



70 Jahre Bundesfinanzakademie

- Am 15. Januar 1951 wurde die Bundesfinanzakademie (BFA) im BMF vom ersten Finanzminister der Bundesrepublik Deutschland Fritz Schäffer in Siegburg gegründet.
- Die BFA hat den verfassungsmäßigen Auftrag zur einheitlichen Ausbildung (Art. 108 Grundgesetz) der Führungskräfte der Steuerverwaltung sowie derjenigen Steuerbeamtinnen und -beamten, für welche die Bund-Länder-übergreifende Zusammenarbeit und der Erfahrungsaustausch besonders bedeutsam sind (z. B. Außenprüfung, Steuerfahndung).
- Die BFA bietet aktuell jährlich mit 16 hauptamtlichen Lehrkräften und rund 800 Gastdozentinnen und -dozenten aus der Praxis für rund 9.000 Beschäftigte Seminare zu allen Gebieten des Steuerrechts und zur Führung in der Finanzverwaltung an.
- Die BFA hat sich mit ihrem Leitspruch „Vivant Sequentes“ – Zum Wohle der Nachfolgenden – auf die Zukunft verpflichtet: In Präsenz- und Online-Seminaren erwerben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die notwendige Handlungssicherheit für den gleichmäßigen und gerechten Vollzug der Steuergesetze in der Praxis.

Verfassungsmäßiger Auftrag: bundeseinheitliche Ausbildung

Die BFA ist eine einzigartige Einrichtung, die in besonderer Weise das Zusammenwirken von Bund und Ländern im Bundesstaat widerspiegelt. Sie wurde am 15. Januar 1951 vom ersten Bundesfinanzminister Fritz Schäffer in Siegburg als Aus- und Fortbildungsstätte für die Angehörigen des höheren Dienstes der Steuerverwaltung eröffnet. Sie ist damit die älteste Bildungseinrichtung im Verantwortungsbereich des Bundes. Ausschlaggebend für ihre Gründung war die übereinstimmende Auffassung von Bund und Ländern, dass es für die Gewährleistung einer gleichmäßigen Rechtsanwendung im Steuerrecht einheitlich ausgebildeter und fortgebildeter Führungskräfte bedarf und dies sich am besten und auch am wirtschaftlichsten durch eine zentrale Bildungseinrichtung verwirklichen lässt.

In den nunmehr sieben Jahrzehnten ihres Bestehens haben sich das Steuerrecht und die Finanzverwaltung enorm gewandelt. Aktuell geht es vor allem um Fragen der Organisation und Digitalisierung der Arbeitsabläufe sowie um die zunehmende Internationalisierung der Steuer(-fälle). An den Notwendigkeiten einer kompetent, effizient und nach einheitlichem Verständnis handelnden Steuerverwaltung hat sich allerdings nichts geändert. Sie ist auch eine Grundvoraussetzung für Steuergerechtigkeit und Steuerehrlichkeit und damit elementar für die Akzeptanz von Steuern bei den Bürgerinnen und Bürgern. Dazu braucht es gerade in einer großen Verwaltung wie der Steuerverwaltung Führung, und die gelingt nicht ohne qualifizierte Führungskräfte. Um diese kümmert sich die BFA seit 70 Jahren mit Erfolg, wie es gerade aus Sicht der Länder die Vorsitzende der Finanzministerkonferenz, die rheinland-pfälzische Finanzministerin Doris Ahnen, in der gerade erschienenen Festschrift zum Jubiläum der BFA erneut bestätigt hat.¹

¹ Vgl. 70 Jahre Bundesfinanzakademie, Festschrift, Bundesministerium der Finanzen (Hrsg.), Köln 2021.



Die Finanzbehörden müssen die Steuern nach Maßgabe der Steuergesetze gleichmäßig erheben. Das besagt der in Art. 3 Abs. 1 Grundgesetz (GG) verankerte Grundsatz der Gleichmäßigkeit der Besteuerung. Die Verwaltung der Steuern, d. h. ihre Ermittlung, Festsetzung und Erhebung,

ist nach der Kompetenzordnung des Grundgesetzes auf Bundes- und Landesfinanzbehörden verteilt. Bei den in der Praxis bedeutsamsten Steuern, den sogenannten Gemeinschaftsteuern (Einkommen-, Körperschaft- und Umsatzsteuer), die mehr als zwei Drittel des gesamten Steueraufkommens

ausmachen, werden die Landesfinanzbehörden im Auftrag des Bundes tätig (Art. 108 Abs. 3 GG). Die Finanzbehörden der Länder bearbeiten mit ihren rund 106.000 Beschäftigten in circa 500 Finanzämtern jedes Jahr mehr als 40 Mio. Steuerfälle. Damit die Landesfinanzbehörden die Steuergesetze, die fast ausschließlich Bundesgesetze sind, in der Praxis einheitlich anwenden können, ist der Bund ermächtigt, die einheitliche Ausbildung der Steuerbeamtinnen und -beamten durch Bundesgesetz zu regeln (Art. 108 Abs. 2 Satz 2 GG). Mit dem Steuerbeamten-Ausbildungsgesetz (StBAG) und der Steuerbeamtenausbildungs- und -prüfungsordnung (StBAPO) hat der Bund von seiner Ermächtigung Gebrauch gemacht. In diesem institutionellen Gefüge hat die BFA die Aufgabe, als eine föderale Klammer zu wirken und zur Realisierung des Verfassungsauftrags der Rechtsanwendungsgleichheit im Steuerrecht und – damit im engen Zusammenhang stehend – zur Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse sowie der Rechts- und Wirtschaftseinheit in der Bundesrepublik Deutschland (Art. 72 Abs. 2 GG) beizutragen.

Zielgruppen: Führungskräfte und Spezialisten

Um die Nachwuchskräfte auf ihre Führungsaufgaben in der Finanzverwaltung handlungsorientiert vorzubereiten, nehmen sie im ersten Jahr der Einstellung neben der praktischen Einweisung am Finanzamt für drei Monate an ergänzenden Studien und im Folgejahr an der BFA für einen Monat an fortführenden Studien teil. So bestimmt es bundeseinheitlich das maßgebliche Regelwerk, das StBAG und die StBAPO, für alle angehenden Führungskräfte. Aktuell absolvieren jährlich rund 700 Nachwuchsführungskräfte dieses Studienprogramm und legen damit den Grundstein für eine erfolgreiche Tätigkeit in der Steuerverwaltung. Viele, die zum Berufseinstieg von den Schulungen und Kursen der BFA profitierten, haben im Laufe ihrer Tätigkeit das Steuerrecht und den Steuervollzug maßgeblich geprägt und es auch zu Spitzenpositionen in Verwaltung, Finanzgerichtsbarkeit und Politik gebracht.

Über die zuvor beschriebene Basisqualifizierung hinaus unterstützt die BFA mit dem Ziel eines (berufs-)lebenslangen Lernens die Führungskräfte der Steuerverwaltung auch bei ihrer weiteren beruflichen Entwicklung mit einem vielfältigen Angebot an steuerfachlichen Fortbildungen, Seminaren zu Führung und Selbstmanagement oder Workshops und Foren zu aktuellen Themen. Bei allen Veranstaltungen der BFA wird der länderübergreifende Austausch und die Möglichkeit zur Bildung von bundesweiten Netzwerken großgeschrieben.

Auch wenn der Fokus auf den Führungskräften liegt, reicht der gesetzliche Auftrag der BFA über diesen Personenkreis hinaus. Denn gemeinsam mit den Führungskräften werden auch Spezialbereiche der Steuerverwaltung fortgebildet, wie z. B. Beschäftigte in der Außenprüfung sowie der Steuerfahndung. Für diese Funktionen sind die Bund-Länder-übergreifende Zusammenarbeit und der Erfahrungsaustausch von hoher Bedeutung. Stark nachgefragt sind dabei etwa die Grundlagen- und Expertenschulungen auf dem Gebiet des Internationalen Steuerrechts oder die Schulungen zur Prüfung von datenverarbeitungsgestützten Rechnungswerken, die im Bereich der deutschen Steuerverwaltung wohl exklusiven Charakter haben.

Jenseits ihres gesetzlichen Kernauftrags ist die BFA auch innerhalb des Geschäftsbereichs des BMF tätig, vorrangig für die Angehörigen des Ministeriums selbst sowie des Bundeszentralamts für Steuern (BZSt). Aufgrund des gestiegenen Fortbildungsbedarfs erweitert die BFA ihr diesbezügliches Angebot und bietet neben der steuerfachlichen Fortbildung u. a. auch Veranstaltungen zum Projektmanagement an, um die für die ministerielle Tätigkeit so notwendige Arbeit in fachübergreifend besetzten Projektteams zu unterstützen.

Tradition an der BFA haben auch die Lehrgänge für Angehörige der Justizverwaltungen, etwa für Richterinnen und Richter sowie Staatsanwältinnen und Staatsanwälte der ordentlichen Gerichtsbarkeit, die mit Wirtschafts- und Steuerstrafsachen befasst sind, und für die Finanzgerichtsbarkeit.

Die BFA ist darüber hinaus eine gern genutzte Plattform zur Austragung wissenschaftlicher oder steuerpolitischer Debatten. Neu ist in diesem Zusammenhang die im Jahr 2019 aufgenommene, gemeinsam mit der Steuerabteilung des BMF ausgerichtete Fachtagung „Steuerforum für die Finanzverwaltung“, die sich im Schwerpunkt aktuellen Entwicklungen des Unternehmensteuerrechts widmet.

Zudem pflegt die BFA nationale und internationale Kooperationen mit anderen Bildungseinrichtungen (z. B. Führungsakademie der Bundeswehr) sowie projektbezogen mit ausländischen Steuerverwaltungen, aktuell mit Frankreich und mit Polen.

Wirkungsvolle Organisation: (Gast-)Lehrende und Lehrverwaltung

Die BFA ist Teil des BMF und organisatorisch als eigene Unterabteilung in die Zentralabteilung eingegliedert.

Nach ihrer Gründung im Jahr 1951 war die BFA mehr als vier Jahrzehnte in Siegburg in einem Benediktinerkloster untergebracht, bevor sie 1994 einen Neubau in Brühl bezog. Aufgrund des Komplettumzugs der Gesetzgebungsorgane folgt die BFA, nachdem das BMF seinen ersten Dienstsitz in Berlin bezogen hatte, seit 2010 mit der Verlagerung von Lehrbereichen aus Brühl in mehreren Schritten. Der letzte Schritt zur Zusammenführung der BFA in Berlin soll in einigen Jahren vollzogen sein. Als die zentrale Akademie für die Führungskräfte der Steuerverwaltung ist es für die Attraktivität und die Weiterentwicklung der BFA essenziell, dass sie ihren Standort in der Nähe zum politischen Geschehen hat – dort, wo steuerpolitische Entscheidungen vorbereitet und beschlossen sowie Zweifelsfragen des Steuervollzugs diskutiert und geklärt werden.

Die BFA ist unter der Leitung ihres Präsidenten untergliedert in sechs Lehrbereiche, die vorrangig nach steuerfachlichen Schwerpunkten organisiert sind und darüber hinaus auch eng bei Querschnittsaufgaben zusammenarbeiten.

Die hauptamtlichen Lehrkräfte (derzeit 16 Personen, zu denen der Präsident der BFA hinzukommt, der selbst auch in der Lehre tätig ist) bestehen zur Gewährleistung eines hohen Praxisbezugs der Veranstaltungen aus didaktisch geschulten und praxiserfahrenen Beschäftigten mit mehrjähriger Berufserfahrung in der Steuerverwaltung beziehungsweise Ministerialverwaltung des BMF. Ihr Schwerpunkt ist neben der eigenen Lehre die Steuerung und Weiterentwicklung des breitgefächerten Seminarangebots der BFA in personeller, inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht.

Die Gastdozentinnen und -dozenten aus der Praxis, welche die BFA neben den hauptamtlichen Kräften vor allem in der Fortbildung einsetzt, rekrutieren sich aus den Steuerverwaltungen der Länder, aus der Bundesfinanzverwaltung (BMF, BZSt, zum Teil auch Bundeszollverwaltung) und in geringerem Umfang aus der Beraterschaft, der Wirtschaft, der Gerichtsbarkeit, der Wissenschaft sowie aus ausländischen Steuerverwaltungen und internationalen Einrichtungen. Zusammengefasst sind jährlich über 800 qualifizierte und engagierte Gastlehrende für die BFA im Einsatz.

Mit ihren hauptamtlichen Lehrkräften und unterstützt von Gastdozentinnen und -dozenten führt die BFA Veranstaltungen für jährlich fast 9.000 Personen durch – in Präsenz oder online.

Damit all dies reibungslos geschehen kann, steht an der BFA eine leistungsfähige Verwaltung zur Verfügung, die Infrastruktur und Ausstattung bereitstellt und die hauptamtlichen Lehrkräfte bei der Planung, Organisation und Durchführung der Lehrgänge unterstützt. Beschäftigte des Informationszentrum Bund (ITZBund) sorgen für das Funktionieren der IT in den (virtuellen) Hörsälen.

Folgerungen für die BFA aus zukünftigen Entwicklungen in der Finanzverwaltung

In den sieben Jahrzehnten ihres Bestehens hat sich die BFA immer wieder auf veränderte Rahmenbedingungen eingestellt und bei Bedarf auch neu erfunden. Aktuell wird das durch die Herausforderungen der Corona-Pandemie und der Notwendigkeit besonders deutlich, umfassend in die digitale Lehre einzusteigen. Herausgehoben werden sollen drei Schlüsselhandlungsfelder, die zurzeit bei der Weiterentwicklung der BFA im Vordergrund stehen.

Einstieg in die digitale Lehre und Fortentwicklung zum „Blended Learning“

Als im Zuge der Corona-Krise das öffentliche Leben in Deutschland schlagartig heruntergefahren werden musste, stellte die BFA kurzerhand ihre Präsenz- auf Online-Veranstaltungen um. Mit einer großen Kraftanstrengung wurde der Einstieg in die digitale Lehre vorangetrieben: Lernmaterialien wurden für den Unterricht in einer digitalen Welt angepasst, eine digitale Lernplattform breit zum Einsatz gebracht, die notwendigen Lizenzen für virtuelle Hörsäle erworben, welche die Sicherheitsanforderungen der Steuerverwaltung erfüllen, und eine zeitgemäße digitale Ausstattung aller Lehrkräfte beschafft.

Dies machte es möglich, bei Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben für jeden Lehrgangsteil der ergänzenden Studien anzubieten, diesen entweder als vierwöchigen Onlinekurs zu absolvieren, in dem sich Phasen des Selbststudiums mit dem Unterricht im virtuellen Hörsaal abwechselten, oder aber als kombinierten Kurs mit einer vorgeschalteten Selbststudienphase von zwei Wochen sowie darauf aufbauend einer zweiwöchigen Präsenzphase bei reduzierter Anzahl der Teilnehmenden. Im Ergebnis wurden bislang überwiegend die Onlinekurse gewählt, die ohnehin unter den gegenwärtig

erneut verschärften Bedingungen wieder zur einzig umsetzbaren Möglichkeit geworden sind.

Die vorliegenden Rückmeldungen zu den Onlinekursen der BFA zeigen eine hohe Zufriedenheit mit dem digitalen Lernangebot. Aufgrund dieser Erfahrungen wird die Onlinelehre auch unter wieder normaleren Bedingungen einen festen Platz in der BFA haben und aus ihrem Angebot nicht mehr wegzudenken sein. Präsenz wird sie aber nicht vollumfänglich ersetzen können. Vor diesem Hintergrund arbeitet die BFA bereits an einem Konzept des „Blended Learning“, das die besten Elemente aus den verschiedenen Lehr- und Lernmethoden der Präsenz- und Online-Veranstaltungen verbindet und kombiniert.

Kompetenzorientierung als didaktisch-methodisches Lehr- und Lernprinzip

Die Zukunft der Finanzverwaltung wird wohl vor allem gekennzeichnet sein durch

- fortschreitende Automatisierung (weit mehr Steuerfälle als bisher werden maschinell abschließend bearbeitet),
- Internationalisierung (weit mehr Steuerfälle als bisher werden internationale Bezüge aufweisen),
- Spezialisierung und arbeitsteiliges Zusammenarbeiten, auch über Landesgrenzen hinweg (Gebot der Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit),
- verstärkte Einbeziehung der Außenprüfung in die Ermittlung,
- flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte der Angehörigen der Finanzämter,
- zunehmende Schwierigkeit, geeignete Nachwuchskräfte zu rekrutieren.

Die Angehörigen der Finanzbehörden werden sich zunehmend auf schwierigere Fälle konzentrieren und sich die dafür notwendigen Sachverhalte und Rechtsgrundlagen jeweils in kurzer Zeit erschließen müssen. Das dafür notwendige Wissen kann nicht gewissermaßen auf Vorrat in der Ausbildung erworben werden. Zudem veraltet das steuerfachliche Wissen mitunter schnell. Deshalb wird die Ausbildung sich stärker auf den Erwerb von Strukturwissen und Kompetenzen konzentrieren müssen, die Führungskräfte befähigen, selbstständig im Finanzamt handeln zu können. Bei fortschreitender automatisierter Übernahme von Bearbeitungsschritten in der Finanzverwaltung geht es dabei letztlich auch um das Verhältnis von Mensch und Maschine.

Die Folgerung zieht die BFA mit der kompetenzorientierten Gestaltung der Ausbildung. Sie basiert auf dem Grundverständnis einer konsequenten Ausrichtung der Ausbildung an den Handlungen der Führungskräfte in der Praxis der Finanzverwaltung. Es geht nicht mehr darum, Lernziele zu erreichen, sondern umfassende Handlungsfähigkeit zu gewinnen. Dazu werden steuerrechtliche Bereiche und Führungskräftebildungen in handlungsorientierte Lernfelder aufgeteilt, welche die für die berufliche Tätigkeit bedeutsamen Handlungen beschreiben.

Innerhalb der Lernfelder werden von den Lehrkräften Lernsituationen gestaltet, die Probleme und Fragestellungen aus der beruflichen Praxis nachbilden. Die Teilnehmenden erwerben das für die Lösung notwendige strukturelle Wissen, das die Lehrenden auf den Erwerb der Kompetenzen und damit auf die Belange der Berufspraxis abstimmen.

Ziel ist es, durch diese Form des Lernens die Selbstständigkeit sowie das gezielte Einbeziehen und Ausbauen von Vorwissen und Vorerfahrungen zu fördern, um das „lebenslange Lernen“ selbst erfolgreich in die Hand nehmen zu können.

Unterstützung der Finanzverwaltungen bei der Strategieentwicklung und bei Veränderungsprozessen

Im Zuge der grundlegenden Veränderungen, welche die Finanzverwaltungen durch ihren digitalen Umbau gerade erfahren, hat die BFA den zunehmenden Bedarf dafür erkannt, über die Schulung von Führungskräften hinaus die Kompetenz aufzubauen, Arbeitseinheiten oder sogar ganze Verwaltungen durch den Einsatz besonderer Methoden bei der Entwicklung von Strategien und bei der Begleitung von Veränderungsprozessen zu unterstützen. Der besondere Vorteil für die Finanzverwaltungen liegt darin, dass die Lehrkräfte der BFA über eine gute Kenntnis der Verwaltung und ihrer Abläufe verfügen. Zudem sprechen sie eine „gemeinsame Sprache“, sodass es dadurch, wie die bisherigen Erfahrungen zeigen, weniger Berührungspunkte und Vorbehalte als bei Einschaltung verwaltungsexterner Moderatorinnen und Moderatoren gibt.

Mit LEGO® Serious Play® bietet die BFA für die Finanzverwaltungen eine ungewöhnliche, aber sehr effektive Methode u. a. zur Strategieentwicklung oder zur Bildung von Teams an, die sich in der Wirtschaftswelt bereits etabliert hat. Von der Wirksamkeit dieser Methode konnten sich u. a. die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der vom Bayerischen Landesamt für Steuern ausgerichteten „Zukunftskonferenz der Steuerverwaltung“ oder die Dienststellenleiterinnen und Dienststellenleiter der Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalens bei ihrer Klausurtagung überzeugen. Eine ganze Reihe weiterer Anfragen zur Unterstützung mit dieser Methode liegt bereits vor, auch von außerhalb der Finanzverwaltung.



■ Ausblick

Die fiskalischen Grundlagen Deutschlands werden auch in Zukunft mit den gemeinsamen Anstrengungen und im Zusammenwirken von Bund und allen Ländern gesichert werden. Das mag manchmal kompliziert sein, aber der Erfolg spricht seit Jahrzehnten für sich. Die BFA wird weiter ihren Teil dazu beitragen, die Steuerbeamtinnen und Steuerbeamten zu diesem Zweck hochwertig und mit den jeweils zeitgemäßen Methoden aus- und fortzubilden, in Präsenz und mit elektronischen Mitteln. Im Mittelpunkt steht dabei unverrückt der Mensch.

Die BFA wird all das absehbar in einigen Jahren von Berlin aus leisten, wenn sich die angestellten Überlegungen realisieren, auch baulich unter dem Dach des BMF.

Sie wirkt mit allen Kräften darauf hin, ein Garant für die Einheitlichkeit der steuerrechtlichen Aus- und Fortbildung und für die Netzbildung der Steuerbeamtinnen und Steuerbeamten zu bleiben. Die dazu notwendige Arbeit wird auch in Zukunft ganz unter dem Leitspruch der BFA stehen: „Vivant Sequentes“ – zum Wohle der Nachfolgenden!