

Teilprojekt **2** Einführung einer neuen Führungsorganisation zur kompetenten Leitung eines der grössten kantonalen Ämter

1. Problemanalyse

- Der Steuerverwalter hatte noch anfangs 2004 13 Unterstellte in Linienfunktion und 5 in Supportfunktion, was eine übermässige Zahl von Unterstellungsverhältnissen darstellte und zu einer nicht mehr verkraftbaren Belastung des Steuerverwalters mit operativen Fragen führte.
- Hoher Produktionsdruck, mehrere Gesetzesrevisionen und die Umstellung auf die jährliche Veranlagung absorbierten die Führung der Steuerverwaltung so stark, dass ein Reformstau entstand und die historisch gewachsenen und unübersichtlich gewordenen Strukturen nicht den neuen Gegebenheiten angepasst wurden.

2. Politische Zielsetzungen des Finanzdirektors

- Der Steuerverwalter wird von operativen Aufgaben entlastet.
- Die Steuerverwaltung als eines der grössten Ämter der Kantonsverwaltung mit einem flächendeckenden Bürgerkontakt erhält eine neue, zeitgemässe und moderne Führungsorganisation.
- Es wird eine Geschäftsleitung aufgebaut, die sich im genügenden Mass mit allen steuerverwaltungsrelevanten Geschäften sowie zentralen Aspekten wie Bürgerfreundlichkeit und Qualitätssicherung befassen kann.

3. Erreichte Ziele

- Die Steuerverwaltung ist heute in drei klar gegliederte Geschäftsbereiche aufgeteilt, die das Tagesgeschäft abwickeln und durch je einen der Geschäftsleitung angehörenden Leiter geführt werden.

Beurteilung:

Durch die überblickbaren Führungsspannen und durch neu drei operative Leiter für das Steuerveranlagungs- und Bezugsgeschäft wird der Steuerverwalter von operativen Aufgaben entlastet. Er hat vermehrt Zeit, sich strategischen Fragen zu widmen. Zusammen mit der neuen Geschäftsleitung ist er in der Lage, sich auf die zentralen Führungs-, Organisations- und steuerpolitischen Fragen zu konzentrieren. Es existieren neu eine schlanke Amtsstruktur, kurze Entscheidungswege und klare Verantwortlichkeiten.

- Es ist eine kompetente, gut durchmischte Geschäftsleitung aus erfahrenen und bewährten Führungskräften mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund (Steuern, Jurisprudenz, Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik) aufgebaut worden.

Beurteilung:

Die neue Geschäftsleitung ist in der Lage, die Steuerverwaltung straff und zielorientiert zu

führen sowie auf zukünftige Entwicklungen frühzeitig und auf Probleme rasch zu reagieren. Es darf davon ausgegangen werden, dass die neue Geschäftsleitung die Steuerverwaltung dank klaren Verantwortlichkeiten für Quantität und Qualität in der Abwicklung der Steuerverfahren zu einem bürgerfreundlichen Dienstleistungserbringer entwickeln kann. Es besteht ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Personen mit steuerjuristischem Hintergrund und anderen Qualifikationen in den Bereichen Betriebswirtschaft und Management. Die Führung wird geprägt durch schlanke, auf das operative Geschäft ausgerichtete Strukturen.

- Die Geschäftsleitung hat moderne, in der Privatwirtschaft erfolgreich angewandte Führungsinstrumente entwickelt und setzt diese ein.

Beurteilung:

Die neue Geschäftsleitung ist in der Lage, klare, qualifizier- und messbare Ziele (z.B. bezüglich quantitativer Arbeitsleistung) für die einzelnen Bereiche der Steuerverwaltung vorzugeben. Dank neuen Mess- und Interventionsinstrumenten in der Veranlagung, bei der Qualität und bei der Bürgerfreundlichkeit kann sie bei Zielabweichungen rasch intervenieren. Es wurden unter anderem Messgrößen bezüglich Arbeitsstand, Zahlungsmoral, Kundenzufriedenheit, usw. definiert.

- Der Geschäftsleitung gehören keine Mitglieder mehr an, die in direkter Linie verwandt sind.

Beurteilung:

Durch die Elimination des im Jahr 2003 öffentlich kritisierten Angriffspunktes „Ehepaar in der Geschäftsleitung“ ist den Grundsätzen einer guten „Corporate Governance“ nachgelebt worden.

4. Ausblick

Der Finanzdirektor erwartet von der Geschäftsleitung der Steuerverwaltung, dass

- sie die Steuerverwaltung zu einem noch effizienter geführten, bürgerfreundlichen und qualitätsbewussten Dienstleistungserbringer entwickelt.
- die Bürger/innen innerhalb der rechtlichen Rahmenbedingungen zuvorkommend behandelt und kompetent bedient werden.
- der eingeleitete Kulturwandel im ganzen Personalkörper innert einem vernünftigen Zeithorizont fest verankert wird, welcher Mitte 2007 erneut systematisch beurteilt werden soll.

14. Juni 2005