10,8%	11,2%	Prozent	▲
	Anteil MaturantInnen	40,9%	41,9%	Prozent	▲
	Anteil BeamtInnen	71,2%	69,6%	Prozent	▼
	Durchschnittliches Alter	44,6	44,9	Jahre	▲
	Anteil MitarbeiterInnen (MA) über 55	14,1%	14,3%	Prozent	▲
	Anteil MA unter 35	12,6%	12,0%	Prozent	▼
Gleichbe- handlung	Anteil Frauen auf Leiterplanstellen (LPS)	22,0%	23,3%	Prozent	▲
	Anteil Frauen auf LPS AkademikerInnen	22,1%	23,5%	Prozent	▲
	Anteil Frauen auf LPS MaturantInnen	22,3%	23,2%	Prozent	▲
Aus- und Weiterbildung	MA in Grundausbildungsphase	3,6%	5,1%	Prozent	▲
	Durchschnittliche Bildungsstunden (ESS)	73	67	Stunden	▼
	Weiterbildungsquote (ESS)	48,6%	49,4%	Prozent	▲
	Anzahl Lehrlinge	19	40	Köpfe	▲
Arbeitszeit- flexibilisie- rung	Beschäftigungsausmaßquote (VBÄ/Köpfe)	93,6%	93,7%	Prozent	▲
	Teilzeitquote	16,7%	16,7%	Prozent	▼
	Teleworkingquote 2007	7,3%	8,9%	Prozent	▲
Behinderten- beschäftigung	Behindertenbeschäftigungsquote	7,8%	7,7%	Prozent	▼
	Behindertenbeschäftigungsquote ≥70%	2,6%	2,5%	Prozent	▼
Aufnahme- politik	Anzahl Aufnahmen	281	294	Köpfe	▲
	Durchschnittliches Alter Aufnahmen	31,5	30,0	Jahre	▼
	Anteil Akademiker Aufnahmen	16,4%	18,7%	Prozent	▲
	Anteil Maturanten Aufnahmen	42,3%	57,1%	Prozent	▲
Pensionie- rungen	Anzahl Pensionierungen Vertragsbedienstete*	18	57	Fälle	▲
	Anzahl Pensionierungen BeamtInnen	135	215	Fälle	▲
	Durchschnittliches Alter Pensionierungen Vertragsbedienstete	58,3	57,5	Jahre	▼
	Durchschnittliches Alter Pensionierungen BeamtInnen	60,4	60,2	Jahre	▼
	Anteil AkademikerInnen Pensionierungen	11,8%	9,6%	Prozent	▼
	Anteil MaturantInnen Pensionierungen	32,0%	32,7%	Prozent	▲
Abgänge	Anzahl Abgänge	164	184	Köpfe	▲
	Durchschnittliches Alter Abgänge	44,8	43,8	Jahre	▼
	Anteil AkademikerInnen Abgänge	5,5%	10,9%	Prozent	▲
	Anteil MaturantInnen Abgänge	16,5%	31,0%	Prozent	▲
Fehlzeiten- management	Krankenstandsquote	4,9	4,9	Prozent	▼
	Durchschnittliche Dauer Krankenstände	6,4	6,2	Kalender- tage	▼
	Frequenz Krankenstände (je MA)	2,8	2,9	Fälle	▲

Datenquelle: PM-SAP MIS, \* 2006 unvollständig







**Impressum:**

Herausgeber, Eigentümer und Verleger: Bundesministerium für Finanzen, Abteilung I/21  
Hintere Zollamtsstraße 2b, 1030 Wien

Redaktionelle Unterstützung:  
Dr. Marie-Theres Ehrendorff  
Esslinggasse 4, 1010 Wien

Layout:  
nolimitsadvertising Werbe- & HandelsgmbH, Reinhard Helmer, Neue Straße 16, 2565 Neuhaus  
Fotos: BMF, Stockxperts, istockphoto, nolimitsadvertising

Druck: Druckerei des Bundesministeriums für Finanzen  
Wien, Mai 2008  
[www.bmf.gv.at](http://www.bmf.gv.at)