



# Qualifizierung als Motor der digitalen Transformation

Perspektiven für einen effektiven Steuervollzug

Dr. Benjamin Peuthert

Präsentation anlässlich der diTAXa am 7. Oktober 2022

# Agenda

- I. Aktuelle Herausforderungen
- II. Sollen impliziert Können!
- III. Ganzheitliches Qualifizierungsmodell
- IV. Wie geht es weiter?



# I. Aktuelle Herausforderungen

## Strukturveränderungen und Personalmanagement

„Verwaltungsdigitalisierung erfordert jedoch vor allem eine grundlegende Neugestaltung der Organisation, aber auch des Managements von Verwaltung.“ (Reichard, in: VM 2019, 250)

# I.

## Determinanten des Strukturwandels

### Demografischer Wandel

- Ballung von Arbeitsprozessen,
- Wettbewerb um geeignete Bewerber,
- Motivation und Identifikation.

### Arbeitsumfeld

- Routinetätigkeiten und strukturierte Auswahl von Arbeitsaufträgen,
- Ort der Arbeit,
- Anpassung an veränderte Realitäten!



### Digitalisierung

- Spiegelung analoger Prozesse?
- Mehraufwand in der Transformationsphase!
- Wissenstransfer, aber wie?

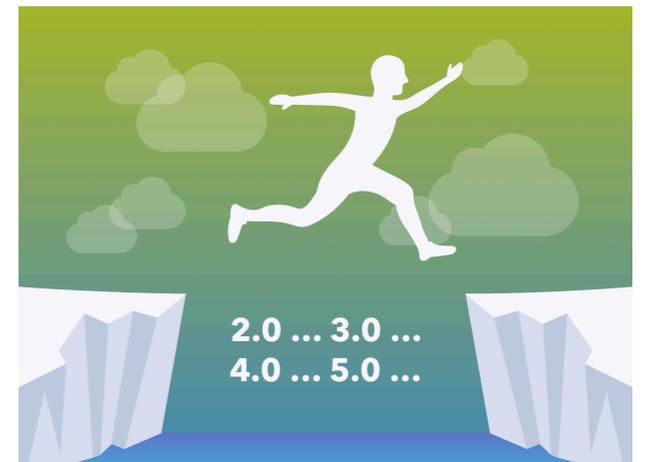
### Mindset

- Differenzierte Zugangsvoraussetzungen,
- Digital- und Zukunftskompetenzen,
- Vorqualifikationen,
- Veränderungskultur.

**Change-Management etablieren!**

# II. Sollen impliziert Können!

Change-Management



## II.

# Fast vollständig digitale Arbeitsprozesse



### 1. Datenschnittstellen

- Standardisierung,
- medienbruchfreie Weiterverarbeitung.

### 2. Datenaufbereitung

- Verbinden und Visualisieren,
- Fall- oder Kontrollfeldauswahl.

### 3. Fallbearbeitung

- Automatisiert oder manuell,
- Evaluation der Verfahrensweise.

### 4. Datenhaltung

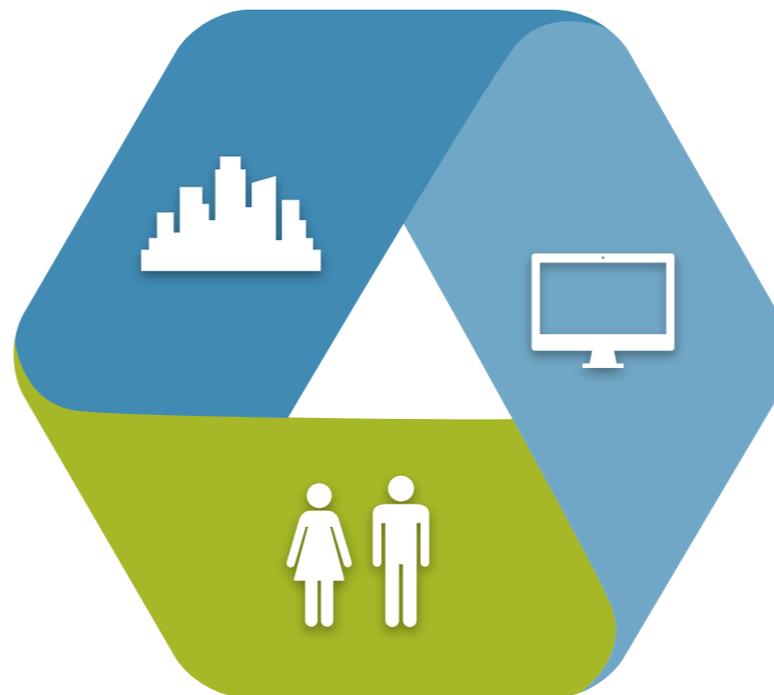
- Nachvollziehbare Dokumentation.
- Datenzugriff (eAkten-Einsicht/Gericht).

## II.

# Veränderungen in der Organisationsstruktur

## Äußere Struktur

- Verlagerung des Arbeitsortes,
- Bündelung von Verwaltungseinheiten (Versorgungsgrad),
- Kollaboration mit anderen Verwaltungen (ZIA),
- länderübergreifender Datenaustausch.



## Innere Struktur

- Begleitende Weiterentwicklung (Antizipation, Initiative, Flexibilität, Dynamik),
- **Qualitätsarbeitszeit** stärken,
- Entlastung von Routinetätigkeiten durch medienbruchfreie digitale Verfahren,
- arbeitsalltagstaugliche Integration von Evaluationen.

## Personenbezogene Aspekte

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- persönliche Kompetenz vs. aufgabenbezogene Komplexität.

## II.

# Einbeziehung von Forschung & Wissenschaft

### Power of Authority

- Überprüfungs- und Entdeckungswahrscheinlichkeit,
- Strafe.



Steuerehrlichkeit

### Trust in Authority

- Steuermoral,
- Fairness,
- Normen,
- Emotionen.

### Verhaltensbeeinflussung

- Bewusst,
- unbewusst.

## II.

# Einbeziehung von Forschung & Wissenschaft

01

Implementierung wissenschaftlicher  
Elemente in der Aus- und Fortbildung

02

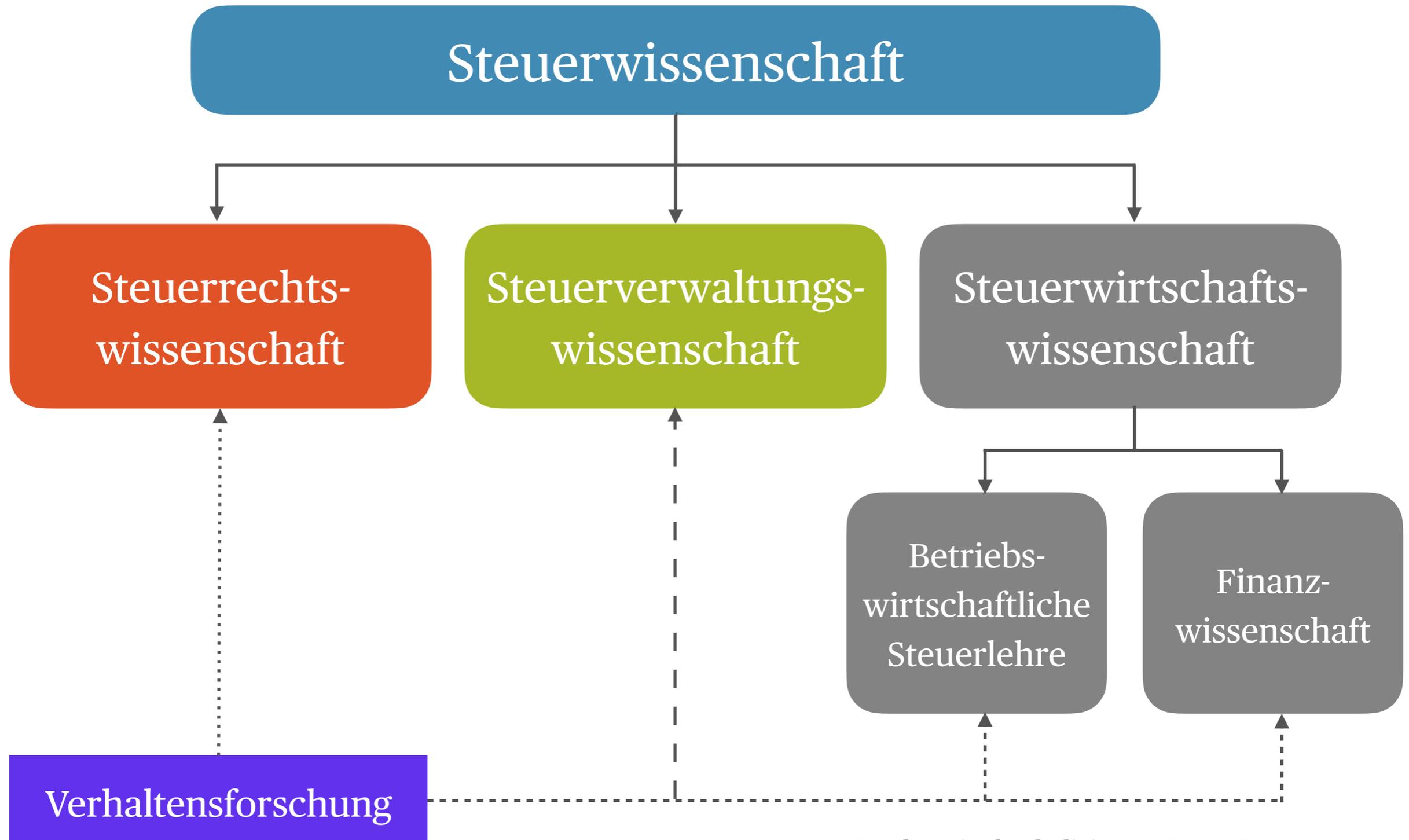
Intensivierung des Austausches zwischen  
Verwaltung und Forschung

03

Unterstützung der Verwaltung bei der  
Transformation und bei Evaluationen

## II.

# Einbeziehung von Forschung & Wissenschaft



Peuthert, in: beck.digitax 2022, 31 (34).

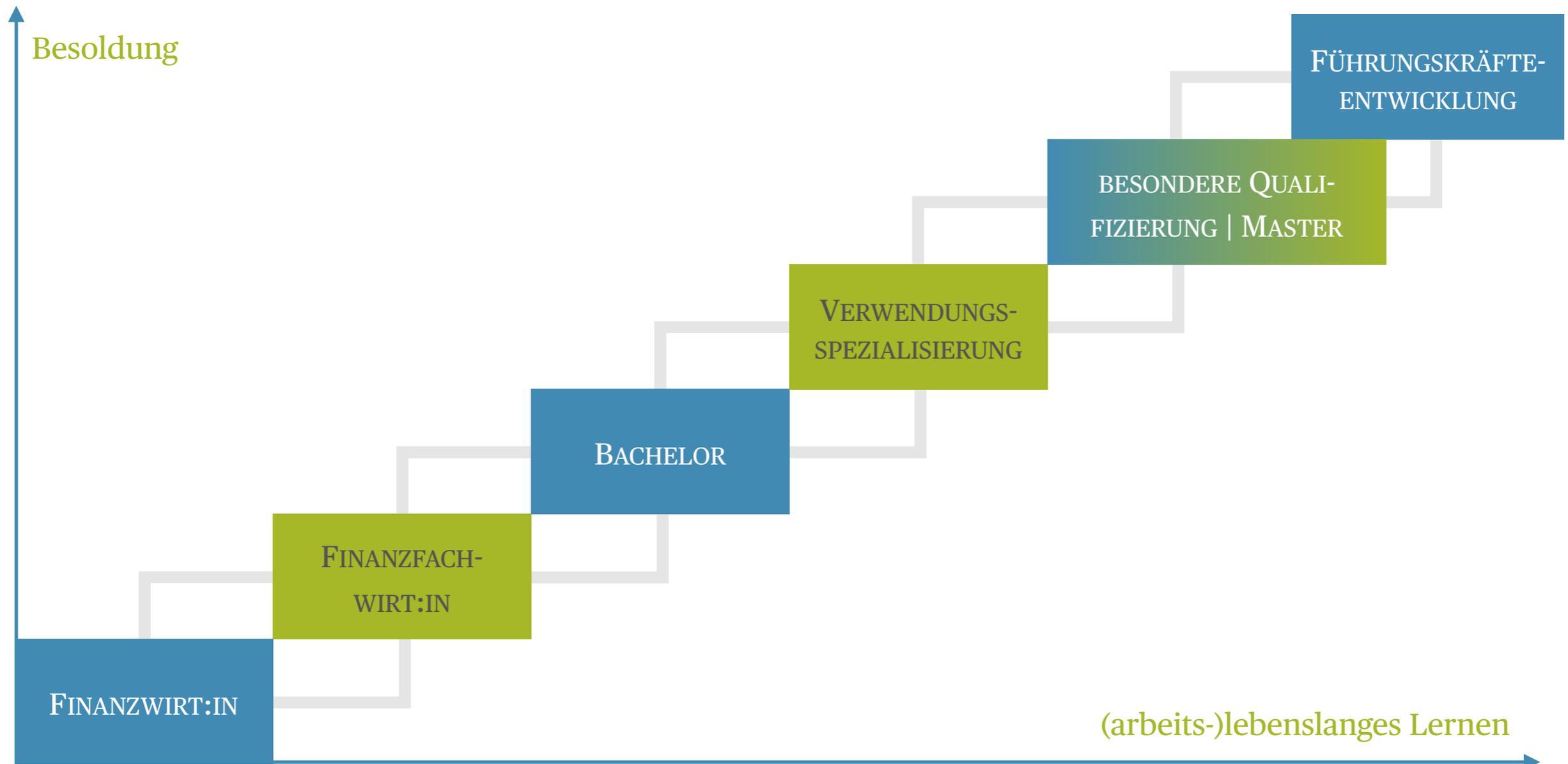


# III. Ganzheitliches Qualifizierungsmodell

Aus- und Fortbildung sowie strukturierter Quereinstieg

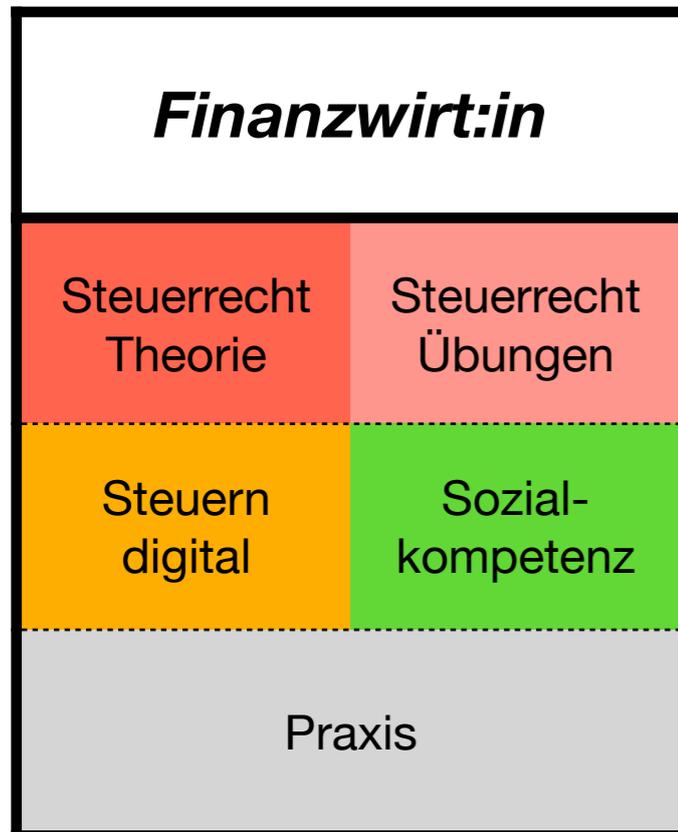
### III.

## Konsekutives modulares Modell



### III.

## Konsekutives modulares Modell



**Zugang:** mind. mittlerer Schulabschluss.

**Anrechnungen:** teilweise aus anderen Ausbildungen (§ 3 Abs. 3 StBAG anpassen).

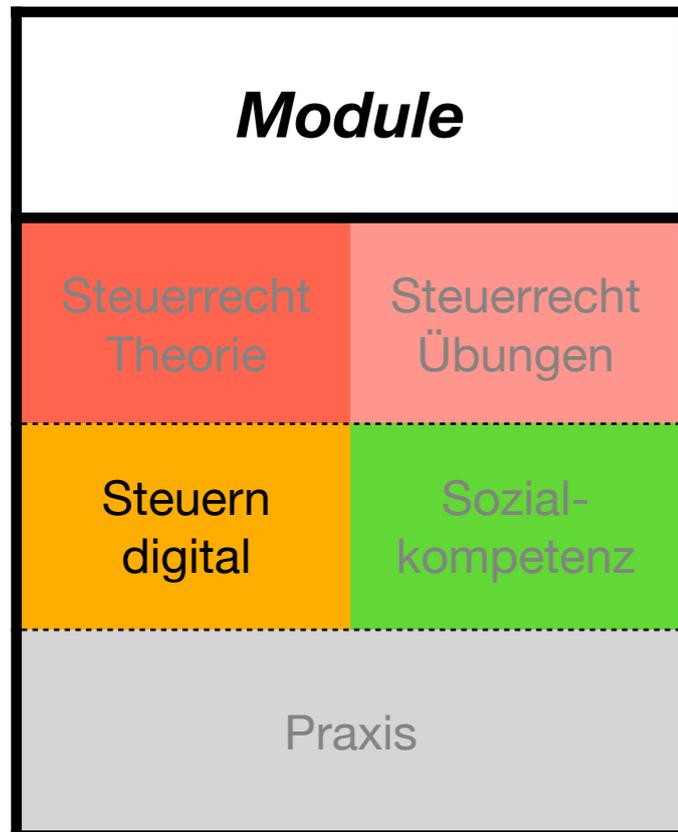
**Dauer:** 2 Jahre Regelausbildungszeit.

**Abschluss:** Ausbildung mit grundständiger Basis aus steuerrechtlichem Wissen, digitalem Verständnis und sozialer Kompetenz.

**Besoldung:** A6 / A7.

### III.

## Konsekutives modulares Modell



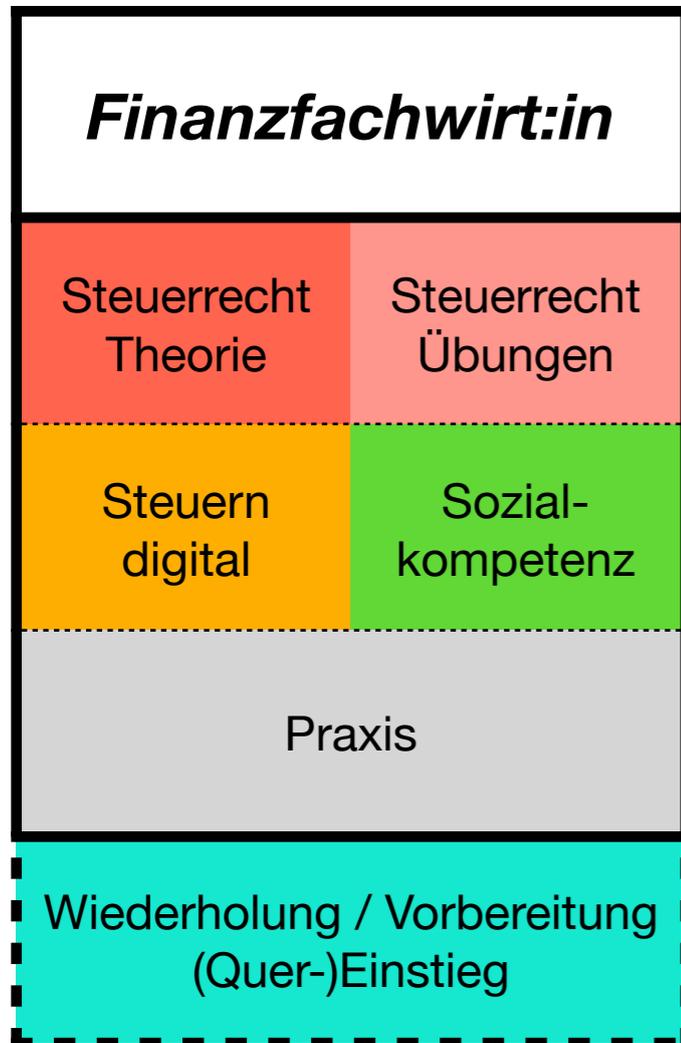
### Steuern digital

- Training im System: vom Gesetz zur Kennzahl, zum Prüfhinweis und zurück.
- Welche Informationen sind erforderlich, welche Arbeitsschritte schließen sich an und wie werden sie dokumentiert?
- Welche Folgen resultieren aus einer ggf. angepassten Datenverarbeitung?
- Sind Informationsweitergaben zu beachten und wie erfolgen solche?
- Wie werden die Systeme evaluiert und welchen Beitrag leisten die Anwender:innen hierzu?

Ziel: Prozessuales Denken und kreatives Übertragen.

### III.

## Konsekutives modulares Modell



**Zugang:** Finanzwirt:in, Fachabitur oder geeignete andere abgeschlossene Ausbildung.

**Vorbereitung:** Auffrischen, Erstqualifizieren bzw. Lücken schließen.

**Anrechnungen:** einzelne Module bei Gleichwertigkeit und vorhandenem Leistungsnachweis (§ 4 Abs. 3 StBAG).

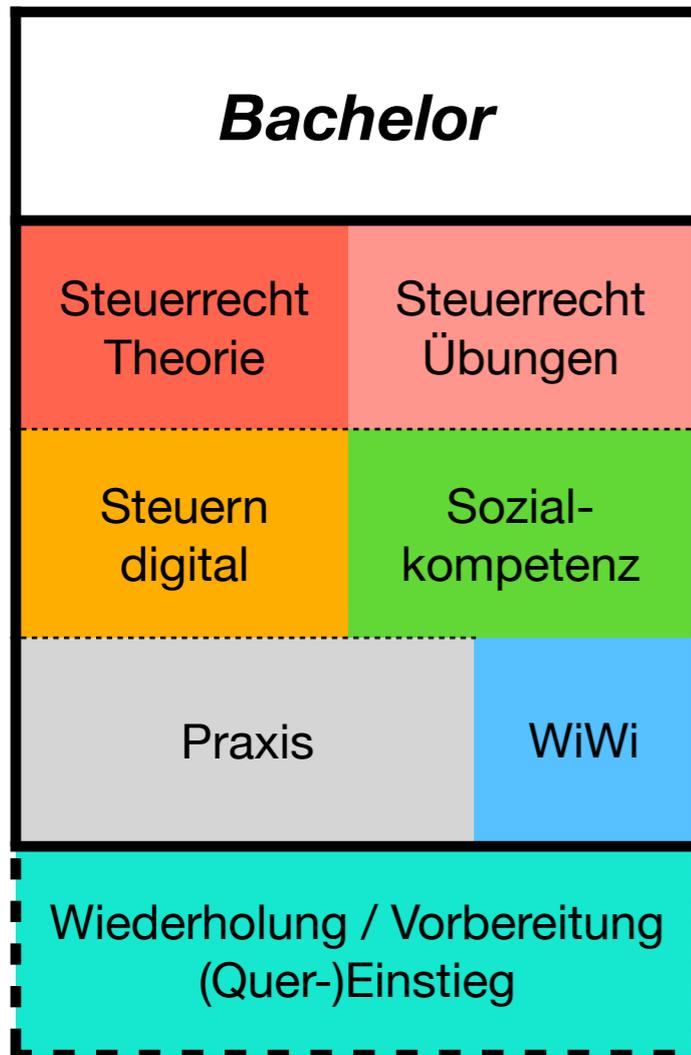
**Dauer:** abhängig vom Zugang; 1 bis 3 Jahre.

**Abschluss:** Ausbildung mit erweitertem steuerrechtlichen Basiswissen, ausgebautem digitalen Verständnis und geförderter sozialer Kompetenz.

**Besoldung:** A8.

### III.

## Konsekutives modulares Modell



**Zugang:** Finanzfachwirt:in, Abitur oder geeignete andere abgeschlossene Ausbildung.

**Vorbereitung:** Auffrischen, Erstqualifizieren bzw. Lücken schließen.

**Anrechnungen:** einzelne Module bei Gleichwertigkeit und vorhandenem Leistungsnachweis.

**Dauer:** 3 Jahre in der Regelstudienzeit (ohne Anrechnungen).

**Abschluss:** Bachelor (LL.B.) mit steuerrechtlichem Fachwissen, vernetztem digitalen Verständnis und hoher sozialer Kompetenz.

**Besoldung:** A9 / A10.

### III.

## Konsekutives modulares Modell



**Wer:** Außenprüfer:in;  
Sachbearbeiter:in im StFS,  
als Ausbilder:in oder in  
einem Hauptsachgebiet.

Evaluation digitaler Routinen  
und Prozesse.

**Zugang:** Bachelor oder geeigneter anderer Hochschulabschluss mit artverwandter Berufserfahrung.

**Vorbereitung:** Auffrischen, Erstqualifizieren bzw. Lücken schließen.

**Anrechnungen:** grds. denkbar.

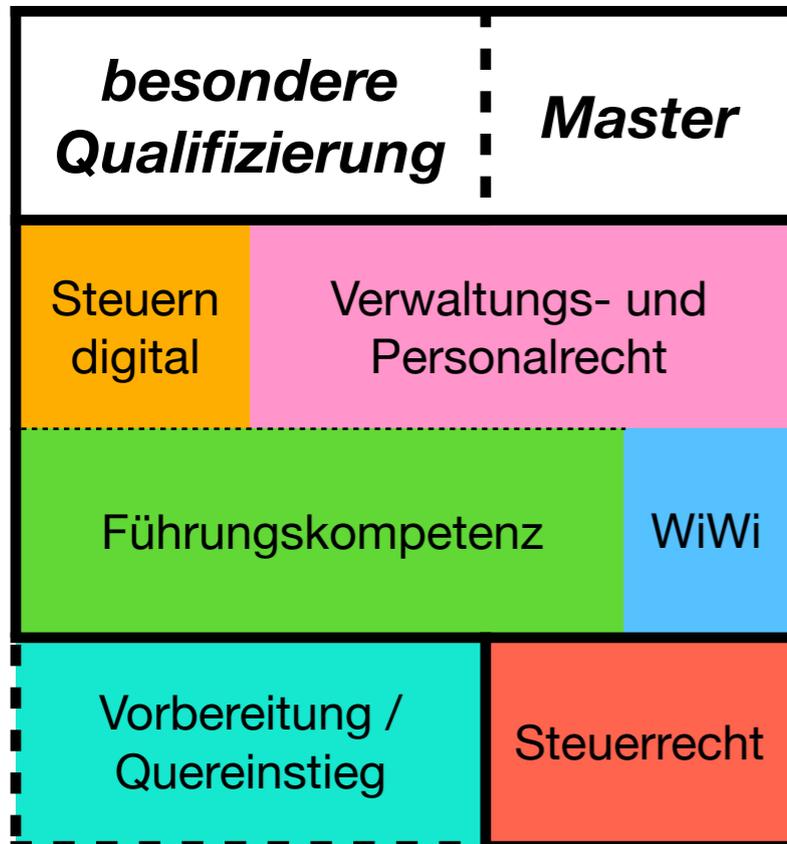
**Dauer:** Regelfortbildung 12 Monate; in der Ap auch gestreckt über mehrere Jahre sinnvoll.

**Abschluss:** Verwendungsbefähigung mit vertieftem steuerrechtlichen Fachwissen, ausgeprägtem digitalen Verständnis und sehr hoher sozialer Kompetenz.

**Besoldung:** A11.

### III.

## Konsekutives modulares Modell



**Wer:** leitende/r Konzern- bzw. Fachprüfer:in, Dozent:in, Hauptsachbearbeiter:in; IT-Evaluation; SGL.

**Besondere Qualifizierung für herausragende Tätigkeitsfelder**

**Zugang:** vertiefte Berufserfahrung.

**Vorbereitung:** Auffrischen, Erstqualifizieren bzw. Lücken schließen.

**Anrechnungen:** grds. denkbar.

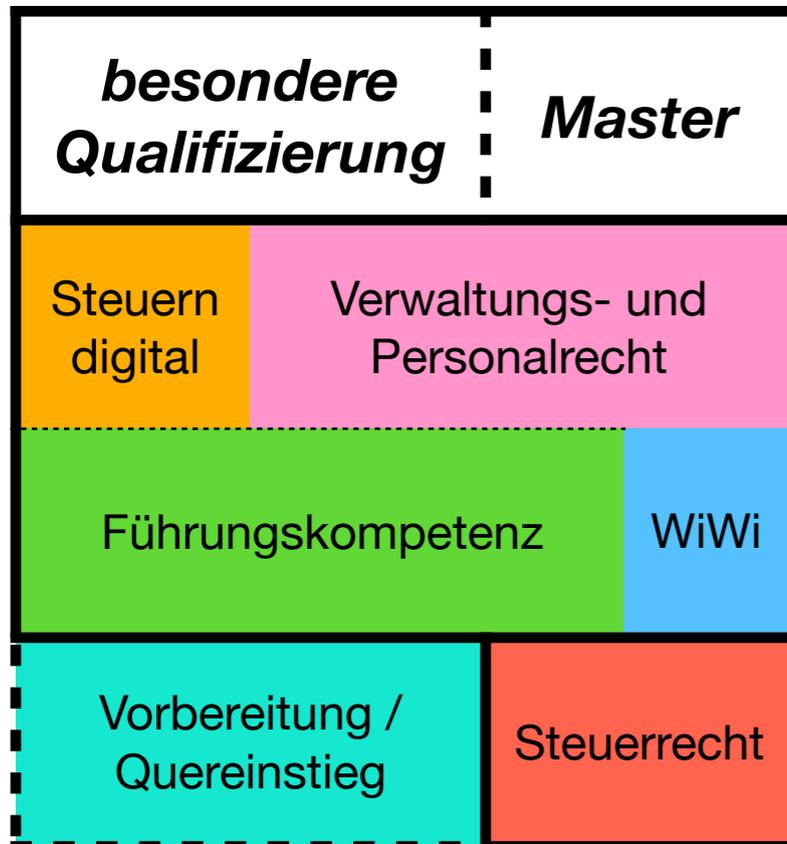
**Dauer:** abhängig von der Spezialisierung.

**Abschluss:** Erlangung von vertieftem Fach- und Spezialwissen, stark ausgeprägtem digitalen Verständnis und weitreichender sozialer Kompetenz.

**Besoldung:** ab A12.

### III.

## Konsekutives modulares Modell



### Master / Qualifizierung von Führungskräften

**Zugang:** SGL ohne qualifizierenden akademischen Abschluss und Einsteiger mit solchen Abschlüssen.

**Inhalt:** Studium bzw. Erstqualifizierung.

**Anrechnungen:** grds. denkbar.

**Dauer:** Regeldauer 2 Jahre.

**Abschluss:** Master (LL.M.) mit ergänzendem Fachwissen, prozessuaalem Verständnis und besonderer Führungskompetenz bzw. Einsatzbefähigung.

**Besoldung:** A13.

### III.

## Konsekutives modulares Modell

### ***Führungskräfte- entwicklung***

Führungs-  
kompetenz

Entwicklung der  
Verwaltung

- ➔ Obligatorische und fakultative Seminare zur Steigerung der Führungskompetenz.
- ➔ Veränderungskommunikation (vor allem im digitalen Wandel).
- ➔ Interdisziplinäre Weiterentwicklungsprojekte zur Gestaltung künftiger Arbeitsprozesse und zur Definition von Qualifikationsanforderungen.
- ➔ Wissenschaftliches Verständnis und Anreize bewusst nutzen.
- ➔ Verwaltungsexterne Erfahrungsmodelle.



# IV. Wie geht es weiter?

Analyse, Abstimmung, Anpassung

## IV.

# ... ein paar Stichworte:



Proaktive Entwicklung von digitalen Arbeitsabläufen.

- Rollierende Weiterentwicklung,
- Evaluierung mitplanen,
- Digitallabore.



Ableitung der Qualifikationsniveaus.

- Laufbahn-  
befähigung  
in Stufen,
- Evaluierung  
mitplanen,
- spezialisierte  
Tätigkeiten.



Rahmenplananpassungen.

- Modularisie-  
rung inner-  
halb & über-  
greifend,
- Evaluierung,
- Fokussierung.



Struktur.

- Teilzeit,
- Anrechnung,
- Quereinstieg,
- Ankoppeln der  
Besoldungsstufen.



# Fragen und Anregungen

Kontakt: Dr. Benjamin Peuthert, Berlin  
[benjamin.peuthert@fa-koerperschaften-i.verwalt-berlin.de](mailto:benjamin.peuthert@fa-koerperschaften-i.verwalt-berlin.de)