

Bildung in der Steuerverwaltung

Leitantrag der Bundesleitung und der Bundesjugendleitung

Der 16. Steuer-Gewerkschaftstag möge den anliegenden Leitantrag

**„Qualität der Steuerverwaltung erfordert
hochwertige Aus- und Fortbildung“**

beschließen.

**„Qualität der Steuerverwaltung erfordert
hochwertige Aus- und Fortbildung“**

Nur eine moderne Steuerverwaltung kann – auch als Eingriffsverwaltung – die heutigen Ansprüche an eine den Bürgerinnen und Bürgern verpflichtete Dienstleistungsbehörde erfüllen. Hierzu wird sie aber nur durch eine hochwertige Aus- und Fortbildung ihrer Beschäftigten befähigt.

Die berufliche Bildung der Steuerbeamtinnen und Steuerbeamten besitzt Verfassungsrang (Art. 108 Abs. 2 Satz 2 GG). Nur ein einheitlich hohes Niveau von Aus- und Fortbildung kann eine gleichmäßige Qualität der Rechtsanwendungen sichern.

Das Steuerbeamten-Ausbildungsgesetz (StBAG) und die Ausbildungs- und Prüfungsordnung für die Steuerbeamten (StBAPO) sind tragfähige und belastbare Rechtsgrundlagen für eine funktionale, auf die Steuerrechtspflege bezogene berufliche Ausbildung. Der hohe Bildungsstandard lässt sich auf Dauer jedoch nur behaupten, wenn die Ausbildungsinhalte, deren Vermittlung und vor allem die Verzahnung von Theorie und Praxis ständig weiterentwickelt und damit zukunftsfähig gestaltet werden. Die Ausbildungsreform 2002 war diesbezüglich ein Schritt in die richtige Richtung. Die Ausbildungsinhalte bedürfen aber auch weiterhin der ständigen Überprüfung und Fortentwicklung.

Im Gegensatz zur Ausbildung gibt es für die Fortbildung keine bundeseinheitlichen Regelungen, die einen gleichmäßigen Qualitätsstandard sicherstellen können. Stattdessen organisieren Bund und Länder ihre Fortbildungsangebote in der Regel ohne

Abprache untereinander selbst. Dadurch kann ein einheitliches Niveau der Fortbildung in der Steuerverwaltung nicht erreicht werden. Abhilfe muss durch eine zentrale Fortbildungsdatenbank -aufbauend auf „AUFIS“- erfolgen.

A. Ausbildung

I. Form der Ausbildung

Auch in Zukunft muss die hohe Qualität und die Einheitlichkeit der Steuerbeamten-Ausbildung erhalten werden. Dieses kann nur eine interne Ausbildung garantieren. Eine Externalisierung der Ausbildung würde bewährte Strukturen zerstören und so die Qualität der Steuerverwaltung gefährden. Die DSTG tritt deshalb Bestrebungen, die Ausbildung zu externalisieren, vehement entgegen.

Die Steuerverwaltung kennt die notwendigen Bildungsinhalte

Als Bildungsstätten für den mittleren Dienst der Steuerverwaltung haben sich die Landesfinanzschulen in jeder Hinsicht bewährt. Sie sichern das hohe Ausbildungs-niveau der Steuerbeamtinnen und Steuerbeamten des mittleren Dienstes auf Dauer und sind aus der bundeseinheitlichen Steuerbeamten-Ausbildung nicht mehr wegzudenken.

Die verwaltungsinterne Ausbildung an den Fachhochschulen der Steuerverwaltung hat sich ebenfalls bewährt.

Das Studium im Bereich der Finanzverwaltung richtet sich nach dem Steuerbeamten-Ausbildungsgesetz, welches die fachtheoretischen und praxisbezogenen Lehrinhalte bundeseinheitlich regelt. Über einen Zeitraum von drei Jahren werden wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden an einer Fachhochschule sowie berufspraktische Fähigkeiten und Kenntnisse in einem Finanzamt vermittelt. Am Ende der Ausbildung sind sämtliche vermittelten Lerninhalte Gegenstand einer schriftlichen und mündlichen Prüfung (Laufbahnprüfung).

Entscheidender Vorteil der verwaltungsinternen Ausbildung ist der unmittelbare Einfluss auf die Auswahl der Auszubildenden.

Das Studium, das mit der Erlangung des Titels Diplom-Finanzwirtin (FH) bzw. Diplom-Finanzwirt (FH) beendet wird, stellt eine bundesweit anerkannte hochwertige Ausbildung dar.

Die DSTG sieht daher die Entwicklung hin zu einem Bachelor-Studiengang kritisch. Eine solche Entwicklung birgt aus heutiger Sicht mehr Risiken als Chancen. Für die Steuerverwaltung ist der Titel Dipl.-Finanzwirtin bzw. Dipl.-Finanzwirt die optimale Lösung, weil das Auswahlverfahren und die praxisnahe Ausbildung sowie der Einsatz in einer Hand liegen.

II. Fachtheoretische Ausbildung

Je komplexer und komplizierter die Aufgaben in der Steuerverwaltung sind und werden, desto wichtiger ist es, in der theoretischen Ausbildung die Systematik des Steuerrechts und die Methodik der Rechtsanwendung zu vermitteln. Nicht die einzelnen Spezial- und Ausnahmeregelungen müssen intensiv gelehrt werden, sondern allgemeingültige Regeln für deren Verständnis und Anwendung. Freiräume hierfür müs-

sen während der fachtheoretischen Ausbildung in beiden Laufbahnen mit der Entfrachtung der Lehr- und Studienpläne geschaffen werden.

Dies bedeutet nicht, dass der Vermittlung des Steuerrechts eine geringere Bedeutung zukommen soll als bisher. Eine Kürzung diesbezüglicher Lehrveranstaltungen kommt nicht in Betracht. Stattdessen muss die interdisziplinäre Wissensvermittlung weiter gestärkt werden. Insoweit hat die DSTG die Einführung des Pflichtfachs „Besteuerung der Gesellschaften“ im Jahr 2002 für den gehobenen Dienst ausdrücklich begrüßt. Dieses Fach ist auch in die Ausbildung des mittleren Dienstes zu integrieren.

Soziale und methodische Kompetenzen

Die Integration der Vermittlung von sozialen und methodischen Kompetenzen im steuerrechtlichen Kontext durch die Ausbildungsreform 2002 hat sich grundsätzlich bewährt. Die Wichtigkeit derartiger Lehr- bzw. Studieninhalte für die spätere Berufsausübung wird jedoch vielfach verkannt. Zudem ist nach weitreichender Auffassung von Studierenden und Dozenten die Stundenzahl für diese Fächer deutlich zu hoch. Ein Teil der Themenschwerpunkte könnte in der praktischen Ausbildung bzw. in den Ausbildungsarbeitsgemeinschaften praxisnäher vermittelt werden (z. B. Arbeits- und Selbstorganisation, Bürgernähe/Kundenorientierung).

Internationale Kompetenz

Im Rahmen der EU-Harmonisierung ist es notwendig, den Blick über die Grenzen hinaus zu richten und Ansätze anderer Rechtssysteme kennen zu lernen. Die internationale Kompetenz soll nach StBAG und StBAPO zu den Grundausbildungsinhalten gehören. Dies kann mit einem EU-weiten Austausch im Rahmen von Studienfahrten sowie der Vermittlung von Fremdsprachen (z. B. Wirtschaftsenglisch) zusätzlich unterstützt werden.

Wissensvermittlung

Die Wissensvermittlung ist kontinuierlich dem aktuellen pädagogischen und didaktischen Standard anzupassen.

III. Berufspraktische Ausbildung

Es ist sicherzustellen, dass die Anwärterinnen und Anwärter Einblick in sämtliche, für die jeweilige Laufbahn wesentlichen, Aufgaben- und Arbeitsabläufe im Finanzamt – einschließlich Steuerfahndung sowie Bußgeld- und Strafsachenstelle – erhalten.

Die Absolventen müssen nach der Ausbildung in jedem Arbeitsgebiet eingesetzt werden können, ohne sich hierbei überfordert zu fühlen.

Es hat sich bewährt, im Veranlagungsbereich separate Ausbildungsbezirke bzw. -plätze einzurichten. Diese Einschätzung wurde durch eine Umfrage der DSTG-Jugend im Jahr 2006 unter den Ausbildungsleiterinnen und -leitern bestätigt. Damit die dort tätigen Kolleginnen und Kollegen ihre Ausbildungstätigkeit ohne übermäßigen Zeitdruck ausüben können, sind sie in angemessener Weise im Vergleich zu den nicht mit Ausbildung befassten Beschäftigten zu entlasten.

Dass sämtliche Ausbilder über eine gute fachliche und soziale Kompetenz verfügen müssen, ist selbstverständlich. Um die sozialen und methodischen Kompetenzen der

Anwärter auch in der praktischen Ausbildung zu fördern, bedarf es zusätzlicher Fortbildung in diesem Bereich für alle mit der Ausbildung befassten Beschäftigten.

Durch die Ausbildungsarbeitsgemeinschaften können die Anwärter am besten in die praktische Arbeit eingewiesen werden und erlerntes Wissen anhand konkreter Fälle umsetzen. Sie sind daher das eigentliche Bindeglied zwischen fachtheoretischer und berufspraktischer Ausbildung. Die Bedeutung der Ausbildungsarbeitsgemeinschaften wird jedoch weitgehend unterschätzt.

Eine Verbesserung kann u. a. durch folgende Maßnahmen erreicht werden:

- Inhalt und zeitlicher Umfang der Ausbildungsarbeitsgemeinschaften sind regelmäßig zu überprüfen.
- Der Unterricht soll ein Miteinander von Dozent und Anwärtern sein. Moderne Unterrichtsformen müssen auch in den Ausbildungsarbeitsgemeinschaften selbstverständlich sein.
- Die Vermittlung sozialer und methodischer Kompetenzen ist in die Ausbildungsarbeitsgemeinschaften aufzunehmen.
- Die Arbeitsgemeinschaften sollten nach wie vor auf die Vermittlung neuer Steuerrechtskenntnisse verzichten. Grundsätzlich sollte Kernpunkt der Ausbildungsarbeitsgemeinschaften die Bearbeitung von Musterfällen sein, die auf der täglichen Praxis basieren.

Es sind grundsätzlich nur praxiserfahrene Bearbeiterinnen bzw. Bearbeiter und Sachbearbeiterinnen bzw. -bearbeiter als Dozenten einzusetzen. Die Verwaltung hat für eine ausreichende pädagogische und fachliche Aus- und Fortbildung der Dozenten zu sorgen.

IV. Prüfungen / Laufbahnnote

Die Ausbildung muss praxisorientiert sein.

Mit der Ausbildungsreform 2002 wurde die mögliche Zahl der zusammenhängenden Prüfungstage von zwei auf drei Tage erhöht. Dies wurde und wird von der DSTG strikt abgelehnt. Die Begründung, dass damit zeitliche Probleme bei der Durchführung der schriftlichen Prüfung beseitigt werden sollten, ist nicht ausreichend. Die Prüfungssituation ist eine Ausnahmesituation, die nicht die Belastbarkeit im Arbeitsalltag widerspiegeln kann. Die Erhöhung stellt eine unnötige und erhebliche Mehrbelastung der Prüflinge dar. Demgegenüber ist eine Erholungsphase nach maximal zwei zusammenhängenden Prüfungstagen dringend geboten.

Die in 2002 erfolgte Verlängerung der mündlichen Laufbahnprüfung im gehobenen Dienst auf 60 Minuten je Prüfling stellt durch die Einbindung der Prüfung von sozialen und methodischen Kompetenzen kein Problem dar. Es hat sich bewährt, die Prüflinge ihre diesbezüglichen Kenntnisse im Rahmen von Vorträgen (Kurzvortrag zu einem vorgegebenen Thema oder Aktenvortrag) zeigen zu lassen. Reine Theorieabfrage ist in diesem Zusammenhang ungeeignet.

V. Einführung in die Laufbahn des höheren Dienstes

Nach § 5 Abs. 2 Steuerbeamtenausbildungsgesetz (StBAG) beträgt die Zeit für die Einführung in die Aufgaben des höheren Dienstes zwölf Monate.

In den letzten Jahren sind die Anforderungen sowohl hinsichtlich der Fachkompetenz wie auch der Führungskompetenz erheblich gestiegen. Die jungen Kolleginnen und Kollegen des höheren Dienstes werden immer stärker mit neuen Organisationsformen, mit neuen Steuerungsinstrumenten sowie mit dezentraler Führungsverantwortung konfrontiert. Diese Entwicklung wird sich mit der Einführung der geplanten Leistungselemente bei der Besoldung bzw. im Tarifbereich (TV-L) noch weiter verstärken.

Vor diesem Hintergrund ist die Einweisungszeit erheblich zu kurz. Die Deutsche Steuer-Gewerkschaft fordert daher, die Einführungszeit auf 18 Monate zu verlängern.

B. Fortbildung

Die Anforderungen an die Beschäftigten in der Steuerverwaltung steigen:

- Die Veränderungen im Steuerrecht, im Besteuerungsverfahren, in der Verwaltungsorganisation und in der Verwaltungstechnik sind gravierend, vielfältig, umfassend, zunehmend komplex und erfolgen in immer kürzeren Zeitabständen.
- Die Globalisierung der Wirtschaft, die auch daraus resultierende Notwendigkeit internationaler Verwaltungszusammenarbeit, die wachsenden Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger an die Verwaltung als Dienstleister verlangen zusätzliche Qualifikation.
- Die risikoorientierte Bearbeitungsweise aufgrund zu geringer Personalausstattung fordert eine spezielle Fortbildung.

Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, bedarf es für die Steuerverwaltung nicht nur einer weiterhin hoch qualifizierten, konzentrierten Ausbildung, sondern daran anschließend und anhaltend einer anforderungsorientierten und zielgerichteten, intensiven Fortbildung durch fachlich und pädagogisch qualifizierte Lehrkräfte. Fortbildung ist eine Verpflichtung des Dienstherrn/Arbeitgebers.

Zu einer effektiven Fortbildung gehört ein funktionierendes Evaluationssystem. Nur so kann die Qualität dauerhaft gesteigert und gesichert werden.

Das Fortbildungsangebot für die Beschäftigten in der Steuerverwaltung muss konkreter denn je auf die aktuellen Anforderungen an den jeweiligen Arbeitsplätzen ausgerichtet, d.h. insbesondere inhaltlich differenzierter, intensiver und zeitnaher zu den jeweiligen Veränderungen gestaltet werden.

Dieses gilt zum einen und in besonderem Maße für Ersteinsätze an spezifischen Arbeitsplätzen: **Einführungs-Fortbildung** muss vor dem Einsatz auf einem neuen Arbeitsplatz durchgeführt werden. Das oft praktizierte „Learning by Doing“ mit späterer oder gar ohne Einführungs-Fortbildung ist weder hilfreich für die Betroffenen noch für den Verwaltungsablauf.

Zum anderen muss allen Beschäftigten rechtzeitig und hinreichend Gelegenheit gegeben werden, sich auf rechtliche, verfahrensmäßige, organisatorische und technische Änderungen vorzubereiten.

Diese **Anpassungs-Fortbildung** bedarf hinreichender Zeit und Informationen für die jeweils Betroffenen sowie vor allem zeitnahe Fortbildungs-Veranstaltungen mit zutreffenden Inhalten, wirksamen Methoden und dafür jeweils speziell qualifizierten Lehrkräften.

Darüber hinaus muss es verstärkt für alle förderungswürdigen und -bereiten Beschäftigten individuelle, d.h. den Fähigkeiten und Zweckmäßigkeiten entsprechende **Förderungs-Fortbildung** geben; denn es ist sowohl im Interesse der Beschäftigten als auch und vor allem im Interesse der Verwaltung, die vorhandenen Potenziale auszuschöpfen.

Förderungs-Fortbildung ist keine Sozialleistung, sondern ein geeignetes Mittel zur Effizienzsteigerung, also zur Steigerung der Leistungen in der Steuerverwaltung.

Die **Qualität der Lehrkräfte** sowie der in der Praxis Auszubildenden muss regelmäßig durch besondere fachliche und pädagogische Fortbildungsmaßnahmen gesichert und weiterentwickelt werden, denn eine hinreichende fachliche Qualität der Multiplikatoren ist die unerlässliche Voraussetzung für eine angemessene Aus- und Fortbildung. Zudem müssen nebenamtliche Lehrkräfte von ihren täglichen Aufgaben entlastet werden.

Es stellt sich zunehmend heraus, dass es an der Fortbildung von Führungskompetenz mangelt. Den immer schwieriger werdenden Führungs- und Leitungsaufgaben in der Steuerverwaltung steht oftmals ein erhebliches Defizit an sozialer Kompetenz gegenüber; denn neben der unerlässlichen fachlichen und methodischen Kompetenz ist für das Führen und Leiten moderne, fundierte und zugleich flexible Verhaltenskompetenz gefordert.

Bereits im Rahmen von Einführungen in die Tätigkeit als Führungskraft muss mehr Gewicht auf die Ausbildung der **Verhaltenskompetenzen zum Führen und Leiten**, dabei besonders auf die Sozialkompetenz, gelegt werden. Danach müssen die Führungs- und Leitungsqualitäten aller Führungskräfte regelmäßig mobilisiert, trainiert und weiterentwickelt werden – auch und gerade dann, wenn Erfahrung und Routine die Gefahr von Stagnation bewirken kann.

Alle Beschäftigte müssen verstärkt für den schwieriger gewordenen Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern bzw. die sie Beratenden einerseits und mit den Kolleginnen und Kollegen innerhalb der Verwaltung andererseits fortgebildet werden. Die **Kommunikations- und insbesondere die Konfliktfähigkeit** müssen intensiv geschult werden, um reibungslosere und zügigere Arbeitsprozesse zu ermöglichen.

Für die Konzipierung und Durchführung der notwendigen Fortbildung für die Steuerverwaltung bedarf es der entsprechenden Organisation und sachlichen wie personellen Ausstattung von verwaltungsinternen **Fortbildungseinrichtungen für die Steuerverwaltung**.

Die bewährten Bildungseinrichtungen der Steuerverwaltung (Landesfinanzschulen, Fachhochschulen bzw. Fachbereiche für Finanzen bzw. Steuern, Bundesfinanzakademie) dürfen nicht in Frage gestellt werden und müssen stärker für Fortbildungsmaßnahmen genutzt werden. Dabei kann und muss sichergestellt werden, dass die Lehrkräfte praxisbezogen und anwendungsorientiert im Hinblick auf die konkreten Anforderungen in der Steuerverwaltung fortbilden können.

Um Fortbildungsmaßnahmen effektiv und effizient planen und realisieren zu können ist ein bundeseinheitliches Fortbildungskonzept der obersten Finanzbehörden des Bundes und der Länder unverzichtbar. Hierbei könnte die Bundesfinanzakademie federführend tätig werden. Als erster Schritt in diese Richtung ist eine bundesweit koordinierte Fortbildungsdatenbank einzurichten, an der sich Bund und Länder beteiligen müssen.