



# Bundesfinanzakademie sichert mit digitalem Lernen die Ausbildung der Führungskräfte

- Die Bundesfinanzakademie (BFA) nutzt die Corona-Krise zum Ausbau von digitalen Lehr- und Lernformen und nimmt ihre Verantwortung für die einheitliche Ausbildung der Führungskräfte der Finanzverwaltungen der Länder und des Bundes wahr.
- Die Länder können flexibel verschiedene Modelle mit Online- und Präsenzanteilen bei den Ausbildungsveranstaltungen für die Führungskräfte ihrer Finanzverwaltungen an der BFA auswählen.
- Die Teilnehmenden schätzen die Vorteile des zeit- und ortsunabhängigen digitalen Lernens.
- Die Realisierung der IT-Voraussetzungen steuert eine Arbeitsgruppe aus Angehörigen der Lehre und Lehrverwaltung der BFA.

## Verantwortung für die einheitliche Ausbildung der Führungskräfte

Auf der verfassungsrechtlichen Grundlage (Art. 108 Abs. 2 Satz 2 Grundgesetz) hat die BFA im BMF seit fast 70 Jahren den Auftrag, zum einen Führungskräfte im ersten Jahr nach Einstellung in die Finanzverwaltungen der Länder und des Bundes (Bundeszentralamt für Steuern) in die Tätigkeit als Sachgebietsleitung in einem Finanzamt einzuführen (ergänzende Studien) und im zweiten Jahr ausgewählte Bereiche der Berufspraxis zu vertiefen (fortführende Studien). Zum anderen obliegt der BFA die Fortbildung der Führungskräfte und solcher Steuerbeamtinnen und -beamten, bei denen insbesondere die bund- und länderübergreifende Zusammenarbeit und der Erfahrungsaustausch bedeutsam sind (z. B. Betriebsprüferinnen und -prüfer sowie Steuerfahnderinnen und -fahnder). Gemeinsames Ziel der Aus- und Fortbildung ist der einheitliche Vollzug der bundesweit geltenden Steuergesetze in den 16 Ländern. Die Stellung der BFA als Bundesakademie, die vor allem Angehörige der Landesverwaltungen aus- und fortbildet, ist einzigartig.

Jährlich absolvieren rund 650 angehende Führungskräfte die ergänzenden Studien von jeweils vier Wochen Dauer an der BFA und während der verbleibenden Monate in der Praxis der Finanzbehörden ihres jeweiligen Landes. Ziel ist es, die Berufsbefähigung als Führungskräfte der Finanzbehörden zu erlangen. Berufsbefähigung beinhaltet für Führungskräfte die Handlungsfähigkeit auf sechs grundlegenden Feldern:

1. die Arbeit im Sachgebiet wirtschaftlich und zweckmäßig organisieren
2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen
3. Sachverhalte ermitteln, Recht anwenden und entscheiden
4. Aufgabenerfüllung an Steuerbürgerin beziehungsweise Steuerbürger orientieren
5. Aufsicht ausüben
6. Vorgesetzte unterstützen und beraten



Handlungsfähig werden sie durch den Erwerb von vier Kernkompetenzen in der Ausbildung: die Fach- und Methodenkompetenz sowie die soziale und personale Kompetenz, die sie in Führungssituationen anwenden können. Die Ausbildung an der BFA ist dementsprechend sowohl im Bereich des Steuerrechts wie auch bei den „Softskills“ auf die Handlungen von Führungskräften in den Finanzbehörden ausgerichtet. Die Berufsbefähigung wird besonders dadurch gestärkt, dass die BFA es den Teilnehmenden ermöglicht, Netzwerke zu bilden.

### Ausbau der digitalen Lehr- und Lernformen

Mit Beginn der Corona-Pandemie hat sich die BFA rasch auf die neue Lage eingestellt und innerhalb weniger Wochen die Ausbildung der Steuerbeamtinnen und -beamten des höheren Dienstes umgestaltet. Ein erfolgreiches Lernen ohne pandemiebedingte Unterbrechung wurde möglich durch einen intelligenten Mix aus virtuellem Unterricht und digital unterstützten Selbststudienphasen. Dadurch kann die BFA insbesondere die Führungskräfte gemäß den inhaltlichen und zeitlichen Vorgaben des Steuerbeamten-Ausbildungsgesetzes in den ergänzenden und fortführenden Studien – auch unter den Einschränkungen der Corona-Krise – für ihre Aufgaben praxisbezogen ausbilden.

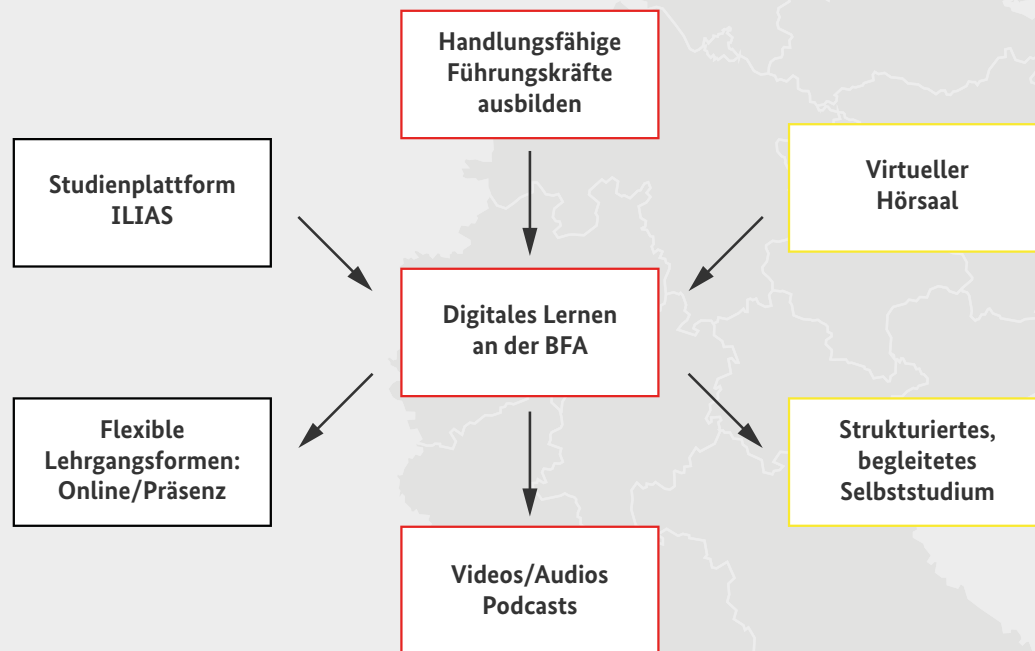
Der Schlüssel für die Bewältigung der Anforderungen liegt in einer funktionierenden und sicheren IT für die Lehrenden und die Lernenden. Bei der Funktion geht es insbesondere um die Nutzung

von digitalen Lernformen außerhalb der BFA (z. B. im Homeoffice). Bei der Sicherheit geht es um die Einhaltung von Standards für Lernmedien (z. B. Ort des Servers in Deutschland) und Trennung von IT-Netzen der Finanzbehörden. Damit ist ein komplexes System von technischen Anforderungen (z. B. Hard- und Software-Anwendungen sowie unterschiedliche Ausstattungen der Teilnehmenden in den Ländern), didaktischen Anforderungen (z. B. Gestaltung von Onlinevorlesungen) und organisatorischen Anforderungen (z. B. Einsatz von Lehrenden und Gastlehrenden) angesprochen. Mit Beginn der Corona-Krise kam zudem ein erheblicher Zeitdruck auf alle Beteiligten zu.

Die BFA hatte schon einige Zeit vor Beginn der Corona-Krise im Hinblick auf die angesprochenen komplexen Zusammenhänge bei digitalen Lernformen eine Arbeitsgruppe (AG) „Digitales Lernen“ gegründet, bei der hauptamtlich Lehrende und Angehörige der Lehrverwaltung aufeinander abgestimmt optimale Lösungen für die „Kundschaft“ (Teilnehmende sowie Finanzverwaltungen der Länder und des Bundes) entwickeln und die Realisierung aus einer Hand steuern. Auf diese Weise können die didaktisch-methodischen Anforderungen der Lehre mit den machbaren technischen Ausstattungen bestmöglich harmonisiert werden. Dazu stimmte die AG insbesondere die Beschaffung von Hard- und Software für die BFA mit dem IT-Dienstleister des Bundes (ITZ Bund) ab und mit den Ländern die IT-Voraussetzungen, die diese ihren Führungskräften für die Teilnahme an den Lehrveranstaltungen verfügbar machen müssen.

Abbildung 1

## Digitales Lernen an der Bundesfinanzakademie



© Bundesfinanzakademie im Bundesministerium der Finanzen

Unter Berücksichtigung insbesondere der Funktions- und Datensicherheit ist die BFA in der Lage, vor allem folgende digitale Lernformen in der Aus- und Fortbildung einzusetzen:

### 1. Studienplattform ILIAS

Die Studienplattform ILIAS (Integriertes Lern-, Informations- und Arbeitskooperations-System) stellt die BFA als Mitglied der Bundesarbeitsgemeinschaft digitale Lehre an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst in Deutschland (HöD; Betreiberin) zur Verfügung. Die Lehrgangsteilnehmenden können online ortsungebunden mit ihrem Endgerät (PC, Notebook,

Tablet, Smartphone) auf die Lerninhalte (z. B. Skripte, Videos, PowerPoint-Folien, Audios) mit einem individuell vergebenen Passwort in einer sicheren Lernumgebung zugreifen und mit den Lehrenden per Chats kommunizieren.

### 2. Virtueller Hörsaal

Als Partner für die virtuellen Hörsäle wurde die Firma Netucate ausgewählt, die mit ihrem Produkt „YuLinc“ eine funktionale Lösung für die besonderen Schutz- und Sicherheitsanforderungen der BFA – insbesondere entsprechende Zertifizierungen und ein Hosting in der Bundesrepublik Deutschland – anbietet.



### 3. Videos und Audios

Insbesondere in Verbindung mit Power-Point-Folien erstellt die BFA erläuternde Videos und Audios, die über die Studienplattform ILIAS den Teilnehmenden zur Verfügung gestellt werden.

### 4. Podcasts

Podcasts werden von Lehrenden der BFA produziert und sollen in circa 15 Minuten jeweils Impulse für die Berufspraxis der Führungskräfte geben; inhaltlich befassen sie sich sowohl mit Themen aus dem Bereich des (aktuellen) Steuerrechts wie auch der Softskills.

## Hohe Zufriedenheit mit den digitalen Lernangeboten

Auf der Grundlage der für den Einsatz in der BFA entwickelten digitalen Lernformen bietet die BFA den Finanzverwaltungen der Länder zwei Modelle für die ergänzenden Studien der Führungskräfte an, die aus unterschiedlichen Komponenten von digitalen Lehr- und Lernformen den Lernerfolg in der gesetzlich bestimmten Zeit und Inhalten gewährleisten können.

Besondere Bedeutung kommt in beiden Modellen dem Selbststudium zu. Selbststudium an der BFA ist grundsätzlich strukturiert, d. h. auf die Lerninhalte abgestimmt („Stundenplan“), und mit der Möglichkeit für die Teilnehmenden, die fachlich zuständigen Lehrpersonen bei Fragen zu konsultieren.

Solange die äußeren Umstände eine Rückkehr zum Regelbetrieb nicht erlauben, stehen den Teilnehmenden an den ergänzenden Studien für jeden Lehrgangsteil (A-, B- und C-Lehrgang) zwei Modelle zur Wahl.

Modell 1: Absolvierung eines Lehrgangsteils als Onlinekurs mit einer vierwöchigen Dauer, in dem sich Phasen des Selbststudiums mit der Unterrichtung im virtuellen Hörsaal abwechseln.

Modell 2: Kombiniertes Lehrgang mit einer vorgeschalteten Selbststudienphase von zwei Wochen Dauer sowie darauf aufbauend einer zweiwöchigen Präsenzphase bei reduzierter Anzahl der Teilnehmenden in Abhängigkeit von den jeweils gültigen Hygienevorgaben.

Während der Dauer der Kurse sind die Teilnehmenden auch für die Selbststudienphasen vom Dienst freizustellen. Aufgrund der unklaren Lage hinsichtlich der Pandemierisiken haben bislang die Teilnehmenden überwiegend die Onlinekurse gewählt.

Zwischenzeitlich haben über 250 Nachwuchskräfte des höheren Dienstes an den Onlineveranstaltungen der BFA in virtuellen Hörsälen teilgenommen. Summiert man alle über die virtuellen Hörsäle erteilten Lehreinheiten mit der Zahl der Teilnehmenden, hat die BFA bisher nahezu 11.000 Unterrichtseinheiten (Personenstunden) online erteilt. Im Rahmen der von der BFA in allen Bereichen regelmäßig durchgeführten Evaluation hat sich der persönliche Eindruck aller Vortragenden verfestigt, dass die Nachwuchsführungskräfte mit dem Angebot der BFA überaus zufrieden sind und darüber hinaus auch sehr dankbar, dass sie die ergänzenden Studien zur Vorbereitung auf ihre Tätigkeit im Finanzamt unterbrechungsfrei absolvieren können.

Onlineunterricht kann die Präsenz an der BFA in Brühl und Berlin mit den damit verbundenen Elementen des persönlichen Austausches zwischen Teilnehmenden und Lehrenden, der Netzwerkbildung innerhalb der Teilnehmenden in Arbeitsgruppen oder auch in gemeinsamen Freizeitveranstaltungen in Brühl oder Berlin zwar nicht ersetzen. Er kann aber entscheidend dazu beitragen, den Lehrbetrieb unterbrechungsfrei aufrechtzuerhalten und damit die Ausbildung der Nachwuchskräfte zu gewährleisten.

Auch wenn es noch zu früh ist, um ein klares Fazit zu ziehen, zeigen die Rückmeldungen der Teilnehmenden der Onlinekurse der BFA eine hohe Zufriedenheit mit dem digitalen Lernangebot. Die Teilnehmenden schätzen auch die Anstrengungen,



welche die BFA unternommen hat. Erwartungsgemäß werden aber auch Grenzen der digitalen Lehre und des digitalen Lernens sichtbar, die für die künftigen Überlegungen zur möglichen Ausweitung von Onlineveranstaltungen zentrale Bedeutung haben werden: Die sonst bei Präsenzveranstaltungen gewohnte starke Interaktivität zwischen den Lehrenden und den Teilnehmenden sowie unter den Teilnehmenden lässt sich nicht in gleicher Weise erreichen. Daher bedarf es sorgfältiger Prüfung, wo und in welchem Umfang Onlinekurse möglich und sinnvoll sind. Insbesondere können Onlinekurse keinen Ersatz für Präsenzveranstaltungen im verhaltensorientierten Bereich (z. B. Führungskräftebildungen, Kommunikation und Kooperation, Stressmanagement und dergleichen) darstellen, sondern diese allenfalls ergänzen. Die Performanz und Stabilität der IT-Netze hat einen hohen Einfluss auf die Durchführbarkeit von Onlineveranstaltungen.

Die Corona-Krise hat die Bildungslandschaft erheblich umgestaltet – auf der einen Seite Defizite aufgezeigt und auf der anderen Seite neue Möglichkeiten und Chancen eröffnet. Es ist nun Aufgabe der Bildungseinrichtungen, so auch der BFA, aus den Erfahrungen die notwendigen Schlussfolgerungen zu ziehen und die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen.

### ■ „Vivant Sequentes“

Die Ausbildung an der BFA richtet sich auf die zumindest absehbaren Entwicklungen in der Finanzverwaltung. Dass in der heutigen Zeit die Entwicklungen und Veränderungen in einem rasanten Tempo verlaufen, zeigt sich nicht erst seit dem Ausbruch der Corona-Krise mit ihren für die Gesellschaft sehr einschneidenden Folgen. Ergebnis dessen ist, dass man auf vielen Gebieten – so auch in der Finanzverwaltung – immer wieder vor der Situation steht, „Neuland“ zu betreten.

Führungskräfte in der Finanzverwaltung sind dazu aufgerufen, Entwicklungen aktiv mitzugestalten und eine maßgebliche Verantwortung für eine gelingende Zukunft zu übernehmen. Das drückt auch der Leitspruch der BFA „Vivant Sequentes“ aus: Die Nachfolgenden mögen leben oder – etwas freier übersetzt – zum Wohle der Nachfolgenden beziehungsweise ein Hoch auf alle, die dem Beispiel folgen. Umgekehrt stehen die Nachfolgenden nicht allein für sich, sondern auf den Schultern der vorangehenden Generationen von Führungskräften. Für die neue Generation gilt es, das Bestehende sorgfältig zu pflegen, es bei Bedarf mit Bedacht weiterzuentwickeln und dadurch in die Zukunft hinüberzutragen und zu sichern. Auf diese Weise wird Neues auf Bewährtes gebaut und so gewährleistet, dass das Fundament, auf dem die Finanzverwaltung errichtet ist, stabil bleibt und auch Stürmen standhält.