



# Personalentwicklungskonzept der nordrhein-westfälischen Finanzgerichte

Finanzgericht Düsseldorf



Finanzgericht Köln



Finanzgericht Münster



# Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

liebe Kolleginnen und Kollegen,

modernen, hochwertigen Steuerrechtsschutz zu gewähren, ist der verfassungsrechtliche Auftrag, aber auch die gesellschaftliche Erwartung an die Finanzgerichtsbarkeit. Dem fortwährend gerecht zu werden und zugleich auf eine größtmögliche Arbeitszufriedenheit sämtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinzuwirken, ist Ziel und Anliegen des Personalentwicklungskonzepts der nordrhein-westfälischen Finanzgerichte in Düsseldorf, Köln und Münster. Transparenz in der Verfahrensweise trägt dazu bei, eine breite Akzeptanz für Personalentscheidungen zu schaffen und so das Zusammengehörigkeitsgefühl im Gerichtskollegium bei der gemeinsamen Aufgabenbewältigung zu bewahren und zu befördern. In diesem Sinne zeichnet das Personalentwicklungskonzept Strukturen für sämtliche Entscheidungsprozesse in der Personalentwicklung – von der Einstellung über die Förderung und Fortbildung bis hin zur Beförderung – vor. Da diese naturgemäß im Einzelfall der Konkretisierung bedürfen, ist zugleich sichergestellt, dass dem spezifischen Bedarf des betreffenden Finanzgerichts und der jeweiligen Situation mit der notwendigen Flexibilität Rechnung getragen werden kann.

Der „Geist“ des Personalentwicklungskonzepts lebt aber nicht zuletzt davon, dass sowohl die Personalverantwortlichen als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – seien sie Richterinnen und Richter, Beamtinnen und Beamte oder Tarifbeschäftigte – einen offenen, kommunikativen Umgang miteinander pflegen und sich aktiv an der Personalentwicklung beteiligen. So kann und wird es gelingen, die persönlichen Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Arbeitsbedingungen zeitgemäß fortzuentwickeln, so gemeinsam die Qualität der Rechtsprechung auf höchstem Niveau zu halten und der hohen Verantwortung für die Rechtsschutzgewährung auf Dauer in jeder Hinsicht gerecht zu werden.

Im Februar 2023

PdFG Dr. Wagner  
Finanzgericht Düsseldorf

PdFG Scharpenberg  
Finanzgericht Köln

PdFG Wolsztynski  
Finanzgericht Münster

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	- 2-
Inhaltsübersicht .....	- 3 -
Einleitung: Ziele der Personalentwicklung .....	- 4-
Teil 1: Personalentwicklung im richterlichen Dienst .....	- 5 -
A. Grundlagen.....	-5-
I. Personalbedarf.....	-5-
II. Anforderungen an das Personal.....	- 5 -
B. Handlungsfelder .....	-6-
I. Personalmarketing .....	- 6-
II. Personalauswahl .....	- 12-
III. Ausbildung.....	- 15-
IV. Einarbeitung.....	- 18-
V. Personalförderung .....	- 20-
VI. Führungskräfte.....	- 27-
Teil 2: Personalentwicklung im Verwaltungsdienst.....	- 32 -
A. Grundlagen.....	- 32-
I. Personalbedarf.....	- 32-
II. Anforderungen an das Personal.....	- 33 -
B. Handlungsfelder .....	- 40-
I. Personalmarketing .....	- 40-
II. Personalauswahl .....	- 42-
III. Ausbildung.....	- 45-
IV. Einarbeitung.....	- 45-
V. Personalförderung .....	- 48-
VI. Führungskräfte.....	- 52-

# Einleitung: Ziele der Personalentwicklung

Die verfassungsauftragungsgemäße Gewährung von effektivem, zeitnahe und hochwertigem (Steuer-)Rechtsschutz sowie die Schaffung von Rechtsfrieden und Rechtssicherheit sind nur mit gut ausgebildeten und leistungsbereiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in sämtlichen Dienstzweigen der Finanzgerichte möglich. Zur bestmöglichen Aufgabenerfüllung ist dabei nicht nur die Exzellenz der Aufgabenerfüllung, sondern auch eine höchstmögliche Arbeitszufriedenheit anzustreben.

Die Personalentwicklung dient daher insbesondere dazu, das Leistungspotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und zu fördern. Hierzu bedarf es zielgerichteter Maßnahmen in allen maßgeblichen Handlungsfeldern. Dies beginnt mit der Personalgewinnung und -auswahl, setzt sich fort in Ausbildung, Einarbeitung und Integration sowie der Personalförderung und umfasst nicht zuletzt eine umsichtige Führungskräfteentwicklung. Sämtliche Maßnahmen erfolgen dabei unter Berücksichtigung der einschlägigen rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere zur Gleichstellung<sup>1</sup> und zu den besonderen Bedürfnissen schwerbehinderter Menschen,<sup>2</sup> sowie des nordrhein-westfälischen Rahmenkonzepts zur Personalentwicklung in den Gerichten und Staatsanwaltschaften.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> S. dazu das Landesgleichstellungsgesetz und die Gleichstellungs-/Frauenförderpläne der Finanzgerichte abrufbar unter [https://lv.justiz.nrw.de/Justiz\\_NRW/personal/personalentwicklung/frauen/fg/index.php](https://lv.justiz.nrw.de/Justiz_NRW/personal/personalentwicklung/frauen/fg/index.php).

<sup>2</sup> S. [https://lv.justiz.nrw.de/Justiz\\_NRW/personal/sbv/index.php](https://lv.justiz.nrw.de/Justiz_NRW/personal/sbv/index.php), dort u.a. auch die Rahmenvereinbarung über die Zusammenarbeit der Justizverwaltung des Landes NRW mit den Integrationsämtern des LVR und des LWL (01.04.2016).

<sup>3</sup> 2. Auflage 2018.

# Teil 1: Personalentwicklung im richterlichen Dienst

## A. Grundlagen

Die Handlungsfelder der Personalentwicklung dienen der Deckung des tatsächlichen Bedarfs an qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Justiz und sind darauf ausgerichtet, dass diese den an sie gestellten Anforderungen bestmöglich gerecht werden können.

### I. Personalbedarf

Eine effiziente und tragfähige Ermittlung des Personalbedarfs ist Ausgangspunkt und Grundvoraussetzung, um freiwerdende Stellen, Ämter und Funktionen im richterlichen Bereich möglichst zeitnah mit qualifizierten Bewerberinnen oder Bewerbern besetzen zu können. Hierzu erfolgt in den Finanzgerichten eine fortlaufend aktualisierte Personalstruktur- und -bedarfsanalyse, bei der insbesondere Personalabgänge, Beförderungen (nebst Nachzügen), Elternzeit, Urlaub ohne Dienstbezüge und Teilzeit, zeitlich befristete Abordnungen an andere Dienststellen bzw. in- oder ausländische Institutionen sowie Wechsel richterlicher Bediensteter in zu besetzende Positionen und Aufgaben berücksichtigt werden. Dies gilt sowohl für Rechtsprechungstätigkeit als auch für die richterliche Tätigkeit in der Gerichtsverwaltung.

### II. Anforderungen an das Personal

Personalentscheidungen und -entwicklungsmaßnahmen haben sich maßgeblich an den Anforderungen des jeweiligen Amtes und der jeweiligen Funktion zu orientieren. Entsprechende Anforderungsprofile u.a. für die finanzrichterliche Tätigkeit ergeben sich aus der Anlage der AV des Ministeriums der Justiz NRW über dienstliche Beurteilungen der Richterinnen und Richter sowie der Staatsanwältinnen und Staatsanwälte

(BeurtAV JM).<sup>4</sup> Diese Anforderungsprofile für Richter- und Staatsanwaltsämter beschreiben – gegliedert nach Sach- und Fachkompetenz, persönlicher Kompetenz, sozialer Kompetenz und Führungs- und Leitungskompetenz – Kenntnisse, Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhaltensweisen, die die Richterin oder der Richter vorweisen sollte, um ein (Beförderungs-)Amt sachgerecht ausüben zu können. Die Anforderungsprofile sind nach folgenden Ämtern ausdifferenziert: Richterin oder Richter kraft Auftrags bzw. auf Probe (BesGr. R 1, A 13 bis A 15), Richterin oder Richter am Finanzgericht (BesGr. R 2), Vorsitzende Richterin oder Vorsitzender Richter am Finanzgericht (BesGr. R 3), Ämter der Präsidentinnen oder Präsidenten der Finanzgerichte sowie deren Vertreterinnen oder Vertreter (BesGr. R 6 und R 3 mit AZ). Für Beförderungsämter – und erst recht für Ämter der Behördenleitung – gilt dabei grundsätzlich, dass die Anforderungen graduell mit der statusrechtlichen, d.h. besoldungsmäßig höheren Ausweisung der Funktion steigen. Für die Beförderung zur Vorsitzenden Richterin oder zum Vorsitzenden Richter am Finanzgericht (BesGr. R3) ist zudem die in § 51 Abs. 2 Satz 3 der Verordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten NRW (LVO NRW)<sup>5</sup> geregelte Mindestdienstzeit von drei Jahren zu beachten.

Orientierung für Anforderungen können auch die materiellen Personalauswahlkriterien (s. dazu noch Teil 1 B. II. 1.) geben.

## **B. Handlungsfelder**

### **I. Personalmarketing**

Die Personalentwicklung an den nordrhein-westfälischen Finanzgerichten setzt nicht erst bei der Auswahl aus den vorhandenen Bewerberinnen und Bewerbern ein, sondern beginnt bereits bei der Werbung um Nachwuchskräfte (Personalmarketing). Das Ziel besteht darin, bei einer anstehenden Entscheidung zur Personalauswahl auf eine

<sup>4</sup> AV d. JM vom 15.12.2022 (2000 - Z. 549) - JMBl. NRW 2023, 53.

<sup>5</sup> RV vom 28.01.2014, GVBl. NRW 2014, 22.

möglichst große Zahl geeigneter und qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber zurückgreifen zu können. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass angesichts des intensiven Wettbewerbs um geeignete Nachwuchskräfte („Wettlauf um die besten Köpfe“) stets hinreichend viele und hierbei möglichst qualifizierte Nachwuchskräfte für die nordrhein-westfälische Finanzgerichtsbarkeit gewonnen werden können.

Im Bereich der drei nordrhein-westfälischen Finanzgerichte folgt die Personalgewinnung für den richterlichen Dienst dem Konzept einer langfristigen Personalakquise. Es soll möglichst ein frühzeitiger Kontakt zu den potenziellen Nachwuchskräften hergestellt und aufrechterhalten werden. Der erste Kontakt kann dabei auch bereits zu einem Zeitpunkt erfolgen, zudem die potentielle Nachwuchskraft das Anforderungsprofil für eine Richterin oder einen Richter kraft Auftrags bzw. auf Probe noch nicht erfüllt, z.B. wegen erst kurzer Berufserfahrung als Volljuristin bzw. Volljurist oder bei Referendaren, die noch das zweite Staatsexamen absolvieren müssen. Da für die Einstellung in den richterlichen Dienst bei den Finanzgerichten eine einschlägige Berufserfahrung nach dem zweiten Examen von in der Regel drei Jahren erwartet wird (s. dazu noch Teil 1 B. II. 1.), finden die Nachwuchskräfte ihren Berufseinstieg in anderen juristischen Berufen (typischerweise als Rechtsanwältin/Rechtsanwalt; Beamtin/Beamter der Finanzverwaltung; Richterin/Richter in einer anderen Gerichtsbarkeit). Gleichwohl sind die Finanzgerichte bestrebt, zu Kandidaten für eine finanzrichterliche Tätigkeit, die etwa im Rahmen des Referendariats ihr Potential unter Beweis gestellt haben, frühzeitig Kontakt zu knüpfen, um diese Kandidaten für spätere Besetzungsverfahren „im Blick zu behalten“.

Die Finanzgerichte nehmen zu diesem Zweck – in Person der Personaldezernentin bzw. des Personaldezernenten – auch außerhalb und im Vorfeld konkreter Stellenbesetzungsverfahren „Interessenbekundungen“ entgegen.<sup>6</sup> Diese werden – wie auch die Bewerbungen selbst – streng vertraulich behandelt und ermöglichen einen

<sup>6</sup> [https://www.fg-duesseldorf.nrw.de/behoerde/ausbildung\\_stellenausschreibungen/index.php](https://www.fg-duesseldorf.nrw.de/behoerde/ausbildung_stellenausschreibungen/index.php),  
<https://www.fg-koeln.nrw.de/behoerde/stellenausschreibung/index.php>,  
<https://www.fg-muenster.nrw.de/behoerde/karriere/index.php>.

wechselseitigen Austausch zwischen Finanzgericht und Interessentin oder Interessenten, nicht zuletzt um zeitnah im Rahmen von Interessenbekundungs- bzw. Perspektivgesprächen die Chancen einer Einstellung zu erörtern. Auch Kandidatinnen und Kandidaten, die in einem Personalauswahlverfahren keine Einstellungszusage erhalten haben, jedoch ihre fachliche und persönliche Eignung unter Beweis stellen konnten, können im gegenseitigen Einvernehmen weiterhin als Interessent geführt werden.

Zahlreiche Richterinnen und Richter der nordrhein-westfälischen Finanzgerichte haben – wenn nicht sogar auch ein studentisches Praktikum – bereits eine Station ihres Rechtsreferendariats in der Finanzgerichtsbarkeit absolviert (zu dieser Möglichkeit s. auch noch unter Teil 1 B. III. 2.). Auf diese Weise kann – bei entsprechender Eignung – bereits frühzeitig ein erster, aber möglicherweise entscheidender Schritt für die Gewinnung des „Personals von morgen“ getan werden. Kontakte zu Referendarinnen und Referendaren, die Interesse an einer späteren Tätigkeit als Richterin bzw. Richter in der Finanzgerichtsbarkeit zeigen und sich insoweit auch fachlich und persönlich eignen, bleiben bestehen und werden gepflegt. Ein von der Hausleitung und/oder der Personaldezernentin bzw. dem Personaldezernenten am Ende der Ausbildungszeit geführtes Gespräch mit den Referendarinnen und Referendaren (s. dazu ebenfalls unter Teil 1 B. III. 2.) kann dazu dienen, die Perspektiven im Hinblick auf eine zukünftige richterliche Tätigkeit und die Chancen einer ggf. ins Auge gefassten Bewerbung um eine zukünftige Richterstelle anzusprechen. Die Referendarausbildung hat sich in der Vergangenheit als ausgesprochen erfolgreiches Mittel erwiesen, um frühzeitig auf hochqualifizierte Bewerberinnen und Bewerber aufmerksam zu werden.

Die nordrhein-westfälischen Finanzgerichte veranstalten an ihrem jeweiligen Standort in der Regel jährlich sog. Referendar- oder Perspektivtage für Referendarinnen und Referendare, Studierende und auch juristische Berufsstarter („Durchstarten in der Justiz“). Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern werden hierbei – zumeist eingebettet in den Besuch einer öffentlichen Senatssitzung – das Berufsbild der Finanzrichterin bzw. des Finanzrichters, die Finanzgerichtsbarkeit als solche und die Voraussetzungen für

eine Einstellung in den finanzrichterlichen Dienst sowie die Tätigkeit am Finanzgericht im Rahmen einer Referendarstation vorgestellt.

Auch durch eine Prüfertätigkeit von Finanzrichterinnen und -richtern in der mündlichen Prüfung im Zweiten Staatsexamen können sich Kontakte zu geeigneten Nachwuchsjuristinnen und -juristen ergeben.

Des Weiteren beteiligen sich die nordrhein-westfälischen Finanzgerichte an Informationsveranstaltungen der Justiz des Landes Nordrhein-Westfalen. Zu nennen ist hierbei vor allem der jährlich stattfindende Referendartag der Justizakademie des Landes Nordrhein-Westfalen, bei dem sich neben der ordentlichen Gerichtsbarkeit und Staatsanwaltschaften auch die Fachgerichtsbarkeiten vorstellen.

Diese Veranstaltungen haben in der Vergangenheit dazu beigetragen, dass die Aufmerksamkeit einiger Referendarinnen und Referendare überhaupt erst auf die Finanzgerichtsbarkeit gelenkt und das Interesse daran geweckt wurde, eine Referendarstation bei einem Finanzgericht zu absolvieren. Daneben richten die nordrhein-westfälischen Verwaltungs-, Finanz-, Arbeits- und Sozialgerichtsbarkeit in unregelmäßigen Abständen und zwischen den verschiedenen Gerichtsbarkeiten und deren Standorten rotierend gemeinsam die Veranstaltung „Wege in die Fachgerichtsbarkeit“ aus. Diese richtet sich an Studentinnen und Studenten sowie Referendarinnen und Referendare, aber auch explizit an außerhalb der Justiz tätige Volljuristinnen und Volljuristen.

Die nordrhein-westfälischen Finanzgerichte unterhalten darüber hinaus auf verschiedene Arten Kontakte zu steuerrechtlichen Instituten und Lehrstühlen mehrerer Universitäten, mit denen sich ein enges Austausch- und Kooperationsverhältnis entwickelt hat (s. dazu im Einzelnen unter Teil 1 B. III. 1.). Hierdurch bieten sich nicht nur Gelegenheiten, Studierende mit dem Interessenschwerpunkt Steuerrecht frühzeitig kennenzulernen und auf das Finanzgericht als potenziellen späteren Arbeitgeber aufmerksam zu machen. Des Weiteren kann auch auf die Möglichkeit hingewiesen werden, im Referendariat eine Station beim Finanzgericht zu absolvieren. Ein Kontakt mit den Inhabern

steuerrechtlicher Lehrstühle, die in Einzelfällen auch Richterin oder Richter am Finanzgericht im zweiten Hauptamt sein können, kann ferner dazu führen, einen Kontakt zu möglichen Bewerberinnen und Bewerbern aus dem Kreis der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Hilfskräfte herzustellen.

Auch Informationsveranstaltungen für die Finanzverwaltung können dazu dienen, richterlichen Nachwuchs zu gewinnen. Das gilt z.B. für Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit der Oberfinanzdirektion Nordrhein-Westfalen, bei denen Finanzrichterinnen und Finanzrichter jungen Beamtinnen und Beamten des höheren Dienstes der Finanzverwaltung anhand von kurzen Präsentationen und Sitzungsbesuchen den typischen Ablauf eines finanzgerichtlichen Verfahrens erläutern, oder für Veranstaltungen bei der Fachhochschule für Finanzen in Nordkirchen, bei denen dem „steuerlichen Nachwuchs“ der nordrhein-westfälischen Finanzverwaltung die finanzrichterliche Tätigkeit und Berufswelt nähergebracht wird. Entsprechendes gilt für Veranstaltungen mit den rechts- und steuerberatenden Berufen, die in Zusammenarbeit mit den zuständigen Kammern und Berufsverbänden durchgeführt werden.

Soweit sich Gelegenheiten hierzu ergeben, ist es für die Personalgewinnung förderlich, wenn Richterinnen oder Richter der Finanzgerichte Beiträge in sog. Karriereführern erstellen und hierbei über den Beruf der Finanzrichterin bzw. des Finanzrichters berichten.

Darüber hinaus können bereits bei den Finanzgerichten tätige Richterinnen und Richter an der Personalakquise mitwirken, indem sie an fachlichen Vortragsveranstaltungen und Diskussionsveranstaltungen in Nordrhein-Westfalen und im gesamten Bundesgebiet teilnehmen oder den Kontakt zu früheren Kolleginnen und Kollegen aufrechterhalten. Hierdurch haben sich in der Vergangenheit immer wieder fruchtbare Kontakte zu Interessentinnen und Interessenten für die finanzrichterliche Tätigkeit sowie potentiellen Bewerberinnen und Bewerber ergeben.

Zur Information u.a. über Veranstaltungen der o.g. Art nutzen die nordrhein-westfälischen Finanzgerichte auch digitale und soziale Medien. Zu nennen sind hierbei vor allem die von ihnen jeweils herausgegebenen Newsletter, mit dem über die Rechtsprechung des Gerichtes sowie Veranstaltungen und sonstige für die Öffentlichkeit interessante Geschehnisse berichtet wird, zu deren Verteilerkreis auch potenzielle Bewerberinnen und Bewerber für den richterlichen Dienst gehören (u.a. Referendarinnen und Referendare, Studierende, Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, Steuerberaterinnen und Steuerberater sowie Angehörige der Finanzverwaltung). Stellenausschreibungen werden neben einer Veröffentlichung im Justizministerialblatt auch auf der Homepage des jeweiligen Finanzgerichts platziert. Auch Netzwerke für berufliche Kontakte wie XING oder LinkedIn bieten die Möglichkeit, einen weitergehenden Adressatenkreis zu erreichen. Es wird darüber hinaus die justizeigene Stellenbörse ([www.menschen-im-sinn.justiz.nrw](http://www.menschen-im-sinn.justiz.nrw)) zur Verbreitung (und Weiterverbreitung) von Stellenausschreibungen genutzt.

Die Finanzgerichte suchen darüber hinaus den Kontakt zur Bundesagentur für Arbeit (s. auch § 165 Satz 1 des Neunten Buches Sozialgesetzbuch [SGB IX]) sowie zur Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (Bonn), um freie Stellen anzuzeigen und geeignete Bewerberinnen und Bewerber auf Stellenausschreibungen aufmerksam zu machen.

Eine sehr frühzeitige Möglichkeit, mit späteren Interessentinnen und Interessenten für eine Tätigkeit am Finanzgericht in Kontakt zu treten, bieten Praktika. Dies betrifft sowohl eintägige Praktika, insbesondere eintägige Besuche im Rahmen der sog. Berufsfelderkundung bzw. des Girls Day/Boys Day, mehrtägige (Schüler-)Praktika sowie Aufenthalte von Studierenden im Rahmen der praktischen Studienzeit mit einer Dauer zwischen drei und sechs Wochen. Insbesondere Studierenden kann – abhängig vom Ausbildungsstadium – zudem bereits die Möglichkeit eröffnet werden, unter Anleitung durch eine Finanzrichterin oder einen Finanzrichter erste Erfahrungen mit der richterlichen Aktenbearbeitung zu sammeln (s. dazu im Einzelnen unter Teil 1 B. III. 1.).

## **II. Personalauswahl**

Die Einstellung hervorragender Finanzrichterinnen und Finanzrichter ist unverzichtbar, um eine hohe Qualität der Rechtsschutzgewährung zu gewährleisten. Damit ist das Handlungsfeld Personalauswahl angesprochen, das sich – anschließend an die Gewinnung von Bewerberinnen und Bewerbern – mit den Auswahlkriterien und dem Verfahren der Einstellung befasst.

### **1. Auswahlkriterien**

Zunächst sind formelle Einstellungsvoraussetzungen zu beachten. Solche ergeben sich etwa aus dem Deutschen Richtergesetz (DRiG), insbesondere die Befähigung zum Richteramt gem. § 9 DRiG, aber – über § 2 des Richter- und Staatsanwältegesetzes für das Land NRW (LRiStaG NRW) – auch aus dem Gesetz über die Beamtinnen und Beamten des Landes NRW – LBG NRW – (s. etwa Höchstaltersgrenzen in § 14 LBG NRW).

Weitere Grundvoraussetzung für eine Einstellung als Finanzrichterin oder Finanzrichter ist, dass die Bewerberin oder der Bewerber die als Anlage zur BeurtAV JM<sup>7</sup> geregelten Anforderungen an eine Richterin am Finanzgericht bzw. einen Richter am Finanzgericht erfüllt.

Auf dieser Grundlage ist der verfassungsrechtliche Grundsatz der Bestenauslese (Art. 33 Abs. 2 des Grundgesetzes [GG]) zentraler Maßstab für die Personalauswahl. Danach ist die Person einzustellen, die nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung für das Amt einer Finanzrichterin oder eines Finanzrichters am besten geeignet ist. Diese konkretisierungsbedürftige Vorgabe ist durch eine Vielzahl von Faktoren zu verdichten, die im Einzelfall zu gewichten sind und sich einer Schematisierung weitgehend entziehen. Zu diesen Faktoren sind beispielsweise zu zählen: Steuerrechtliches wie auch allgemeinjuristisches Fachwissen, Team-, Kommunikations- und Konfliktfä-

<sup>7</sup>S. Fn. 4.

higkeit, hohe Einsatzbereitschaft und Belastbarkeit, Entschlusskraft, hohes Verantwortungsbewusstsein, Flexibilität und Fortbildungsbereitschaft, interkulturelle und soziale Kompetenz, die Fähigkeit, gleichstellungsorientiert zu arbeiten, sowie nicht zuletzt eine gute Allgemeinbildung und Interesse an gesellschaftsrelevanten Fragen.

Hiervon ausgehend haben sich bei den drei nordrhein-westfälischen Finanzgerichten in langjähriger Praxis folgende (Kern-)Anforderungen herausgebildet:

- zwei mit überdurchschnittlichem Erfolg – regelmäßig jeweils mit Prädikat (9,0 Punkte) – abgeschlossene Staatsexamina,
- vertiefte Kenntnisse des formellen und materiellen Steuerrechts sowie
- grundsätzlich eine mehrjährige berufliche Erfahrung aus einer steuerrechtlichen Tätigkeit oder aus der Justiz.<sup>8</sup>

Dabei ist herauszustellen, dass es sich hierbei nicht im strengen Sinne um Einstellungs voraussetzungen, sondern der Qualitätssicherung dienende Orientierungspunkte handelt, die im Einzelfall im Rahmen der Bestenauslese zu gewichten sind. Weniger entwickelte oder auch fehlende Kriterien können grundsätzlich durch andere, stärker ausgeprägte kompensiert werden.

Ausschreibungen richten sich selbstverständlich stets an Menschen jeglicher geschlechtlicher Identität. Bewerbungen von Menschen mit Einwanderungsgeschichte sind ausdrücklich erwünscht. Entsprechendes gilt für schwerbehinderte und diesen gleichgestellte Menschen mit Behinderung (§ 2 Abs. 3 SGB IX). Frauen werden, soweit bestehende Unterrepräsentanzen zu beseitigen sind, nach Maßgabe des Landesgleichstellungsgesetzes bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung bevorzugt berücksichtigt, sofern nicht in der Person eines Mitbewerbers liegende Gründe überwiegen (§ 7 Abs. 1 Satz 1 des Gleichstellungsgesetzes NRW [LGG NRW], § 14 Abs. 2 LBG NRW, § 2 Abs. 2 LRiStaG NRW).<sup>9</sup>

<sup>8</sup> S. zu den Einstellungs voraussetzungen auch: JMBl. NRW 2011, 340.

<sup>9</sup> Entsprechendes gilt für Beförderungen, § 7 Abs. 1 Satz 2 LGG NRW, § 19 Abs. 6 BG NRW, § 2 Abs. 2 LRiStaG NRW.

## 2. Auswahlverfahren

Das Personalauswahlverfahren<sup>10</sup> beginnt bereits mit der Sichtung und Selektion der eingehenden Bewerbungsunterlagen bzw. – außerhalb eines konkreten Besetzungsverfahrens – der eingehenden „Interessenbekundungen“ anhand der einschlägigen Auswahlkriterien. Hierbei erlangt neben den rein formellen Einstellungsvoraussetzungen u.a. Bedeutung, dass die fachliche Befähigung für eine (finanz-)richterliche Tätigkeit regelmäßig in den juristischen Examensnoten bzw. den Noten sonstiger einschlägiger Abschlüsse (z.B. Dipl.-Finw., Steuerberater, o.ä.) sowie in Art und Umfang beruflicher Vorerfahrungen zum Ausdruck kommt. Nach Eingang einer Bewerbung bzw. Interessenbekundung erfolgt so bereits zeitnah eine Rückmeldung zum weiteren Verfahren.

Im Auswahlverfahren anlässlich einer konkreten Stellenbesetzung wird dann mit den für eine Einstellung in Betracht kommenden Bewerberinnen und Bewerbern<sup>11</sup> jeweils ein strukturiertes, an den Auswahlkriterien orientiertes Personalauswahlgespräch geführt. Diese Gespräche dienen der Ergänzung und Abrundung des Bildes, das sich aus den schriftlichen Bewerbungsunterlagen ergibt. Sie sollen eine fundierte Einschätzung der Motivation für eine Tätigkeit in der Finanzgerichtsbarkeit sowie der persönlichen und sozialen Kompetenz der Bewerberinnen und Bewerber ermöglichen. Um ein Höchstmaß an Objektivität zu erzielen, werden die Gespräche nach dem Mehraugenprinzip geführt. Zu diesem Zweck nehmen bei jedem der drei Finanzgerichte neben der Hausleitung (Präsidentin/Präsident und Vizepräsidentin/Vizepräsident) und der Personaldezernentin bzw. dem Personaldezernenten auch eine Vertretung des Richterrates sowie die Gleichstellungsbeauftragte an dem Gespräch und der nachfolgenden Beratung über die Auswahl teil. Hat der (örtliche) Richterrat der Auswahlentscheidung zugestimmt (§ 41 Abs. 1 Nr. 1 LRiStaG NRW),<sup>12</sup> wird die Entscheidung den Bewerberinnen

<sup>10</sup> S. dazu auch Stellenbesetzungs-AV des JM NRW vom 27.11.2020, JMBl. NRW 2020, 308 (abrufbar unter [https://lv.justiz.nrw.de/Bibliothek/verwaltungsvorschr/jvv/inhalt/index.php?action=inhalt&v\\_id=1331](https://lv.justiz.nrw.de/Bibliothek/verwaltungsvorschr/jvv/inhalt/index.php?action=inhalt&v_id=1331)).

<sup>11</sup> Ggf. unter Beachtung von § 165 Satz 3, 4 SGB IX.

<sup>12</sup> Ggf. unter Beachtung von § 178 Abs. 2 SGB IX. Eine Schwerbehindertenvertretung ist unter den Voraussetzungen des § 177 SGB IX zu wählen; s. auch § 177 SGB IX.

und Bewerbern entweder zeitnah telefonisch oder schriftlich eröffnet und erforderlichenfalls erläutert. Dies bietet zugleich die Möglichkeit zu einem näheren Feedback zur Bewerbung.

### **3. Weitere Informationen**

Nähere Informationen sowie Ansprechpartner zu Fragen des Auswahlprozesses – im Vorfeld oder anlässlich konkreter Stellenausschreibungen – halten die Internetseiten der Finanzgerichte<sup>13</sup> bereit (s. zu „Interessenbekundungen“ auch Teil 1 B. I.).

## **III. Ausbildung**

Die Finanzgerichte setzen sich dafür ein, dass schon im Studium und Referendariat die für den Richterberuf notwendigen persönlichen und fachlichen Qualifikationen vermittelt werden.

### **1. Studium**

Es besteht zwischen den Finanzgerichten und den steuerrechtlichen Instituten und Lehrstühlen an den Universitäten ein enges Austausch- und Kooperationsverhältnis, das nicht zuletzt auch dazu dient, (praktisches) steuerrechtliches Wissen in die Juristenausbildung einfließen zu lassen. Dies kann im Einzelnen unterschiedliche Gestalt annehmen.

So beteiligen sich Richterinnen und Richter der Finanzgerichte an der universitären Ausbildung im rechtswissenschaftlichen Studium und dort im Besonderen im Schwerpunktbereich Steuerrecht, sei es durch die Übernahme von Lehraufträgen oder die

<sup>13</sup> [www.fg-duesseldorf.nrw.de](http://www.fg-duesseldorf.nrw.de), [www.fg-koeln.nrw.de](http://www.fg-koeln.nrw.de) und [www.fg-muenster.nrw.de](http://www.fg-muenster.nrw.de).

Durchführung vorlesungsbegleitender Übungen. Nicht selten erhalten die Studierenden in diesem Rahmen durch Besuche von finanzgerichtlichen Verhandlungen frühzeitig Einblicke in die richterliche Tätigkeit.

Studierende der Rechtswissenschaften sind grundsätzlich verpflichtet, ein drei- bis sechswöchiges Rechtspflegepraktikum zu absolvieren. Erfolgt dies bei Studierenden des Schwerpunktbereichs Steuerrecht (oder mit anderweitigen steuerlichen Vorkenntnissen) in einem Finanzgericht, erhalten sie einen ersten Einblick in die Aufgabenstellungen und die praktische Tätigkeit eines Finanzgerichts. Neben vielfältigen Kontakten zur richterlichen Tätigkeit kann den Praktikantinnen und Praktikanten auch die Arbeit der Gerichtsverwaltung vorgestellt werden, um das Verständnis für die Prozesse in der Justiz zu verbessern.

Die Finanzgerichte bieten in unregelmäßigen Abständen in Zusammenarbeit mit den Universitäten zudem einen sog. Moot Court an, in dem Studierende in der Rolle von „echten“ Verfahrensbeteiligten agieren und um die zutreffende Lösung „echter“ Fälle streiten. Auch auf diese Weise lernen die Studierenden bereits in einem frühen Stadium ihrer juristischen Ausbildung, die erlernten theoretischen Kenntnisse sachgerecht in der Praxis des Steuerstreits anzuwenden. Darüber hinaus unterstützen die Finanzgerichte Studierende der Universitäten mit simulierten Gerichtsverhandlungen bei der Vorbereitung auf nationale und internationale Moot Court-Wettbewerbe.

## **2. Referendariat**

Referendarinnen und Referendare, die eine Station beim Finanzgericht ableisten, erhalten einen besonders intensiven Einblick in die finanzgerichtliche Praxis. Die Ausbildung beim Finanzgericht kann nach dem Juristenausbildungsgesetz (JAG) NRW entweder als Teil der viermonatigen Wahlstation (§ 35 Abs. 2 Nr. 5 JAG NRW) oder – seit 2022 – nach Wahl der Referendarinnen und Referendare auch im Umfang von zwei Monaten als Teil der Station bei einer Verwaltungsbehörde (vgl. § 35 Abs. 3 JAG NRW) erfolgen.

Die Organisation der Ausbildungsstation erfolgt – ausgehend von ersten Kontakten anlässlich von Referendar-, Perspektivtagen oder ähnlichen Informationsveranstaltungen (s. dazu bereits Teil 1 B. I.), über Finanzrichterinnen oder Finanzrichter oder aber über Initiativbewerbungen aufgrund des Internetauftritts der Finanzgerichte – von Beginn an unter Einbeziehung der Personaldezernentin oder des Personaldezernenten. Teilweise existiert ein „Leitfaden“ über die praktischen Grundsätze der finanzrichterlichen Tätigkeit mit zahlreichen Anwendungsbeispielen, einer Musterakte etc., der den Referendarinnen und Referendaren zu Beginn ihrer Ausbildungsstage ausgehändigt wird und sich als Erleichterung des Einstiegs bewährt hat.

Bei der konkreten Zuweisung der Referendare zu einer Ausbilderin bzw. einem Ausbilder werden steuerrechtliche Vorkenntnisse und besondere Interessen berücksichtigt, sodass etwa dem Wunsch nach einem Einsatz in Senaten mit Spezialzuständigkeiten (z.B. für das Körperschaftsteuerrecht, Umsatzsteuerrecht und Bewertungsrecht) in der Regel nachgekommen werden kann. Die Vorstellung der richterlichen Tätigkeit und die Einbindung in den Arbeitsalltag eines Berichterstatters und dessen Senats obliegen in erster Linie den jeweiligen richterlichen Ausbilderinnen und Ausbildern. Diese betrauen die Referendarinnen und Referendare sodann nicht nur mit der Anfertigung von Entscheidungsentwürfen, sondern binden sie in der Regel auch in die tägliche Dezernatsarbeit ein, machen sie mit dem Spruchkörperprinzip vertraut und ermöglichen ihnen die Teilnahme an mündlichen Verhandlungen des Senats. Soweit es die Vorsitzende oder der Vorsitzende des Senats gestattet, kann auch an den geheimen Beratungen teilgenommen werden (§ 193 Abs. 1 des Gerichtsverfassungsgesetzes [GVG] i.V.m. § 155 Satz 1 der Finanzgerichtsordnung [FGO]). In einem Gespräch mit dem jeweiligen Finanzgerichtspräsidenten (bzw. der Präsidentin) und/oder dem Personaldezernent (bzw. der Personaldezernentin), das entweder zu Beginn oder im Laufe der Ausbildungsstation, spätestens jedoch zum Ende der Ausbildungszeit geführt wird, können ggf. weitergehende Fragen zur Station und zur Einstellungsperspektive erörtert werden. Gleichzeitig erhalten die Personalverantwortlichen der Finanzgerichte wich-

tige Rückmeldungen im Hinblick auf die Erfahrungen und Eindrücke der Referendarinnen und Referendare. Regelmäßig dienen die Gespräche auch dazu, die Perspektiven im Hinblick auf eine ggf. beabsichtigte zukünftige richterliche Tätigkeit der Referendare zu erörtern. Nicht selten werden die Referendare sodann auf die von den Finanzgerichten geführten Interessentenliste mit Kontaktdaten potenzieller Bewerberinnen und Bewerber um Stellen im richterlichen Dienst aufgenommen (s. dazu bereits Teil 1 B. I.).

#### **IV. Einarbeitung**

Die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen ist ein kontinuierlicher, begleiteter Prozess. Die gute Einarbeitung trägt zur Gewährung qualitativ hochwertigen und zügigen Rechtsschutzes bei und legt wichtige Grundlagen für die erfolgreiche berufliche Weiterentwicklung. Eine gelungene Integration neuer Richterinnen und Richter fördert die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt der Kollegenschaft.

Der Dienstantritt neuer Kolleginnen und Kollegen wird im Gericht in geeigneter Form, zumeist per E-Mail oder durch eine Mitteilung im Hausintranet, bekanntgemacht. Teilweise existiert ein gerichtsintern erstellter Mitarbeiterleitfaden („Wer? Wie? Was? – Informationen zur Tätigkeit beim Finanzgericht“), in denen neben allgemeinen Hinweisen zur Organisation des Gerichts praktische Fragen, die sich typischerweise in den ersten Tagen nach Dienstantritt stellen, aufgegriffen werden. Diese Broschüre wird zumeist bereits einige Tage vor dem Dienstantritt zur Verfügung gestellt.

Neue Richterinnen und Richter können durch verschiedene Maßnahmen sowohl fachlich als auch persönlich und organisatorisch bei der Einarbeitung in neue Bereiche und berufliche Anforderungen unterstützt werden. Naturgemäß stehen der Proberichterin<sup>14</sup> oder dem Proberichter die Senatskolleginnen und -kollegen, die Mitarbeiterinnen

<sup>14</sup> Neue Richterinnen und Richter haben überwiegend Proberichter-Status (§§ 12 ff. DRiG), weshalb im Folgenden nur von Proberichter/in gesprochen wird. Entsprechendes gilt aber für Richter kraft Auftrags (§§ 14 ff. DRiG) oder auf Lebenszeit ernannte Richterinnen oder Richter anderer Gerichtsbarkeiten, die mit dem Ziel der Versetzung an ein Finanzgericht abgeordnet sind.

und Mitarbeiter des gehobenen Dienstes sowie in der Serviceeinheit als erste Ansprechpartner für die Einarbeitung zur Verfügung. In den ersten Tagen nach dem Dienstantritt liegt der Schwerpunkt zumeist darin, die neue Kollegin bzw. den neuen Kollegen bei den Gerichtsangehörigen bekannt zu machen. Neben der Förderung der persönlichen Integration umfasst eine gute Einarbeitung unabdingbar auch die Einweisung in die IT-Ausstattung am Arbeitsplatz. Hierbei steht neben den Senatskolleginnen und -kollegen bei Bedarf einer der sog. Multiplikatoren für Hilfestellungen bei der Handhabung der IT-Ausrüstung am Arbeitsplatz und in den Sitzungssälen sowie beim Umgang mit der elektronischen Gerichtsakte bereit.

Zudem hat sich ein gerichtsinternes Mentoring etabliert, in dessen Rahmen erfahrene Kolleginnen und Kollegen den neu eingestellten Richterinnen und Richtern in den ersten Monaten Hilfestellungen bei der Einarbeitung geben und an ihren Erfahrungen bei der richterlichen Dezernatsarbeit und der Praxis der Verhandlungsführung teilhaben lassen. Hierbei werden den dienstjüngeren Kolleginnen und Kollegen ergänzend Arbeitsskripten, Formulierungshilfen u.Ä. etwa zu den Themen Sitzungsvorbereitung oder Beweisaufnahme zur Verfügung gestellt.

Darüber hinaus kann den neuen Proberichterinnen und -richtern eine Richterin oder Richter eines anderen Senats (typischerweise) mit noch jungem Dienstalder als „ständiger erster Ansprechpartner“ zu Seite stehen („Mentorin/Mentor“), der oder dem die Probleme und Bedürfnisse einer neuen Kollegin oder eines neuen Kollegen noch unmittelbar präsent sind. Das „Mentoring-Programm“ insgesamt dient insofern der Beantwortung alltäglicher finanzrichterlicher Fragestellungen, kann im Einzelfall aber auch zu einer (wechselseitigen) Teilnahme an Einzelrichter- oder Erörterungsterminen genutzt werden.

Insbesondere in der ersten Zeit im finanzrichterlichen Dienst führen der Präsident (bzw. die Präsidentin) und/oder der Personaldezernent (bzw. die Personaldezernentin) Gespräche mit der Proberichterin oder dem Proberichter, um etwaige Integrations-/Eingliederungsprobleme frühzeitig aufzudecken und erforderlichenfalls

zu beheben. Dies ist insbesondere in Ansehung der ersten, nach sechs Monaten anstehenden Regelbeurteilung von großer Bedeutung.

Des Weiteren bieten gerichtsinterne „Erfahrungsaustauschgruppen“ für dienstjüngere Richterinnen und Richter die Möglichkeit, Fragestellungen rund um den Einstieg in die richterliche Tätigkeit und die Bearbeitung des finanzrichterlichen Dezernats zu thematisieren. Zu diesem Zweck steht den Kolleginnen und Kollegen auch die Teilnahme an den regelmäßig stattfindenden Proberichtertagungen der Verwaltungsgerichtsbarkeit bzw. der ordentlichen Gerichtsbarkeit offen, da diese Veranstaltungen unabhängig von der Zugehörigkeit der Teilnehmer zu unterschiedlichen Gerichtsbarkeiten den interkollegialen Austausch fördern. Besonders empfohlen wird den Proberichterinnen und -richtern schließlich die Teilnahme an dem jährlich in Berlin stattfindenden bundesweiten Treffen des sog. Berliner Kreises der jungen Finanzrichterinnen und Finanzrichter, einer von einem Richter oder einer Richterin am Bundesfinanzhof geleitet Tagung des Bundes deutscher Finanzrichterinnen und Finanzrichter sowie des Richtervereins am Bundesfinanzhof.

Die (soziale) Integration wird schließlich durch die Teilnahme an informellen Runden mit gerichtlichem Bezug gefördert (Pausenrunden, Betriebssport, Stammtischen etc.).

## **V. Personalförderung**

Gezielte Förderung der fachlichen und persönlichen Fähigkeiten ist eine zentrale Grundlage für den Erhalt und die Steigerung der Qualität der Rechtsschutzgewährung. Dies gilt für die Justiz im Allgemeinen und erst recht für die hochspezialisierte Finanzgerichtsbarkeit. Wenngleich die Förderung originäre Führungsaufgabe der Gerichtsleitung ist, kommt hierbei gerade auch der (eigeninitiativen) Beteiligung der Richterinnen und Richter ein großer Stellenwert zu. Dabei bedarf es zum Erfolg der Personalförderung nicht nur der Beteiligung des Richters oder der Richterin an einzelnen Maßnahmen der Förderung und Weiterentwicklung, sondern auch und gerade der Reflexion

darüber, in welchen Bereichen Stärken und Schwächen der oder des Einzelnen liegen. Hieran anknüpfend ist für eine erfolgreiche Personalführung und Personalförderung eine gute Gesprächskultur zwischen der Hausleitung und dem richterlichen Kollegium von essentieller Bedeutung, nicht zuletzt um die (Förderungs-)Bedürfnisse zu kommunizieren. Insofern ist ein allseitiges offenes und kooperatives Verhältnis nicht nur ein Instrument unter vielen, sondern gleichsam die Basis der gesamten Personalförderung.

### **1. Persönlicher Austausch mit der Gerichtsleitung; Personalentwicklungsgespräch**

Als Instrument der Personalförderung dienen in der Finanzgerichtsbarkeit – neben den ohnehin stattfindenden Gesprächen zwischen der Hausleitung und den richterlichen Kolleginnen und Kollegen – im Besonderen Personalentwicklungsgespräche, in denen auf der Grundlage einer Bilanzierung der bisherigen Tätigkeit die beiderseitigen Vorstellungen, Erwartungen und Möglichkeiten zu der künftigen Zusammenarbeit, zu einem etwaigen Aufgabenwechsel oder einer weiteren Förderung erörtert werden. Diese Inhalte werden mitunter auch im Rahmen eines ohnehin erforderlichen Beurteilungsgesprächs behandelt.

### **2. Persönlicher interkollegialer Austausch**

Intensive Kommunikation auf kollegialer (horizontaler) Ebene ist für eine effektive Zusammenarbeit und damit für eine optimale Rechtsschutzgewährung von grundlegender Bedeutung. Als Grundlage eines guten Arbeitsklimas wird Missverständnissen oder Konflikten vorgebeugt. Zugleich entwickelt sich die oder der Einzelne durch eine offene Gesprächskultur weiter. Hierbei treten gerade dienst- und lebenserfahrene Richterinnen und Richter vielfach als wertvolle Informationsvermittler auf. Nicht zuletzt mit Blick auf die zunehmende, auch technische Komplexität der Lebens- und Arbeitswelt ist dieser Wissenstransfer aber keine „Einbahnstraße“. Die permanente Pflege und Verbesserung des interkollegialen Austausches ist daher von großer Bedeutung für die Personalförderung. Sie ist zudem von besonderer Wichtigkeit, um (ggf. anlassbezogen)

das sog. „institutionelle Wissen“ des Gerichts dauerhaft zu erhalten und fortzuentwickeln.

Als strukturierte Verfahren werden in der Finanzgerichtsbarkeit angewendet: die Intervention, das „Mentoring“, moderierte Besprechungsrunden für (dienst-)jüngere Richterinnen und Richter und die Einrichtung von Qualitätszirkeln, wie etwa richterliche Gesprächsrunden oder Workshops.

### **3. Beurteilungen und Beurteilungsgespräche**

Die Erstellung von dienstlichen Beurteilungen, sei es als Anlass- oder als Regelbeurteilung, erfordert im Interesse der verfassungsrechtlich vorgesehenen Bestenauslese die sachgerechte Bewertung von Leistung, Eignung und Befähigung. Dieser Prozess kann und sollte zugleich als Steuerungsinstrument für die Personalförderung verwendet werden; er eröffnet zugleich die Möglichkeit zu einem „Feedback“ an die beurteilte RichterIn bzw. den Richter.

Das Beurteilungsverfahren wird transparent und fair gestaltet, indem die Beurteilungsgrundlagen offengelegt werden, der Beurteilungsentwurf der bzw. dem Beurteilten rechtzeitig ausgehändigt wird und ein Beurteilungsgespräch mit der Gerichtsleitung durchgeführt wird. Die an der Erstellung der Beurteilung beteiligten Personen sind insbesondere dafür sensibilisiert, eine nachteilige Bewertung beruflicher Leistungen aufgrund von Teilzeitbeschäftigung, Telearbeit oder Elternzeiten (etc.) zu vermeiden sowie keinen Geschlechterstereotypen zu folgen.

Für das Beurteilungswesen der Richterinnen und Richter maßgebend sind insbesondere § 14 LRiStaG NRW, die Verordnung über die Erstellung dienstlicher Beurteilungen

der Richterinnen und Richter sowie der Staatsanwältinnen und Staatsanwälte im Geschäftsbereich des Ministeriums der Justiz (BeurtVO JM)<sup>15</sup> und die BeurtAV JM;<sup>16</sup> zu den Anforderungsprofilen s. bereits unter Teil 1 A. II.

#### **4. Förderung der Einsatzbreite**

Ein Wechsel oder eine Veränderung im Arbeitsalltag kann für die oder den Einzelnen nicht nur unter dem Aspekt der Arbeitsfreude bedeutsam sein. Zugleich wird hierdurch die Verwendungsbreite der Richterin oder des Richters verbessert. Positive Effekte können sich z.B. – auch bereits in jüngeren Dienstjahren – durch einen Senats- oder Zuständigkeitswechsel ergeben, bei dem freilich die Zuständigkeit des Gerichtspräsidiums (§§ 21a ff. GVG i.V.m. § 4 FGO) zu berücksichtigen ist. Es kann sich aber auch um die Übertragung von Aufgaben der Gerichtsverwaltung oder eine Abordnung handeln, z.B. an ein anderes Gericht in Nordrhein-Westfalen oder an ein oberes Bundesgericht, insbesondere das Bundesverfassungsgericht, den Bundesfinanzhof oder den Bundesgerichtshof (als wissenschaftliche Mitarbeiterin oder wissenschaftlicher Mitarbeiter), an eine Landes-, Bundes- oder europäische Behörde oder aber auch an andere nationale oder internationale Institutionen mit einschlägigen Aufgaben. Aus derartigen Veränderungen ergeben sich auch aus institutioneller Sicht Vorteile, indem Verkrustungen vorgebeugt und Erfahrungswissen weitergegeben werden kann. Unverzichtbar bleiben bei alledem aber auch die Schaffung und Sicherung von Expertenwissen, insbesondere in Senaten mit speziellen Zuständigkeiten, sowie eine gewisse (organisatorische) Kontinuität der Rechtsprechung. Um derartige Veränderungsprozesse optimal zu gestalten und das Potential des richterlichen Kollegiums auszuschöpfen, bietet es sich vielfach an, Interessenbekundungsverfahren durchzuführen.

<sup>15</sup> VO vom 14.12.2022, GVBl. NRW 2022, 1103 (für Beurteilungsstichtag ab 01.01.2023).

<sup>16</sup> S. Fn. 4. Einzelheiten betreffend die Nachzeichnung der Leistungsentwicklung regelt der Erlass vom 11.08.2014 (2000 - Z. 511) über die dienstliche Beurteilung der Richterinnen und Richter sowie der Staatsanwältinnen und Staatsanwälte.

In diesem Kontext ist – unter dem Vorbehalt, dass die Tätigkeit im Hauptamt keine Einbuße erleidet – auch die Übernahme von Nebentätigkeiten zu sehen. Dies können z.B. sein: Tätigkeit im Bereich von Aus- und Fortbildung, Prüfungstätigkeiten, (fachliches) Vortragswesen oder Beiträge im (Fach-)Schrifttum. Nebentätigkeiten sind vielfach geeignet, die Qualifikation und Einsatzbreite der betreffenden Richterin oder des betreffenden Richters zu steigern.

## **5. Fortbildung**

Die laufende (dienst-)lebenslange Fortbildung ist nicht nur Verpflichtung aller Richterinnen und Richter des Landes (§ 13 Satz 1 LRiStaG NRW), sondern auch ein zentraler Baustein der Personalförderung. Dies betrifft den Bereich der Rechtsprechung ebenso wie den der richterlichen Tätigkeit in der Gerichtsverwaltung (zu den „Führungskräften“ s. dazu auch Teil 1 B. VI. 3.). Nur durch eine stetige Fortbildung kann eine gleichbleibend hohe Qualität der Rechtsschutzgewährung gewährleistet werden. Dies gilt gerade für die Finanzgerichte, da gerade steuerrechtliche Vorschriften ständiger Änderung unterliegen. Fortbildungsnachfrage und -bedarf gibt es aber nicht nur im Bereich der steuerfachlichen Fortbildung, sondern auch darüber hinaus, etwa zu persönlichen, sozialen und organisatorischen Kompetenzen oder zu justizbezogenen gesellschaftlichen oder geschichtlichen Fragestellungen. Auch die Erhaltung der Qualität der Arbeit in der Gerichtsverwaltung erfordert die Fortbildung der dort eingesetzten Richterinnen und Richter.

Die Fortbildung obliegt dabei im Ausgangspunkt jeder Richterin und jedem Richter individuell und kann auch unabhängig von den Angeboten der Finanzgerichte oder der Justiz wahrgenommen werden, wie z.B. durch die Teilnahme an Vortragsveranstaltungen oder die Lektüre von Fachzeitschriften. Um einen angemessenen Fortbildungsumfang der oder des Einzelnen zu gewährleisten, ist es darüber hinaus zentrale Aufgabe der Gerichte und der Justiz, geeignete Fortbildungsveranstaltungen anzubieten. Dem

dienen beispielsweise die zentralen Angebote der Justizakademie des Landes Nordrhein-Westfalen, der Deutschen Richterakademie und der Fortbildungsakademie Herne des Ministeriums des Inneren NRW („Mont-Cenis“). Darüber hinaus nimmt die Finanzgerichtsbarkeit insgesamt und nehmen im Besonderen die nordrhein-westfälischen Finanzgerichte aktiv an der Gestaltung von Fortbildungsveranstaltungen teil. So wird auf Landesebene einmal jährlich eine zweitägige Fortbildungsveranstaltung („Aktuelle Fragen und Probleme des Steuerrechts“) angeboten. Auf Bundesebene finden einmal jährlich u.a. folgende Veranstaltungen statt: die mehrtägige „Fachtagung für Richterinnen und Richter der Finanzgerichte“ (in Kooperation mit dem Bund Deutscher Finanzrichterinnen und Finanzrichter und dem Bundesministerium der Finanzen), der „Berliner Kreis junger Finanzrichterinnen und Finanzrichter“ (in Kooperation des Bundes Deutscher Finanzrichterinnen und Finanzrichter mit dem Richterverein des Bundesfinanzhofs) sowie der Deutsche Finanzgerichtstag. Alle zwei Jahre richtet zudem der Bundesfinanzhof einen Finanzrichtertag mit Fachvorträgen und einem Austausch „zwischen den Instanzen“ aus und es findet der Europäische Finanzgerichtstag (European Tax Judges Conference) statt. Darüber hinaus gibt es in den drei nordrhein-westfälischen Finanzgerichten individuelle Fortbildungsangebote, die sich nach den konkreten Bedürfnissen vor Ort richten. Auch die Teilnahme an internationalen Fortbildungsveranstaltungen wird ermöglicht, etwa unter der Schirmherrschaft des European Judicial Training Network (EJTN).

Einschlägige Fortbildungsangebote werden im richterlichen Kollegium regelmäßig hausintern bekannt gegeben und können zudem im Landesintranet abgerufen werden. Hierzu werden bei beschränkter Teilnehmeranzahl Interessenbekundungsverfahren durchgeführt, um eine gleichmäßige Beteiligung zu ermöglichen. Soweit den Finanzgerichten für eine Fortbildungsveranstaltung nur ein gemeinsamer Platz zugewiesen wurde, erfolgt eine interne Absprache zwischen den Fortbildungsdezernaten der drei Gerichte. Nachweise über die Teilnahme an Fortbildungen werden zur Personalakte genommen.

## **6. Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Im unmittelbaren Zusammenhang mit einer erfolgreichen Personalförderung stehen Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familien und Beruf als Attribut eines attraktiven Arbeitsplatzes. Insofern ist sie für die (zukünftige) Personalgewinnung ebenso bedeutsam wie dafür, die vorhandenen Potentiale im Personalkörper optimal auszuschöpfen. Mit Recht wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als ein zentrales Zukunftsthema der Justiz formuliert. Denn sie erweist sich sowohl in Zeiten der Kindererziehung als auch für die Richterinnen und Richter, die zeitweise Verantwortung für pflegebedürftige Angehörige übernehmen, als zentraler Baustein der Karriere- und Lebensplanung. Die nordrhein-westfälischen Finanzgerichte kommen diesen Bedürfnissen nach. Hier sind nicht nur die herkömmlichen Möglichkeiten einer Teilzeitbeschäftigung oder einer (beschäftigungslosen) Elternzeit zu nennen. In den Finanzgerichten wird es auch ermöglicht, Führungspositionen in Teilzeit zu übernehmen oder in einer Führungsposition unbeschadet einer zeitweisen beschäftigungslosen Elternzeit zu verbleiben. Dass Fortbildungsangebote auch bei Teilzeitbeschäftigung genutzt werden können, ist selbstverständlich. Darüber hinaus führt die weitgehende Flexibilität in der Arbeitsgestaltung – befördert durch eine hervorragende technische Ausstattung und Heimzugang zum elektronischen Arbeitsplatz – dazu, dass von einer Teilzeitbeschäftigung zunehmend seltener oder in geringerem Umfang Gebrauch gemacht wird.

## **7. Gesundheitsmanagement**

Schließlich ist als Teil der Personalförderung auch das behördliche Gesundheitsmanagement zu sehen, zu dem auch die Gerichte verpflichtet sind (§ 76 LBG NRW). Eine stabile Gesundheit und psychosoziales Wohlbefinden tragen zu höherer Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft bei, die sich nicht nur für den Einzelnen in einer größeren Arbeitszufriedenheit niederschlagen, sondern auch die Qualität und Quantität der Arbeit des Gerichts positiv beeinflussen.

Der Ausbau des Gesundheitsmanagements auf der Grundlage des Rahmenkonzepts Gesundheitsmanagement erfolgt nach den behördlichen Bedürfnissen vor Ort. So werden z.B. angeboten: Gymnastik und Entspannungsübungen, Massage, Vorträge und Workshops zu einschlägigen Themen, Sportgruppen, Rückenschulen, Ergonomie-Beratung.

Wegen weiterer Einzelheiten wird auf das Rahmenkonzept Gesundheitsmanagement 2015-2019<sup>17</sup> und die Handlungshilfe Gesundheitsmanagement (Stand: 29.03.2021)<sup>18</sup> verwiesen.

## **Führungskräfte**

Ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung ist die Führungskräfteentwicklung. Durch sie soll erreicht werden, dass geeignete Richterinnen und Richter für die entsprechenden Leitungsfunktionen in den Finanzgerichten und in der Justiz insgesamt zur Verfügung stehen. Hierzu ist erforderlich, dass die Finanzgerichte potenziellen Führungskräftenachwuchs aus dem Kreis des richterlichen Dienstes identifizieren und deren entsprechendes Potenzial einschätzen.

Führungskräfte im Sinne dieses Personalentwicklungskonzepts sind – bezogen auf den richterlichen Dienst – diejenigen Richterinnen und Richter, die als Dienst- oder Fachvorgesetzte Personal- oder Führungsverantwortung tragen. Im Bereich der Finanzgerichtsbarkeit bezieht sich die Führungskräfteentwicklung daher insbesondere auf die Ämter der Präsidentin bzw. des Präsidenten, der Vizepräsidentin bzw. des Vizepräsidenten sowie auf die funktionsbezogenen Positionen der in der Gerichtsverwaltung tätigen Dezernentinnen und Dezernenten mit Personalverantwortung.

<sup>17</sup> [https://lv.justiz.nrw.de/Justiz\\_NRW/personal/gesundheit/zw\\_gerichte/Gesundheitsmanagement/Alles-rund-um-das-GM/01-2015-09-01- Rahmenkonzept.pdf](https://lv.justiz.nrw.de/Justiz_NRW/personal/gesundheit/zw_gerichte/Gesundheitsmanagement/Alles-rund-um-das-GM/01-2015-09-01- Rahmenkonzept.pdf)

<sup>18</sup> [https://lv.justiz.nrw.de/Justiz\\_NRW/personal/gesundheit/zw\\_gerichte/Gesundheitsmanagement/Alles-rund-um-das-GM/2020-03-29-HANDLUNGSHILFE---GM.pdf](https://lv.justiz.nrw.de/Justiz_NRW/personal/gesundheit/zw_gerichte/Gesundheitsmanagement/Alles-rund-um-das-GM/2020-03-29-HANDLUNGSHILFE---GM.pdf)

Über die vorgenannten eigentlichen Führungspositionen hinaus kommt aber auch Richterinnen und Richtern und insbesondere den Vorsitzenden Richterinnen und Richtern – auch ohne Personal- oder Führungsverantwortung im engeren Sinne – bei der Zusammenarbeit im Spruchkörper sowie mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Serviceeinheiten eine besondere Organisationsverantwortung zur Erhaltung und Optimierung eines geordneten Geschäftsbetriebs zu. Dies erfordert in bestimmten Bereichen Fähigkeiten, welche mit den von Führungskräften verlangten Fähigkeiten vergleichbar sind (vor allem im Kooperations- und Kommunikationsbereich). Diese Fähigkeiten sollen daher auch außerhalb des eigentlichen Führungskräftebereichs durch das Angebot entsprechender Fortbildungsveranstaltungen entwickelt und gefördert werden.

### **1. Auswahl der Führungskräfte**

Richterliche Führungskräfte werden auf unterschiedliche Weise ausgewählt.

Soweit es sich um die Führungspositionen in der Leitung des Finanzgerichts handelt, ist für die Auswahl der jeweiligen Führungskraft das hierzu vorgesehene förmliche Auswahlverfahren durch das Ministerium der Justiz NRW durchzuführen, wobei sich die Auswahl nach den hierfür geltenden spezifischen Anforderungen richtet.<sup>19</sup>

Soweit es sich um Führungspositionen der in der Gerichtsverwaltung tätigen Dezentistinnen und Dezentisten mit Personalverantwortung handelt, ist hierfür zwar kein förmliches Auswahlverfahren vorgesehen. Allerdings hat die Auswahl für solche Führungspositionen und die damit verbundene Erlangung von Erfahrungen in der Bearbeitung der jeweiligen Verwaltungsangelegenheiten eine erhebliche Bedeutung für die eigene Weiterentwicklung als Führungskraft. Daher muss die Besetzung dieser Positionen auf einem transparenten Verfahren beruhen, welches eine chancengerechte Auswahlentscheidung gewährleistet. Die drei nordrhein-westfälischen Finanzgerichte

<sup>19</sup>S. zu den Anforderungsprofilen bereits Teil 1 A. II.

führen zu diesem Zweck Interessenbekundungsverfahren durch. Die Auswahlentscheidung selbst wird nach dem Prinzip der Bestenauslese und unter Beachtung von Gleichstellungs- und Inklusionsbelangen getroffen. Der Richterrat ist anzuhören (§ 43 Abs. 1 Nr. 1 LRiStaG NRW) und die Gleichstellungsbeauftragte zu beteiligen (§ 18 Abs. 1 LGG NRW); das Gerichtspräsidium ist nur bei einer (teilweisen) Freistellung von Rechtsprechungsaufgaben anzuhören (§ 21e Abs. 6 GVG).

Um das volle Potential des Kollegiums auszuschöpfen, besteht laufend und unabhängig von einer konkret zu besetzenden Position die Möglichkeit, ein vorhandenes (allgemeines) Interesse an der Wahrnehmung einer entsprechenden Funktion in der Gerichtsverwaltung zu bekunden. Hierzu bieten sich u.a. die regelmäßigen Gespräche zwischen Richterinnen und Richtern und der Gerichtsleitung an (vor allem das Beurteilungsgespräch und weitere Personalentwicklungsgespräche, s. hierzu unter Teil 1 B V. 1., V. 3.).

## **2. Belange der Gleichstellung und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Die Zielvorgaben zur Förderung der Gleichstellung und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind bei der gesamten Personalentwicklung und damit auch im Rahmen der Führungskräfteentwicklung zu beachten (s. hierzu bereits unter Teil 1 B. V. 6.). Von besonderer Bedeutung ist hierbei, dass die Führungskräfteentwicklung auch dann fortgeführt werden kann, wenn eine Richterin oder ein Richter – ggf. nach einer beschäftigungslosen Elternzeit – während einer Phase der Kinderbetreuung in Teilzeit tätig ist („Führung in Teilzeit“). Die Übernahme einer Tätigkeit als Dezernentin oder Dezernent in der Gerichtsverwaltung wird in den nordrhein-westfälischen Finanzgerichten praktisch umgesetzt, soweit die konkrete Tätigkeit dies zulässt. Des Weiteren ist es wesentlich, stets „im Gespräch“ zu bleiben und mit den entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor und während der Familiengründungsphase die lang- und kurzfristigen Perspektiven und Möglichkeiten zu erörtern.

### **3. Führungskräftefortbildung**

Ein wichtiger Bestandteil der Führungskräfteentwicklung ist die Führungskräftefortbildung. Diese zielt auf die Vermittlung derjenigen Fähigkeiten und Kompetenzen, die zur Wahrnehmung von Führungsverantwortung erforderlich sind.

Hierbei sollen Richterinnen und Richter zum einen darauf vorbereitet werden, erstmals Führungsverantwortung zu übernehmen. Hierzu bietet es sich vor allem an, dass diese zunächst mit Aufgaben in der Gerichtsverwaltung ohne Personalverantwortung oder mit sonstigen entwicklungsrelevanten Funktionen (z.B. Projektleitungen) betraut werden. Des Weiteren kommen Abordnungen an hierfür geeignete Stellen in Betracht (unter anderem an das Ministerium der Justiz des Landes Nordrhein-Westfalen).

Zum anderen sollen Richterinnen und Richter, welche bereits Führungsverantwortung übernommen haben, weiter gefördert werden. Das zur Wahrnehmung von Führungsverantwortung erforderliche Wissen und die erforderlichen Fähigkeiten werden vor allem durch das modular aufgebaute Führungskräftefortbildungskonzept der Justizakademie des Landes Nordrhein-Westfalen vermittelt. Ergänzend wahrgenommen werden können auch anderweitige Fortbildungsangebote, etwa entsprechende Angebote der Deutschen Richterakademie. Des Weiteren kommen begleitende Unterstützungsangebote in Betracht, etwa Transfertage, Qualitätszirkel oder Coachings.

Verantwortlich für die planvolle Wahrnehmung der Angebote zur Führungskräftefortbildung sind in erster Linie die Leitungen der Finanzgerichte. Das Ministerium der Justiz hat ein Konzept über die Einführung verpflichtender Fortbildungen für Führungskräfte in der Justiz NRW erlassen, auf das verwiesen wird (Stand: März 2021). Bei den Finanzgerichten als obere Landesgerichte kommen hiernach als Führungskräfte insbesondere Dezernentinnen und Dezernenten in Betracht, denen von der Präsidentin bzw. dem Präsidenten mit der Aufgabenzuordnung laut Geschäftsverteilungsplan einzelne Bereiche der Gerichtsverwaltung zur selbständigen Bearbeitung übertragen und ggf. Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter des Verwaltungsdienstes zur Seite gestellt werden, denen mithin eine Fachvorgesetzten-Rolle zugewiesen wurde. Unbeschadet

der in diesem Konzept geregelten Reichweite der Fortbildungspflicht für Führungskräfte ist es sinnvoll, wenn sich sämtliche Führungskräfte selbst proaktiv in die eigene Weiterentwicklung einbringen.

# Teil 2: Personalentwicklung im Verwaltungsdienst

## A. Grundlagen

### I. Personalbedarf

Die möglichst zeitnahe Besetzung von freiwerdenden Stellen, Ämtern und Funktionen im Verwaltungsdienst der Gerichte der Finanzgerichtsbarkeit ist für die effektive Arbeitserledigung von großer Bedeutung.

Der künftige Personalbedarf ermittelt sich zum einen durch die Geschäftsbelastung (Pebböy-Fach) und zum anderen durch Personalabgänge, Beförderungen (Nachzug), Elternzeit, Abordnungen sowie durch Urlaub ohne Dienstbezüge und Teilzeit. Konkret werden die Bereiche Rechtspflege (Beamtinnen und Beamte des mittleren und des gehobenen Dienstes sowie vergleichbare Tarifbeschäftigte in ihrer Funktion als Urkundsbeamtin oder Urkundsbeamter der Geschäftsstelle und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Serviceeinheiten; Gerichtsprüferinnen und Gerichtsprüfer) einerseits und Gerichtsverwaltung (Geschäftsleiter bzw. Geschäftsleiterin/Stellv., Bezirksrevisor/-in, Innenrevisor/-in, Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter in der Gerichtsverwaltung, Teamleiterinnen und Teamleiter, IT-Personal, Justizwachtmeister und Justizhelfer, Berufskraftfahrer) andererseits in den Blick genommen. Die Personalbedarfsermittlung erfasst insbesondere den kurz- und mittelfristigen Personalbedarf (bis fünf Jahre) durch Ermittlung der planbaren Altersabgänge bzw. soweit möglich auch der außerplanmäßigen Fluktuation (u.a. Elternzeit, vorzeitige Altersabgänge, Abordnungen etc.). Die Gerichts- und Geschäftsleitung macht die beruflichen und privaten Interessen daher regelmäßig zum Gegenstand von Personalgesprächen, um eine vorausschauende Bedarfsplanung sicherzustellen.

Im Rahmen einer Nachfolgeplanung erfolgt für herausgehobene Funktions- und Führungsämter eine frühzeitige Qualifikation, um eine nahtlose Nachbesetzung vornehmen zu können. Hierzu zählen beispielsweise Nachbesetzungen in den Geschäftsleitungen.

## **II. Anforderungen an das Personal**

### **1. Geschäftsleiter/nichtrichterliche Dezernenten**

Die Aufgaben der Geschäftsleiterin oder des Geschäftsleiters eines Finanzgerichts ergeben sich aus Abschnitt II der AV des Ministeriums der Justiz NRW über die Bestellung und Aufgaben der Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleiter bei den Gerichten und Staatsanwaltschaften in NRW.<sup>20</sup>

Die Funktion des Geschäftsleiters ist bei den nordrhein- westfälischen Finanzgerichten der Laufbahngruppe 2.2, Besoldungsgruppe A 14 und die Funktion des stellvertretenden Geschäftsleiters der Laufbahngruppe 2.1, Besoldungsgruppe A13 gD zugeordnet.

Die LVO NRW sieht die Möglichkeit eines fachrichtungsgleichen Aufstiegs vom gehobenen in den höheren Dienst durch modulare Qualifizierung (§ 38 LVO NRW) und durch ein Masterstudium (§ 39 LVO NRW) vor. Näheres regelt die Verordnung über die berufliche Entwicklung durch modulare Qualifizierung innerhalb der Laufbahngruppe 2 im Geschäftsbereich des Ministeriums der Justiz (sog. Qualifizierungsverordnung Justiz).<sup>21</sup>

### **2. Bezirksrevisorinnen/Bezirksrevisoren**

Die Aufgaben der bei den nordrhein-westfälischen Finanzgerichten zu bestellenden Bezirksrevisorinnen/Bezirksrevisoren ergeben sich sinngemäß aus Abschnitt 3 und Abschnitt 6 der Geschäftsordnung für Bezirksrevisoren.<sup>22</sup>

Die Funktion des Bezirksrevisors ist in der Laufbahngruppe 2.1 den Besoldungsgruppen in der Bandbreite von A 9 bis A 13 gD zugeordnet.

<sup>20</sup> AV vom 15.02.2006 (2320 – I. 1), JMBL. NRW 2006, 61, i.d.F. vom 28.09.2009.

<sup>21</sup> RV vom 19.08.2015, GVBl. NRW 2015, 616.

<sup>22</sup> RV des JM vom 19.12.2003 (2332 – Z. 1).

### **3. Gerichtsprüferinnen/Gerichtsprüfer**

Die Funktion der Gerichtsprüferin bzw. des Gerichtsprüfers ist der Laufbahngruppe 2.1 in der Bandbreite A 12 bis A 13 gD zugeordnet. Es handelt sich um insgesamt sechs Planstellen, die einer besonderen Schlüsselung unterliegen und für die gemäß § 1 Abs. 1 Obergrenzenverordnung NRW eine Überschreitung der Obergrenzen des § 27 Abs. 1 Landesbesoldungsgesetz NRW zulässig ist.

Gerichtsprüferinnen und Gerichtsprüfer unterstützen den richterlichen Dienst regelmäßig in komplexen und aufwändigen Verfahren, in denen zumeist eine Außenprüfung durch die Finanzverwaltung vorausgegangen ist. Sie arbeiten nach Maßgabe eines richterlichen Prüfungsauftrages (ggf. in Form eines gerichtlichen Beschlusses) und vollziehen – mithilfe einer besonderen Software-Ausstattung – z.B. Berechnungen der Finanzverwaltung nach, sichten (digitale) Aufzeichnungen und Belege und werten diese aus. Ihre Erkenntnisse legen sie in einem abschließenden Bericht/Gutachten dar.

Die für diese Tätigkeit erforderliche fachliche Befähigung erhalten die in diesem Bereich eingesetzten Beamtinnen und Beamten bereits während ihrer fachpraktischen und theoretischen Ausbildung bei der Finanzverwaltung. Sie nehmen darüber hinaus an regelmäßigen Fortbildungen (insbesondere auch für die verwendete Prüfer-Software) teil.

### **4. Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeiter in der Gerichtsverwaltung einschließlich Vorzimmerkräfte, Teamleitungen und Bibliothekskräfte (Laufbahngruppen 1.2 und vergleichbare Tarifbeschäftigte)**

Grundlage für die Heranziehung von Justizbediensteten zur Erledigung von Justizverwaltungsaufgaben ist § 7 Justizgesetz NRW und § 6 Abs. 1 der Geschäftsstellenordnung für die Gerichte und Staatsanwaltschaften des Landes Nordrhein-Westfalen (GStO).<sup>23</sup>

<sup>23</sup> AV des JM vom 10.02.2006 (2325 - I. 8), JMBl. NRW 2006, 62, i.d.F. vom 08.01.2021.

Zu den Aufgaben der Justizverwaltung gehören alle personellen und organisatorischen Maßnahmen, die die Funktionsfähigkeit der Rechtspflege sichern, unterstützen und fördern. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um folgende Aufgabenfelder:

- Personalmanagement einschließlich Aus- und Fortbildung
- Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz
- Haushalts-, Rechnungs- und Kassenwesen, EPOS.NRW
- Beschaffung
- Grundstücks- und Gebäudeangelegenheiten (einschließlich Hausverwaltung bei Justizzentren)
- Organisation
- Geschäftsprüfungen
- IT (s. dazu Teil 2 A. II. 5.)

Für Kräfte des mittleren Dienstes (LGr 1.2) in der Besoldungsgruppe A 9 enthalten zudem das Verzeichnis der Funktionen im Sinne der Fußnote 3 zur Besoldungsgruppe A 9 für Verwaltungsbeamtinnen und -beamte des mittleren Dienstes<sup>24</sup> sowie der Sachbearbeiterkatalog/Sonderschlüsselaufgaben für Beamtinnen und Beamte des mittleren Justizdienstes in den Besoldungsgruppen A 8 und A 9<sup>25</sup> konkrete Aufgabenbenennungen.

Die Aufgabenbereiche in der Gerichtsverwaltung sind regelmäßig sehr unterschiedlich ausgestaltet und haben sich in jedem Finanzgericht historisch anders entwickelt. Dementsprechend lässt sich kein einheitliches Anforderungsprofil definieren. Neben einer ausgeprägten sozialen und persönlichen Kompetenz ist in fachlicher Hinsicht aufgabenübergreifend eine IT-Kompetenz unverzichtbar. Für diese Tätigkeitsfelder sind – in unterschiedlicher Ausprägung und unter Berücksichtigung von ggf. erst in der Justiz zu absolvierenden Aus-/Fortbildungen – jedenfalls folgende Kompetenzen zu fordern:

- breit gefächertes Fachwissen

<sup>24</sup> RdErl. des JM vom 24.01.2014 (2325 – Z. 24), Anlage 27.

<sup>25</sup> RV des JM vom 22.04.2013 (2325 - Z. 24) i.d.F. vom 17.10.2018; Anlage 28.

- hohes Verantwortungsbewusstsein
- Team-, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit
- hohe Einsatzbereitschaft und Belastbarkeit
- Entschlusskraft
- Flexibilität
- Fortbildungsbereitschaft

Die Funktion des Sachbearbeiters in der Laufbahngruppe 2.1 ist Ämtern der Besoldungsgruppen in der Bandbreite von A 9 bis A 12 zugeordnet; in der Laufbahngruppe 1.2 in der Bandbreite von A 6 bis A9 m AZ. Vorzimmerkräfte ohne Sachbearbeitertätigkeit sind regelmäßig in die Entgeltgruppe EG 8 eingruppiert. Bei entsprechenden zusätzlichen Aufgaben kommt auch eine Eingruppierung in die Entgeltgruppe EG 9 in Betracht.

## **5. IT-Personal**

Mit der Übertragung der wesentlichen IT- Aufgaben auf den ITD zum 01.10.2019 wurde auch das IT-Personal an den ITD versetzt bzw. abgeordnet. In das Personalentwicklungskonzept der Finanzgerichtsbarkeit können diese IT-Mitarbeiterinnen und IT-Mitarbeiter daher nicht mehr einbezogen werden. Lediglich die sog. behördennahen IT-Aufgaben verbleiben in der Zuständigkeit des jeweiligen Finanzgerichts.

## **6. Urkundsbeamtin/-beamter der Geschäftsstelle (Laufbahngruppe 1.2 und 2.1 und vergleichbare Tarifbeschäftigte) einschließlich Serviceeinheiten**

Nach § 12 FGO wird bei jedem Gericht der Finanzgerichtsbarkeit eine Geschäftsstelle eingerichtet und mit der erforderlichen Anzahl von Urkundsbeamten besetzt. Der Begriff des Urkundsbeamten ist nicht beamten- oder dienstrechtlich definiert. Es handelt sich um einen prozessualen Funktionsbegriff. Die Funktion des Urkundsbeamten wird von Beamtinnen oder Beamten des mittleren und des gehobenen Dienstes sowie vergleichbaren Tarifbeschäftigten wahrgenommen. Die erforderliche Befähigung einer

Urkundsbeamtin oder eines Urkundsbeamten richtet sich nach den übertragenen Aufgaben. Die Aufgabenverteilung ist vorrangig in der Geschäftsstellenordnung (GStO NRW) geregelt.

§ 4 GStO NRW definiert die Aufgaben der Geschäftsstelle und nennt in § 5 Abs. 1 Nr. 1, 5 GStO NRW die Aufgabenvorbehalte für die Beamtinnen und Beamten des gehobenen Dienstes bei den Finanzgerichten:

- die Aufgaben der Rechtsantragstelle
- die Erteilung der qualifizierten Vollstreckungsklauseln
- die Kostenfestsetzung einschl. der Festsetzung der Prozesskostenhilfevergütung
- die Durchführung der Buch- und Belegprüfung
- die Berechnung der nicht vom Gericht festgesetzten Streitwerte.

Den Urkundsbeamtinnen und -beamten der Geschäftsstelle obliegen ferner die Aufgaben nach § 142 Abs. 3 FGO. Danach kann die Prüfung der persönlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse zur Voraussetzung der Bewilligung von Prozesskostenhilfe auf sie übertragen werden.

Die weiteren Aufgaben der Urkundsbeamtinnen und -beamten der Geschäftsstelle und die übrigen Tätigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Serviceeinheiten ergeben sich aus

- der Rahmenkonzeption zur Einführung von Serviceeinheiten bei den Finanzgerichten des Landes Nordrhein-Westfalen,<sup>26</sup>
- dem Sachbearbeiterkatalog/Sonderschlüsselaufgaben für Beamte des mittleren Justizdienstes in den Besoldungsgruppen A 8 und A 9,<sup>27</sup>
- der Entgeltordnung – EGO TV-L<sup>28</sup> – und

<sup>26</sup> In Kraft gesetzt durch Erlass des JM vom 11.02.1997 (1400 – I B. 146).

<sup>27</sup> RV des JM vom 22.04.2013 (2325 - Z. 24) i.d.F. vom 17.10.2018.

<sup>28</sup> Anlage A zum TV-L i.d.F. des jeweils gültigen Änderungstarifvertrages; Abschnitt 12 „Beschäftigte im Justizdienst“.

- den örtlichen Aufgabenkatalogen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Serviceeinheiten.

Die Einstellung und Ausbildung für den Aufgabenbereich der Urkundsbeamtinnen und -beamten der Laufbahngruppe 2.1 in der Finanzgerichtsbarkeit erfolgt regelmäßig in der Finanzverwaltung (Diplom-Finanzwirt/in), da für die Steuerberechnung der Streitwerte spezielle steuerrechtliche Kenntnisse erforderlich sind. Die Einstellung und Ausbildung der Urkundsbeamtinnen und -beamten der Geschäftsstelle der Laufbahngruppe 1.2 einschließlich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Serviceeinheiten erfolgen regelmäßig durch die ordentliche Gerichtsbarkeit. Die Finanzgerichtsbarkeit deckt ihren Personalbedarf im Allgemeinen über den justizinternen Arbeitsmarkt, indem sie von dort Beamtinnen oder Beamte des mittleren Justizdienstes bzw. der Laufbahngruppe 1.2 und Justizfachangestellte übernimmt bzw. dort ausbilden lässt. Mit erfolgreichem Ausbildungsabschluss in der ordentlichen Gerichtsbarkeit haben die Absolventen in der Regel auch die erforderlichen Berufsfertigkeiten für eine Tätigkeit in der Finanzgerichtsbarkeit nachgewiesen. Der Erstellung eines Anforderungsprofils bedarf es daher an dieser Stelle nicht. Einzelheiten zum weiteren Verfahren sind im Abschnitt „Personalauswahl“ beschrieben (s. dazu Teil 2 B. II.).

Die LVO NRW sieht die Möglichkeit eines Aufstiegs vom mittleren in den gehobenen Dienst vor (§ 19 ff. LVO NRW). Die Ausbildung bzw. Qualifizierung erfolgt durch die Oberlandesgerichte.

Zulassungen zum verkürzten Vorbereitungsdienst für die Laufbahn des mittleren Justizdienstes (Laufbahngruppe 1.2) für Justizfachangestellte können nach §§ 14 ff. der Verordnung über die Neuregelung der Ausbildung und Prüfung der Justizfachwirtinnen und Justizfachwirte des Landes Nordrhein-Westfalen – Ausbildungsordnung der Justizfachwirtinnen und Justizfachwirte (APO JFW NRW)<sup>29</sup> erfolgen. Daneben bietet die Justiz sog. Quereinsteigern aus den Fachrichtungen der Rechtsanwalts- und Notarfachgehilfen ebenfalls den Zugang zum verkürzten Vorbereitungsdienst für die

<sup>29</sup> VO vom 26.06.2019, GVBl. NRW 2019, 305.

Laufbahn des mittleren Justizdienstes (Laufbahngruppe 1.2) nach § 2 APO JFW NRW an.

## **7. Justizwachtmeister und Justizhelfer**

Die Aufgaben des Justizwachtmeisterdienstes ergeben sich aus Abschnitt II der Dienstordnung für den Justizwachtmeisterdienst.<sup>30</sup> Durch örtliche Dienstanweisungen kann auf der Grundlage von Abschnitt II Abs. 3 der Dienstordnung ferner bestimmt werden, dass Kräfte des Justizwachtmeisterdienstes unter anderem den innerdienstlichen Aktentransport, die Arbeiten der Posteingangs- und Postausgangsstelle, Fahr- und Pförtnerdienst ausführen. Darüber hinaus kann der Justizwachtmeisterdienst zu Hausdienstgeschäften herangezogen werden.<sup>31</sup> Vorrangig werden die Hausdienstgeschäfte jedoch durch den Hausmeisterdienst erledigt.

Auch nichtbeamtete Kräfte können nach der Dienstordnung im Justizwachtmeisterdienst eingesetzt werden.

Im Bereich des Justizwachtmeisterdienstes finden Neueinstellungen über den freien Arbeitsmarkt oder durch Übernahme geprüfter Beamtinnen oder Beamter anderer Gerichte statt. Bewerber vom freien Arbeitsmarkt werden zunächst als Justizhelfer in ein tarifrechtliches Arbeitsverhältnis eingestellt, ggf. mit dem Ziel der späteren Verbeamtung.

## **8. Zu- und Abtragedienst/Telefonzentrale**

Da das Finanzgericht Münster nicht in einem Justizzentrum untergebracht ist, werden keine Justizwachtmeister, sondern Justizhelfer beschäftigt. Der Zu- und Abtragedienst von Akten, die Tätigkeit in einer Sicherheitsschleuse sowie die Aufgaben in der Tele-

<sup>30</sup> AV des JM vom 09.03.2015 (2370-Z.18), JMBl. NRW 2015, 107, i.d.F. vom 19.01.2018, JMBl. NRW 2018, 23.

<sup>31</sup> Vgl. AV des JM vom 30.11.2011 (2103-Z.5), JMBl. NRW 2011, 369.

fonzentrale werden insoweit von angelernten Kräften erledigt. Zudem gehört das Scannen der Eingangspost zum Aufgabenbereich dieses Dienstes, der der Laufbahngruppe 1.1 (Bandbreite A 4 bis A 6) bzw. den Entgeltgruppen 3 und 4 zugeordnet ist.

Als Einstellungsvoraussetzung wird regelmäßig eine erfolgreich abgeschlossene handwerkliche oder kaufmännische Berufsausbildung vorausgesetzt.

## **9. Berufskraftfahrer**

Die Aufgaben der Berufskraftfahrer ergeben sich aus den Kraftfahrzeugrichtlinien.<sup>32</sup> Berufskraftfahrer werden überwiegend im Fahrdienst eingesetzt. Soweit keine Fahraufträge vorliegen, nehmen sie nach Maßgabe örtlicher Dienstanweisungen andere Aufgaben wahr (insbesondere Hausdienstgeschäfte bzw. Unterstützung im Zu- und Abtragedienst/Telefonzentrale). Weitere Angaben zum Fahrdienst ergeben sich aus dem Tarifvertrag über die Arbeitsbedingungen der Personenkraftwagenfahrer der Länder (Pkw-Fahrer-TV-L).<sup>33</sup>

## **B. Handlungsfelder**

### **I. Personalmarketing**

Die Einsatzmöglichkeiten im Bereich des Verwaltungsdienstes in der Finanzgerichtsbarkeit sind vielfältig und abwechslungsreich. Sie erfordern durchweg eine hohe Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft. Angesichts des demografischen Wandels und der großen Anzahl von Ausbildungsangeboten im öffentlichen Dienst und in der Wirtschaft ist es eine besondere Herausforderung, für alle Tätigkeitsbereiche qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen.

<sup>32</sup> RdErl. des FM vom 05.03.1999 (B 2711 - 1.7 - IV A 3), MBl. NRW. 1999, 396.

<sup>33</sup> TV in der jeweils geltenden Fassung, zuletzt vom 12.10.2006, Bekanntmachungen des Finanzministeriums NRW – B 4400-1-IV – vom 8.11.2006.

Die Finanzgerichtsbarkeit nutzt alle geeigneten Mittel, um über Aufgaben und Tätigkeiten sowie Anforderungen und Rahmenbedingungen einer Beschäftigung im Verwaltungsdienst zu informieren.

Vor dem Hintergrund, dass die Finanzgerichtsbarkeit nicht selbst ausbildet, sondern in der Regel Bewerberinnen und Bewerber aus dem Bereich der ordentlichen Gerichtsbarkeit über den justizinternen Arbeitsmarkt sowie aus anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung, wie der Finanzverwaltung (Laufbahngruppe 2.1) übernimmt, kommen neben den attraktiven Gerichtsstandorten Düsseldorf, Köln und Münster auch der Nachwuchsförderung große Bedeutung zu, um Bewerber vom Einstieg in die Finanzgerichtsbarkeit zu überzeugen.

Eine unmittelbare Einstellungsmöglichkeit besteht im einfachen Dienst (Laufbahngruppe 1.1). Diese Stellen besetzt die Finanzgerichtsbarkeit im Rahmen eines Ausschreibungs- und Auswahlverfahrens. Dabei greift sie auf die im Justizportal im Internet eingestellten Informationen über das Berufsbild des Justizwachtmeisterdienstes zurück.

Eine große Hilfe für die Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs sind auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Finanzgerichtsbarkeit selbst, die dienstlich und privat als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Auch die Kontakte in die Finanzverwaltung oder die übrige Justizverwaltung sind in dieser Hinsicht von großer Bedeutung.

Schließlich dienen auch die an Studentinnen und Studenten sowie Schülerinnen und Schüler gerichteten Angebote der Finanzgerichte im Zusammenhang mit Praktika (s. dazu Bereich Teil I B. I.) dem Ziel, die Finanzgerichtsbarkeit als solche und die verschiedenen beruflichen Betätigungsbereiche bei den Finanzgerichten vorzustellen und bei potentiellen Interessentinnen und Interessenten für eine Tätigkeit am Finanzgericht bekannt(er) zu machen.

## **II. Personalauswahl**

Das Handlungsfeld Personalauswahl bezieht sich ausschließlich auf Fälle, in denen Bewerber erstmalig für einen Einsatz in der Finanzgerichtsbarkeit ausgewählt werden (Neueinstellungen/Versetzungen aus anderen Geschäftsbereichen).

Maßstab für die Personalauswahl ist – nicht anders als im richterlichen Dienst – Art. 33 Abs. 2 GG. Der hier verankerte Grundsatz der Bestenauslese erfordert die Einstellung derjenigen Bewerber, die sich im Rahmen eines Stellenbesetzungsverfahrens nach Eignung, Leistung und Befähigung für das zu besetzende Amt bzw. die Stelle oder Funktion als am besten geeignet erweisen. Bei der Personalauswahl soll zudem unter Beachtung der Vorgaben des Landesgleichstellungsgesetzes ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter in den Blick genommen werden. Bewerbungen von schwerbehinderten und diesen gleichgestellten behinderten Menschen im Sinne des § 2 Abs. 3 SGB IX sind erwünscht. Entsprechendes gilt für Bewerber mit Migrationshintergrund.

Die Personalauswahl erfolgt regelmäßig anhand der Bewerbungsunterlagen bzw. Personalvorgänge sowie durch ein strukturiertes Einstellungs-/Auswahlgespräch unter Berücksichtigung vorhandener Anforderungsprofile. An dem Gespräch und der nachfolgenden Beratung über die Auswahl nehmen neben einer Vertretung der Hausleitung (Präsidentin/Präsident und/oder Vizepräsidentin/Vizepräsident bzw. Personaldezernentin/Personaldezernent) eine Vertretung des Personalrates und die Gleichstellungsbeauftragte teil<sup>34</sup>.

### **1. Laufbahngruppe 2 (Beamtinnen, Beamte und Tarifbeschäftigte)**

In der Finanzgerichtsbarkeit sind nur die drei Funktionsstellen der Geschäftsleiter der Laufbahngruppe 2.2 zugeordnet. Die Besetzung erfolgt im Rahmen einer Stellenausschreibung regelmäßig durch einen Laufbahnaufstieg aus der Laufbahngruppe 2.1. In den vergangenen Besetzungsverfahren wurden neben der erforderlichen fachlichen

<sup>34</sup> Ggf. ist unter Beachtung von § 178 Abs. 2 SGB IX die Schwerbehindertenvertretung zu beteiligen.

und persönlichen Kompetenz auch der erfolgreiche Abschluss der Ausbildung zur/m Diplom-Finanzwirt/in sowie langjährige Erfahrung in der Justizverwaltung vorausgesetzt.

Im gehobenen Beamtendienst (Laufbahngruppe 2.1) rekrutiert die Finanzgerichtsbarkeit regelmäßig über haushaltsrechtliche Einstellungsermächtigungen Personal aus der Finanzverwaltung, und zwar durch eine (Auftrags-)Ausbildung von Beamtenanwärterinnen und -anwärtern. In Betracht kommt aber etwa auch eine Einstellung bereits ausgebildeter Beamtinnen und Beamter aus der Finanzverwaltung. Beamtinnen und Beamte des mittleren Beamtendienstes werden in der ordentlichen Gerichtsbarkeit ausgebildet.

Durch eine frühzeitige Ermittlung des quantitativen und des qualitativen Personalbedarfs erfolgen im Rahmen des Personalhaushalts durch die Finanzgerichte Mitteilungen zu den Vakanzen an das Ministerium der Justiz NRW. Von dort erhält das jeweilige Finanzgericht die abstrakte Ermächtigung, eine Beamtin oder einen Beamten des mittleren bzw. des gehobenen Dienstes für die Finanzgerichtsbarkeit einzustellen. Auf der Ebene des Ministeriums der Justiz sowie des Ministeriums der Finanzen erfolgt ebenfalls eine Abstimmung über die Ausbildungsermächtigung. Die Auswahl der Beamtenanwärter im gehobenen Dienst erfolgt durch die Finanzverwaltung anhand der dort geltenden Anforderungsprofile. In der Regel besteht für die Geschäftsleiter die Möglichkeit, an den Auswahlgesprächen teilzunehmen. Mitunter hat die Finanzverwaltung zum Ende der Ausbildungszeit dem betreffenden Finanzgericht auch eine Beamtin oder einen Beamten benannt, der die Bereitschaft für eine Versetzung erklärt hat. Die Beamtenanwärterinnen und -anwärter für den mittleren Beamtendienst werden durch die Oberlandesgerichte eingestellt.

Neben den Kriterien der bestandenen Laufbahnprüfung und der Wechselbereitschaft in die Finanzgerichtsbarkeit sollen sich die zu übernehmenden Beamtinnen und Beamten beider Laufbahngruppen für einen dauerhaften Einsatz in der Finanzgerichtsbarkeit eignen.

Nachdem das IT-Personal zum 01.10.2019 an den ITD versetzt bzw. abgeordnet wurde, kommt im Tarifbereich die Einstellung vergleichbar der Laufbahngruppe 2.1 grundsätzlich nicht mehr in Betracht.

## **2. Laufbahngruppe 1 (Beamtinnen, Beamte und Tarifbeschäftigte)**

Den Personalbedarf im Tarifbereich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Serviceeinheiten deckt die Finanzgerichtsbarkeit regelmäßig über die ordentliche Gerichtsbarkeit. Die Oberlandesgerichte bilden Justizfachangestellte regelmäßig über den Bedarf aus. Daneben kommen für die Finanzgerichtsbarkeit auch Übernahmen von unbefristeten Tarifbeschäftigten über den justizinternen Arbeitsmarkt in Betracht. Die Übernahmevoraussetzungen orientieren sich an der Aufgabenbeschreibung für die Tätigkeit in den Serviceeinheiten. Die Interessentinnen und Interessenten sollen sich für einen Einsatz in der Finanzgerichtsbarkeit eignen. Im Bedarfsfall können auch Einstellungen von geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung in justiznahen Berufen, z.B. Rechtsanwalts- und Notarfachangestellte, erfolgen. Die Eignung wird regelmäßig in Form von strukturierten Einstellungsgesprächen geprüft.

## **3. Tarifbeschäftigte im Botendienst**

Die Einstellung von Justizhelfern erfolgt durch das jeweilige Gericht als Einstellungsbehörde, das auch die erforderliche Ausschreibung, insbesondere im Justizportal und -intranet sowie im Stellenmarkt NRW, vornimmt. Die Einstellungsvoraussetzungen orientieren sich grundsätzlich an der Aufgabenbeschreibung und dem Anforderungsprofil des Justizwachtmeisterdienstes (s. dazu Teil 2 A. II. 7.). Als Vorbildung werden in der Regel mindestens der Hauptschulabschluss oder ein als gleichwertig anerkannter Schulabschluss und eine abgeschlossene Berufsausbildung gefordert. Ist eine spätere Übernahme in das Beamtenverhältnis beabsichtigt, muss die Einstellung rechtzeitig vor

Vollendung des 40. Lebensjahres erfolgen. Ausnahmen hiervon sind in § 8 Abs. 2 ff. LVO NRW geregelt.

Nach Durchführung der formellen Prüfung der Bewerbung erfolgt die Einladung zu einem Auswahlgespräch bei dem einstellenden Gericht, welches regelmäßig in Form eines strukturierten Einstellungsgesprächs durchgeführt wird.

### **III. Ausbildung**

Ausbildung im klassischen Sinne findet im Verwaltungsbereich in der Finanzgerichtsbarkeit NRW in keiner Laufbahngruppe statt. Angehende Diplom-Finanzwirte/innen, die nach bestandener Prüfung für eine Verwendung in der Finanzgerichtsbarkeit vorgesehen sind, haben aber die Möglichkeit, während der fachpraktischen Ausbildung i.d.R. einen Monat in der Finanzgerichtsbarkeit zu absolvieren.

### **IV. Einarbeitung**

#### **1. Bedeutung des „ersten Tages“**

Die Einarbeitung ist – vergleichbar der Einarbeitung von Richterinnen und Richtern (s. dazu bereits Teil 1 B. IV.) – nicht nur für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die erstmalig ihre Arbeit bei Gericht aufnehmen, von Bedeutung, sondern auch für diejenigen, die einen neuen Aufgabenbereich übernehmen oder nach längerer Abwesenheit (z.B. nach einer Abordnung, Elternzeit oder Krankheit) zurückkehren. Die nachfolgenden Maßnahmen zur Einarbeitung sind daher – je nach Bedarf – auch auf diesen Personenkreis entsprechend anzuwenden.

Die Einarbeitung dient zwei Hauptzielen: zum einen der Heranführung an die zu erledigenden Aufgaben und zum anderen der Integration in das Gericht. Die gute Einarbeitung, die auch die Einweisung in die IT-Ausstattung am Arbeitsplatz umfasst, legt wichtige Grundlagen für die erfolgreiche berufliche Weiterentwicklung. Sie trägt zur

Kontinuität der qualitativ hochwertigen Aufgabenerfüllung der Finanzgerichte bei und wirkt fördernd auf den Zusammenhalt der Kollegenschaft insgesamt. Die fachliche Einarbeitung erfolgt regelmäßig nach einem zuvor für die ersten Wochen aufgestellten Plan, in dem der für die einzelnen Themen der Einarbeitung vorgesehene Zeitrahmen und der verantwortliche Ansprechpartner aufgeführt sind.

Der Dienstantritt der neuen Kollegin bzw. des neuen Kollegen wird im Gericht in geeigneter Form bekanntgemacht; beispielsweise per E-Mail oder im Hausintranet.

## **2. Einarbeitungszeit**

Den mit der Einarbeitung betrauten Personen – die Geschäftsleitung, die unmittelbaren Vorgesetzten und Kollegen sowie die Mitglieder des Personalrats – kommt eine bedeutende Vorbildfunktion zu. Daneben kann eine Tutorin oder ein Tutor treten, ein vom Personalrat oder von der Gerichts- oder Geschäftsleitung im Einvernehmen mit dem Personalrat benannter, erfahrener und hierarchisch gleichgestellter Kollege oder eine gleichgestellte Kollegin, der oder die sich als direkter und erster Ansprechpartner zur Verfügung stellt, bei der Kontaktaufnahme zu anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützt und die neue Kollegin oder den neuen Kollegen mit der Arbeitsumgebung sowie den „geschriebenen und ungeschriebenen Regeln“ des Gerichts vertraut macht.

Eine wichtige Rolle kommt auch der neuen Mitarbeiterin bzw. dem neuen Mitarbeiter selbst zu. Einarbeitung ist keine „Einbahnstraße“. Es ist wichtig, offen auf die Kollegenschaft zuzugehen und die anstehenden Aufgaben offensiv zu bewältigen. Eventuell auftretende Anfangsschwierigkeiten sind rechtzeitig zu kommunizieren, um die Verfestigung ungewollter Konstellationen zu vermeiden.

### **3. Feedback-Gespräch/Informelle Kommunikation**

Vor allem in der Einarbeitungsphase sind regelmäßige Rückmeldungen über Arbeitsergebnisse und Arbeitsverhalten für den neuen Mitarbeiter oder die neue Mitarbeiterin eine unverzichtbare Hilfe. Der oder dem unmittelbaren Vorgesetzten, daneben auch der Geschäftsleitung sowie dem Personaldezernat des Gerichts, kommt insoweit eine hohe Verantwortung zu. Die Integration wird aber auch gefördert durch Teilnahme an informellen Runden mit gerichtlichem Bezug (Mittagstisch, Betriebssport, Stammtischen etc.) sowie an Betriebsausflügen und sonstigen gerichtlichen Veranstaltungen.

### **4. Wiedereinstieg**

Längerfristige Dienstunterbrechungen stellen für alle Beteiligten eine besondere Herausforderung dar. In Fällen längerfristiger Erkrankungen sind verschiedene Maßnahmen der Wiedereingliederung vorgesehen. In diesem Rahmen ist mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter vor allem der Grad der Belastbarkeit auszuloten. Es sind Hilfen anzubieten. Je nach Ausgangssituation ist eine Änderung des Einsatzbereichs zu erwägen.

Bei einer Beurlaubung sollte in geeigneten Fällen schon in einem Abschlussgespräch die Rückkehr und – nach Möglichkeit – die dann in Betracht kommende Verwendung in den Blick genommen werden. Das ermöglicht eine fortbestehende Bindung an die Dienststelle, die durch gezielte Informationen über Fortbildungsmöglichkeiten, Stellenausschreibungen und gerichtliche Veranstaltungen aufrechterhalten und verstärkt werden kann. Zu diesem Zweck wird der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter angeboten, dass er über wichtige Geschehnisse, Veranstaltungen etc. während seiner Abwesenheit etwa per E-Mail informiert wird. Nach Möglichkeit sind spezifische Fortbildungsangebote für dienstabwesende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit zu entwickeln und anzubieten sowie das Angebot von Urlaubs- und Krankheitsvertretungen zu eruieren. In angemessener Zeit vor der Wiederaufnahme der Tätigkeit

ist mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter abzustimmen, welche Schritte zur Wiedereinarbeitung erforderlich und zweckmäßig sind.

## **Personalförderung**

### **1. Kommunikationskultur**

Förderung setzt persönlichen Kontakt voraus. Beide Seiten – die Beamtinnen und Beamten sowie Tarifbeschäftigte einerseits und die Gerichtsleitung/Geschäftsleitung andererseits – tauschen sich offen und vertrauensvoll über Interessen, Wünsche, Vorstellungen sowie Anforderungen und Planungen aus. Die Präsidenten und Präsidentinnen stehen gemeinsam mit den jeweiligen Geschäftsleitern für eine gute Gesprächskultur. Sie sorgen für die nötige Transparenz und Nachvollziehbarkeit einer Förderung nach Eignung, Leistung und Befähigung. Sie fordern eine aktive Beteiligung der Beamtinnen und Beamten wie auch der Tarifbeschäftigten ein. Ehrlicher Umgang miteinander enthält nicht immer nur die gewünschten Botschaften. Umso wichtiger ist auch hier ein fairer, wertschätzender und ernst gemeinter Dialog.

### **2. Mitarbeitergespräche**

Entsprechend dem Rahmenkonzept des Ministeriums der Justiz NRW ist das periodische Mitarbeitergespräch in Abstimmung mit den Personalvertretungen als anerkanntes Führungsinstrument in allen Gerichten eingeführt worden.

Seit der Einführung der Mitarbeitergespräche sind die Vorgesetzten verpflichtet, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konkret und individuell das periodische Mitarbeitergespräch anzubieten. Eine Dokumentation des Gesprächsinhalts im Übrigen findet nicht statt. Als Orientierung kann der Leitfaden des Ministeriums der Justiz NRW für das Jahresgespräch dienen. Darüber hinaus sollte in jedem Gericht im Einvernehmen mit den Personalvertretungen konkret festgelegt werden, welche Führungskraft für

das Angebot und die Durchführung der Gespräche zuständig ist („Wer spricht mit wem?“).

### **3. Beurteilungen und Beurteilungsgespräche**

Dienstliche Beurteilungen der Beamtinnen und Beamten treffen nicht nur konkrete Angaben zu Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung des Beurteilten, sondern zeichnen darüber hinaus ein aussagekräftiges Bild der persönlichen und sozialen Kompetenzen. Sie sind daher in besonderem Maße geeignet, den aktuellen Entwicklungsstand und das Entwicklungspotenzial des Beurteilten nachzuvollziehen sowie eine Entscheidung bzw. Prognose darüber zu treffen, welche Anforderungsprofile er erfüllt bzw. erfüllen wird. Angesichts der besonderen Bedeutung dienstlicher Beurteilungen für eine gerechte und zielgerichtete Personalentwicklung ist das Beurteilungsverfahren transparent und fair nach Maßgabe der aktuellen Beurteilungs-AV für Beamtinnen und Beamte<sup>35</sup> ausgestaltet. Ersteller von Beurteilungen werden in diesem Bereich regelmäßig fortgebildet.

Jede Beamtin und jeder Beamte erhält nach der Beurteilungs-AV für Beamtinnen und Beamte (dort Anlage 9) Gelegenheit, mit dem Präsidenten oder dem von diesem hierzu ermächtigten Personalverantwortlichen über die anstehende Beurteilung ein Gespräch zu führen. Dieses soll nicht nur bei Differenzen bzw. Fragen zum konkreten Beurteilungsinhalt geführt werden. Die Beurteilung sollte vielmehr regelmäßig zum Anlass genommen werden, auch weitere dienstliche Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen. Insoweit schließt das Gespräch Perspektiven der Personalentwicklung sowie mögliche Qualifizierungsmaßnahmen ein.

<sup>35</sup> AV d. JM vom 01.02.2013 (2000 - Z. 155), JMBl. NRW 2013, 32, i.d.F. vom 28.11.2019, JMBl. NRW 2019, 379.

#### **4. Förderung der Einsatzbreite**

Die Tätigkeit in der Finanzgerichtsbarkeit ist fachlich wie persönlich hoch anspruchsvoll. Im Interesse einer optimalen Aufgabenerfüllung werden die fachlichen und persönlichen Fähigkeiten der Beamtinnen und Beamten sowie der Tarifbeschäftigten in jeder Phase ihres Berufslebens gezielt gefördert. Personalförderung dient dabei nicht nur der Qualifizierung für Beförderungen, für Höhergruppierungen oder für die Übertragung von Führungsaufgaben. Sie vergrößert auch die Verwendungsbreite des Einzelnen und steigert Arbeitszufriedenheit und Motivation. Hierbei wird angestrebt, persönliche, insbesondere gesundheitliche und familiäre Belange, mit dienstlichen Interessen in einen angemessenen Ausgleich zu bringen.

#### **5. Fortbildung**

Fort- und Weiterbildungsbedarf besteht grundsätzlich in allen Aufgabenbereichen und für alle Beschäftigten unabhängig von Laufbahn, Einstufung und Lebensalter. Angeboten werden fachliche und persönlichkeitsbezogene Inhalte. Die Fortbildungsangebote sind auf die gegenwärtigen und zu erwartenden Aufgabenbereiche der Beamtinnen und Beamten sowie der Tarifbeschäftigten zugeschnitten und sollen insbesondere den stetigen Veränderungen am Arbeitsplatz, vor allem im Bereich der IT, Rechnung tragen. Im Bereich der Beamtinnen und Beamten sowie der Tarifbeschäftigten des mittleren Dienstes zählen Fortbildungsangebote zu den wohl wichtigsten Maßnahmen der Personalförderung. Die Angebote sind von den Beschäftigten aktiv wahrzunehmen. Bei der Planung sind die Vorstellungen und Wünsche der Beschäftigten soweit wie möglich zu berücksichtigen.

Die regelmäßige Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen ist ferner ein mitentscheidendes Kriterium für die Übertragung bestimmter Ämter und Funktionen. Dies gilt insbesondere für Führungsaufgaben (s. auch Teil 1 B. VI. 2. Führungskräftefortbildung).

Neben Fortbildungsangeboten des Geschäftsbereichs kann auf das Angebot der Justizakademie des Landes NRW in Recklinghausen, der Fachhochschule für Rechtspflege in

Bad Münstereifel (insbesondere Modulstudiengänge Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre), der Fortbildungsakademie Herne des Ministeriums des Inneren NRW („Mont-Cenis“) und von IT.NRW zurückgegriffen werden. Soweit zweckmäßig, können aber auch Fortbildungsangebote anderer Institutionen genutzt werden. Darüber hinaus kommen In-House-Veranstaltungen in Betracht. Diese bieten sich insbesondere an, um unterschiedliche Arbeitszeitmodelle zu berücksichtigen.

Die bestehenden Fortbildungsangebote des Landes werden regelmäßig in den einzelnen Finanzgerichten bekannt gegeben. Die Informationen stehen außerdem im Landesintranet zur Verfügung. Soweit den Finanzgerichten für eine Fortbildungsveranstaltung nur ein Platz insgesamt zugewiesen wurde, erfolgt eine interne Absprache.

Zur Ermittlung des allgemeinen Fortbildungsbedarfs werden von den einzelnen Finanzgerichten jährlich standardisierte Abfragen bei den Beamtinnen und Beamten, Tarifbeschäftigten und deren jeweiligen Vorgesetzten durchgeführt. Kurzfristig bestehender Fortbildungsbedarf aus aktuellem Anlass findet ebenfalls Berücksichtigung. Für Tarifbeschäftigte ist ferner § 5 Abs. 4 TV-L zu beachten. Für Beamtinnen und Beamte regeln § 42 LBG NRW und § 17 LVO NRW allgemeine Grundsätze zur Fortbildung.

Interessenbekundungen und die Teilnahme an Fortbildungen werden von den jeweiligen Fortbildungsdezernaten der Finanzgerichte dokumentiert. Teilnahmenachweise werden zur Personalakte genommen.

## **6. Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Die Finanzgerichtsbarkeit NRW steht für eine familienbewusste Personalführung. Im Interesse einer bestmöglichen Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollten die Haus- und Geschäftsleitung um die familiäre Situation der Beamtinnen, Beamten und Tarifbeschäftigten wissen. Teilzeit wird in allen Bereichen gefördert und unterstützt. Ebenso wird in allen Finanzgerichten auf der Basis der „Rahmendienstvereinbarung über die Ausgestaltung der alternierenden Telearbeit in den Justizeinrichtungen des

Landes Nordrhein-Westfalen“ vom 02.06.2021, bei den telearbeitsfähigen Arbeitsplätzen die alternierende Telearbeit in unterschiedlichen Ausgestaltungen angeboten.

## **7. Gesundheitsmanagement**

Arbeitszufriedenheit und Gesundheit sind wichtige Bausteine, einen guten und schnellen Rechtsschutz zu gewährleisten, bestmöglich und dauerhaft zu bewältigen. Im Rahmen des Machbaren leistet sie darüber hinaus eine breit angelegte Gesundheitsförderung, möglichst schon prophylaktisch. Hierzu zählen Maßnahmen der Gesundheitsförderung im engen Sinne, wie etwa Sportgruppen und Rückenschulen. Darüber hinaus sichert und fördert die Finanzgerichtsbarkeit NRW aktiv die Integration schwerbehinderter Menschen.

Grundlage der Gesundheitsförderung ist das auf dem Rahmenkonzept der Landesregierung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement basierende und zum 01.05.2013 in Kraft gesetzte „Rahmenkonzept Gesundheitsmanagement“ des Ministeriums der Justiz NRW.<sup>36</sup>

## **V. Führungskräfte**

Führungskräfte sind Beamtinnen und Beamte sowie Tarifbeschäftigte, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Dienst- oder Fachvorgesetzte führen und in diesem Sinne Personal- bzw. Führungsverantwortung tragen. Führungskräfte bzw. diejenigen, die für eine solche Leitungsfunktion in Betracht kommen, stehen im Zentrum der Führungskräfteentwicklung, die sich auf die folgende funktionsbezogene Positionen und Ämter des Geschäftsleiters und dessen Stellvertreter sowie auch der Koordinatoren, Gruppen- und Teamleiter bezieht.

<sup>36</sup> Letzter Stand: Januar 2018; abrufbar unter:  
[https://lv.justiz.nrw.de/Justiz\\_NRW/personal/gesundheit/zw\\_gerichte/Gesundheitsmanagement/index.php](https://lv.justiz.nrw.de/Justiz_NRW/personal/gesundheit/zw_gerichte/Gesundheitsmanagement/index.php).

## **1. Auswahl und Frauen in Führungspositionen**

Die Auswahl geeigneter Beamtinnen und Beamten sowie vergleichbarer Tarifbeschäftigter, denen eine Führungsposition übertragen werden soll oder die auf eine Führungsaufgabe vorbereitet werden sollen, erfolgt nach dem Prinzip der Bestenauslese unter Beachtung von Gleichstellungs- und Inklusionsbelangen. Als Grundlage können folgende Erkenntnismittel von Bedeutung sein:

- Dienstliche Beurteilungen (Beamtinnen und Beamte)
- Zeugnisse (Tarifbeschäftigte)
- Persönliche Einschätzung
- Leistungsentwicklung
- Personalgespräche
- Einsatz in Projekten
- Einsatz in Aufgaben des Sonderschlüssels, in Sachbearbeiteraufgaben und in Aufgaben des Funktionenkatalogs
- Sonstige Erkenntnisse (z.B. Niederschriften über Geschäftsprüfungen, Ergebnis von Aktenprüfungen u.ä.).

Soweit die Besetzung einer Führungsposition nicht mit einem förmlichen Ausschreibungsverfahren im Justizministerialblatt einhergeht, ist die Besetzungsmöglichkeit in geeigneter Form, z.B. per E-Mail oder im gerichtseigenen Intranet, bekannt zu geben. Hinsichtlich der Übertragung derartiger Funktionen und Positionen ist die kontinuierliche Möglichkeit einer Interessenbekundung einzuräumen. Ein entsprechendes Interesse kann dabei – auch unabhängig von einer konkret zu besetzenden Funktion – (frühzeitig) im Rahmen der mit der Gerichtsleitung geführten Gespräche (s. dazu Teil 2 V. 2.) signalisiert werden.

Die in dem jeweiligen Gleichstellungsplan enthaltenen Zielvorgaben zur Förderung der Gleichstellung und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden bei allen Personalplanungen und -entscheidungen beachtet.

Unter Gleichstellungsgesichtspunkten kommt der Möglichkeit, Führungspositionen beispielsweise in Teilzeit oder in Form des Job-Sharing auszuüben und Fortbildungsangebote auch innerhalb von Eltern- und Erziehungszeiten wahrnehmen zu können, eine besondere Bedeutung zu. Dementsprechend soll die Gelegenheit hierzu – ausgerichtet am individuellen Bedarf und unter Berücksichtigung bezirklicher Belange – im Rahmen des Möglichen eröffnet werden.

## **2. Führungskräftefortbildung**

Die Führungskräftefortbildung hat die gezielte Vermittlung von Kompetenzen zum Gegenstand, die zur Wahrnehmung von Führungsverantwortung erforderlich sind. Sie umfasst sowohl Maßnahmen zur Vorbereitung auf die erstmalige Übernahme von Führungsverantwortung als auch Maßnahmen zur Förderung von Beschäftigten, die bereits eine Führungsposition innehaben. Auf diese Weise soll sie dazu beitragen, den zu erwartenden Bedarf an Führungskräften langfristig zu decken und jederzeit auf eine ausreichende Zahl qualifizierter Kräfte zurückgreifen zu können und Personalführung in der Finanzgerichtsbarkeit auf einem hohen und qualifizierten Niveau auszuüben.

Die Förderung von (künftigen) Führungskräften erfolgt in erster Linie durch Aufgabenwechsel, gezielte Fortbildungsveranstaltungen sowie Übertragung konkreter Einzelaufgaben (z.B. Projektarbeit, Leitung von Arbeitsgruppen). Der individuelle Fortbildungsbedarf von (künftigen) Führungskräften ist durch bedarfsgerechte Angebote zu decken. Soweit dies für die jeweilige Führungsebene sachgerecht ist, bietet sich insbesondere der Besuch von Fortbildungsveranstaltungen der Justizakademie des Landes NRW, der Fachhochschule für Rechtspflege NRW (insbesondere Modulstudiengänge) oder anderer Fortbildungseinrichtungen an. Diese Angebote werden gegebenenfalls durch Transfertage, Qualitätszirkel, Coachings und „Lernpartnerschaften“ ergänzt.

Verantwortlich für die planvolle Wahrnehmung des Führungskräftefortbildungsangebots durch die Führungskräfte ihres Verantwortungsbereichs ist die jeweilige Gerichts-

bzw. Geschäftsleitung. Gleiches gilt für die im Rahmen der Identifizierung des Führungskräftenachwuchses erforderliche Einschätzung des Leistungspotentials ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf die die Gerichts- bzw. Geschäftsleitung ihrerseits durch entsprechende Fortbildungsangebote vorzubereiten ist.

Das Ministerium der Justiz hat mit Erlass vom 15.04.2020 ein „Konzept über die Einführung verpflichtender Fortbildungen für Führungskräfte in der Justiz NRW“ in Kraft gesetzt, mit dem verpflichtende Fortbildungen für Führungskräfte sowie ein Controlling geregelt wird.