

# Ausbildung für Berlin und Brandenburg als Grundlage für Erfolg im Beruf\*

## Zwischenbilanz und Perspektiven

„Flexibilität und die Fähigkeit, unterschiedlichsten Anforderungen gleichzeitig und gleichermaßen gerecht zu werden, sind heute noch mehr als früher gefordert. Eine diesen Anforderungen entsprechende Ausbildung muss die Grundlagen dafür bereitstellen. Kontinuierliche Fortbildungsmaßnahmen müssen gewährleisten, dass die Qualität mit den sich immer schneller ändernden Anforderungen, einschließlich der technischen Entwicklung, Schritt hält.“<sup>1</sup>

Dieser Aussage von Norbert Reimann<sup>2</sup> aus dem Jahre 1999 kann man einen gewissen Ewigkeitswert zuschreiben, denn sie kann nach wie vor als Maßstab für eine gute und fachgerechte Aus- und Fortbildungsstrategie herangezogen werden und sie wird auch zukünftig nichts von ihrer Aktualität verlieren.

Wir zählen in Berlin mehr als 130 Archive, die aufgrund ihrer unterschiedlichen Aufgabenstellung verbunden mit ihrem Selbstverständnis ein sehr heterogenes Bild abgeben und allen acht Fachgruppen des VdA zugeordnet werden können.<sup>3</sup> In Abhängigkeit von ihrer Trägerschaft unterliegen die öffentlichen Archive (z. B. das Landesarchiv Berlin und die Archive der Berliner Hochschulen) den Bestimmungen des Berliner Archivgesetzes<sup>4</sup> oder sie haben – wie die Kirchenarchive – eigene archivrechtliche Grundlagen oder sie sind in freier Trägerschaft und können sich damit in ihrer Arbeit an das in den öffentlichen Archiven geltende Archivrecht anlehnen – oder auch nicht. Ein besonderes Feld stellen Einrichtungen in zumeist freier Träger-

---

\* Der Text ist zuerst erschienen in: Berliner Archivrundschau 2/2022, S. 16–25.

<sup>1</sup> Norbert Reimann, Zur Situation der archivischen Aus- und Fortbildung. Ein Diskussionsbeitrag aus der Sicht der kommunalen Archivpflege, in: Friedrich Beck/Wolfgang Hempel/Eckart Henning (Hrsg.), *Archivistica docet. Beiträge zur Archivwissenschaft und ihres interdisziplinären Umfelds*, Potsdam 1999, S. 637–661; Zitat S. 671.

<sup>2</sup> Norbert Reimann war langjähriger Leiter des LWL-Archivamts für Westfalen, von 1993–2001 Vorsitzender des VdA-Verbands deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. und ist Honorarprofessor der Fachhochschule Potsdam, Institut für Informationswissenschaften. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Norbert\\_Reimann](https://de.wikipedia.org/wiki/Norbert_Reimann) (16.9.2022).

<sup>3</sup> Auf die besondere Problematik der bezirklichen Heimatarchive in Berlin soll in diesem Beitrag nicht eingegangen werden.

<sup>4</sup> Gesetz über die Sicherung und Benutzung von Archivgut des Landes Berlin (Archivgesetz des Landes Berlin – ArchGB) vom 14. März 2016 in der Fassung vom 24. Oktober 2020; s. [www.https://landesarchiv-berlin.de/archivgesetz](https://landesarchiv-berlin.de/archivgesetz) (16.9.2022).

schaft dar, die sich Archiv nennen (der Begriff „Archiv“ ist rechtlich nicht geschützt), deren Selbstverständnis die archivischen (Kern-)Aufgabenfelder in unterschiedlichster Intensität, aber meist nur am Rande berührt. In Abhängigkeit von ihrer Trägerschaft stehen den Archiven unterschiedliche Möglichkeiten der Vergütung oder bei verbeamtetem Personal der Besoldung zur Verfügung. Unabhängig von ihrer Trägerschaft und verbunden mit ihrer Aufgabenstellung eint die Archive aber ein gemeinsames Grundverständnis darüber, welche Aufgaben anfallen und wie dieser Aufgabenkanon fachgerecht zu erledigen ist. Hieraus folgt ein gemeinsames Verständnis für die Notwendigkeit einer gemeinsamen archivfachlichen Grundausbildung, die mit einer an den einzelnen Bedürfnissen ausgerichteten Fort- und Weiterbildungsstrategie im Sinne von Norbert Reimann dem Anspruch einer hohen Flexibilität und der Fähigkeit, unterschiedlichsten Anforderungen gleichzeitig und gleichermaßen gerecht zu werden, genügt.

In diesem Aufsatz soll zunächst ein kritischer Rückblick auf die für Berlin relevanten Entwicklungen der Aus-, Fort- und Weiterbildungseinrichtungen von 1990 bis zur Gegenwart geworfen werden. Da der Rückblick ohne einen Blick auf die Verhältnisse im Brandenburg nur unvollständig sein würde, wird die Brandenburger Situation mit einbezogen. In einem zweiten Teil werden anschließend Perspektiven aufgezeigt und Schlussfolgerungen gezogen, was Aus-, Fort- und Weiterbildungsstrategie leisten sollte, um als Grundlage für eine erfolgreiche Berufsausübung gelten zu können. Rückgriffe auf die Situation im Landesarchiv Berlin ergänzen die Ausführungen.

## I. Rückblick

Mit der Vereinigung der beiden deutschen Staaten am 3. Oktober 1990 und auf der Grundlage des Artikels 37 Abs. 1 des Einigungsvertrags ergab sich auch für die Archive die Notwendigkeit der Angleichung der Ausbildungsinhalte in Verbindung mit der Angleichung der Bestimmungen für die Berufs- und Studienabschlüsse resp. der Anerkennung der in der DDR erworbenen Abschlüsse. Wenn hier eben neutral von einer „Angleichung“ geschrieben wurde, trifft dies nicht vollständig den Kern der Sache, denn eine Angleichung der Inhalte war durchaus notwendig, nicht aber die folgende Abschaffung aller Ausbildungsmöglichkeiten, die in der DDR bestanden hatten. Der Ausbildungsberuf des Archivassistenten wurde nach der „Wende“ nicht mehr weitergeführt<sup>5</sup> und die Ausbildung wurde nicht mehr angeboten.<sup>6</sup> In der DDR begonnene Ausbildungen konnten aber zum Abschluss gebracht werden. Abgewickelt wurde die Fachschule für Archivwesen „Franz Mehring“ in Potsdam,

---

<sup>5</sup> Für die Bezeichnungen der Ausbildungs- und Fach- und Hochschulabschlüsse wurden in der DDR nur die männlichen Formen verwendet.

<sup>6</sup> In der Bundesrepublik gab und gibt es weiterhin es nur in Bayern einen verwaltungsinternen Ausbildungsgang für Archivassistenten mit der Möglichkeit der Verbeamtung im mittleren Archivdienst.

an der der Abschluss „Archivar“ erworben werden konnte, der dem Studienabschluss „Diplomarchivarin“ bzw. „Diplomarchivar“ oder heute dem Bachelorabschluss entspricht. Ebenfalls abgewickelt wurde Mitte der 1990er Jahre der Studiengang „Archivwissenschaft“ an der Humboldt-Universität zu Berlin für Diplomarchivarinne(n) und Diplomarchivare, der dem Abschluss für den höheren Dienst resp. dem Masterabschluss entspricht.<sup>7</sup>

Besonderes Augenmerk verdient noch die Anerkennung der in der DDR erworbenen Studienabschlüsse, die nun den zuständigen Fachministerien in den Bundesländern, in denen sich die Studieneinrichtungen befanden, oblag. Die Anerkennung des Studienabschlusses erreichte man in der Regel durch den Nachweis einer mindestens zweijährigen und dem jeweiligen Abschluss entsprechenden Tätigkeit in einem Archiv. Für große Aufregung sorgten die Regelungen für Absolventinnen und Absolventen, die wendebedingt nicht die notwendige Berufserfahrung nachweisen konnten und deshalb nicht über einen anerkannten Studienabschluss verfügten. Zumindest für die Absolventinnen und Absolventen der Fachschule „Franz Mehring“ wurde an der im Jahre 1991 neu gegründeten Fachhochschule Potsdam, Fachbereich Archiv-Bibliothek-Dokumentation (heute Fachbereich Informationswissenschaften),<sup>8</sup> eine Brücke gebaut. Es wurden zwischen 1992 und 1997 insgesamt vier sogenannte Brückenkurse eingerichtet, in denen zunächst im Direkt-, dann im Fernstudium ein anerkannter Fachhochschulabschluss als Diplomarchivarin oder Diplomarchivar erworben werden konnte.<sup>9</sup> Immerhin gelten die Brückenkurse als Grundlage für das berufsbegleitende Fort- und Weiterbildungskonzept des Fachbereichs.<sup>10</sup>

Die auf einem Beschluss der Konferenz der Kultusminister und -senatoren zur Feststellung der Bildungsabschlüsse vom 10./11. Oktober 1991 und vom 26./27. März 1992 in Verbindung mit dem Einigungsvertrag beruhende Entscheidung stieß bei den Betroffenen auf wenig Verständnis, mussten sie doch aus ihrer Sicht ein erfolgreich abgeschlossenes Studium noch einmal absolvieren, nur, weil ihnen die notwendige Berufserfahrung fehlte. Selbstverständlich brachte die Lage persönliche Härten und Unsicherheiten mit sich, die sich in der Situation kurz nach der Wende noch einmal verstärkten. Für Absolventinnen und Absolventen des Lehrstuhls für Archivwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin gab es kein entsprechendes Programm, was über viele Jahre ebenfalls zu Härten und beruflichen Nachteilen führte. Nur am Rande sei erwähnt, dass die Anerkennung der Berufsabschlüsse nicht automatisch erfolgte, sondern jeweils selbst beantragt werden musste.

<sup>7</sup> Einen guten und kurzen Überblick über die Archivausbildung in der DDR bietet: Birgit Menzing, *Ausbildungseinrichtungen im Archivwesen der DDR*. Leicht überarbeitete Fassung eines am 2. Juli 1996 in der Archivschule Marburg gehaltenen Vortrags. Der Text ist abrufbar unter [www.archivschule.de/DE/Publikationen](http://www.archivschule.de/DE/Publikationen) (1.9.2022).

<sup>8</sup> Der Studienbeginn für den Fachbereich erfolgte zum Wintersemester 1992/93.

<sup>9</sup> Ausführlich: Hartwig Walberg, *Die „Brückenkurse“ im Studiengang Archiv der Fachhochschule Potsdam 1992–1997*, wie Anm. 1, S. 713–722.

<sup>10</sup> Ebd., S. 714.

Nicht zuletzt gab es Widerstand von der damaligen Leitung der Archivschule Marburg sowie dem Vorsitzenden der sogenannten Archivreferentenkonferenz gegen die Integration der Fachschule „Franz Mehring“ in das Konzept der sich in Gründung befindenden Fachhochschule Potsdam.<sup>11</sup> Dieser Widerstand formierte sich ebenfalls gegen das Weiterbestehen des Lehrstuhls an der Humboldt-Universität, weil beide Einrichtungen offenbar als Konkurrenz für die verwaltungsinternen Ausbildungsgänge<sup>12</sup> an der Archivschule Marburg verstanden wurden. Im Rückblick ist es müßig, darüber nachzudenken, was geschehen wäre, wenn die universitäre Ausbildung in Berlin (nach Reformierung des Studiengangs) erhalten geblieben wäre, zumal es neben dem „Orchideenfach“ Archivwissenschaft ebenfalls nicht gelang, die landesgeschichtlichen Lehrstühle (mit einer Teil-Ausnahme) zu erhalten, was bis zum heutigen Tage fatale Auswirkungen auf die landesgeschichtliche Forschung und Ausbildung hat.

## II. Aktuelle Situation

Am Ende blieb die traditionell zu nennende Ausbildung in Marburg für die besonders an den Bedürfnissen der Staatsarchive orientierten Studiengänge für den gehobenen und den höheren Archivdienst, die mit der Laufbahnbefähigung verbunden war und ist, also der Möglichkeit, Absolventinnen und Absolventen auch verbeamten zu können. Dies ist beim herrschenden absoluten Fachkräftemangel durchaus ein Plus für Arbeitsstellen in Archiven in öffentlicher Trägerschaft, denn für viele Absolventinnen und Absolventen ist die Verbeamtung bei der Auswahl der Arbeitsstellen attraktiv, zumal sie gegenüber dem Status von Tarifbeschäftigten erhebliche finanzielle Vorteile mit sich bringt. Nach wie vor führt der Abschluss an der Fachhochschule Potsdam, Fachbereich für Informationswissenschaften, nicht automatisch zur Laufbahnbefähigung, was aus der Sicht der öffentlichen Archive bei der Rekrutierung von geeignetem Fachpersonal durchaus als Nachteil gewertet werden muss, denn die einzelnen Bundesländer müssen in ihren jeweiligen Laufbahnverordnungen Regelungen für die Verbeamtung der Potsdamer Absolventinnen und Absolventen treffen. Für Berlin ist es bisher leider noch nicht gelungen, eine Verbeamtungsmöglichkeit für Absolventinnen und Absolventen der in Potsdam angebotenen Masterstudiengänge zu etablieren – dies bleibt als Aufgabe. Immerhin wurde im Landesarchiv Berlin zum 1. September 2022 die erste Potsdamer Absolventin mit Bachelorabschluss verbeamtet. Dieser Vorgang kann durchaus als Meilenstein in der Entwicklung betrachtet werden.

---

<sup>11</sup> Ausführlich: Helmut Knüppel, Anmerkungen zur neueren Geschichte der Archivarsausbildung in Potsdam, in: ebd., S. 677–684.

<sup>12</sup> Verwaltungsintern bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Ausbildungsarchive (insbesondere in öffentlicher Trägerschaft) in einem öffentlichen Auswahlverfahren geeignete Kandidatinnen bzw. Kandidaten für die Zeit der Ausbildung als Beamtinnen bzw. Beamte auf Widerruf einstellen. Die praktische Ausbildung erfolgt beim Ausbildungsarchiv und die theoretische Ausbildung bei der Archivschule Marburg.

### III. Kritik an der Ausbildung

Die Kritik an der Marburger Ausbildung ist wahrscheinlich so alt wie die Archivschule selbst und schon im Jahre 1979(!) wurde seitens des VdA als Berufsverband gefordert, dass die Ausbildung infolge des sich wandelnden und immer mehr ausdifferenzierten Berufsbilds theoretische und praktische Teile sinnvoll zusammenführen müsse. An einer einheitlichen Grundausbildung solle zwar festgehalten werden, aber eine zukunftsorientierte Ausbildung müsse auf die Differenzierungen in den einzelnen Archivtypen Rücksicht nehmen, um die Absolvierenden besser auf die Berufspraxis vorbereiten zu können.<sup>13</sup> In dem eben sehr kurz dargestellten Statement des VdA zur vorsichtigen Reformierung oder Öffnung der Ausbildung wird nicht nur der Diskussionsstand der 1970er Jahre in der Bundesrepublik Deutschland zusammengefasst, sondern es deutet auf eine Entwicklung hin, die sich nicht mehr stoppen ließ und die etwas mehr als ein Jahrzehnt später in der Gründung des Fachbereichs Archiv-Bibliothek-Dokumentation der Fachhochschule Potsdam einen ersten Abschluss fand. Es wurde quasi als Gegenmodell zu Marburg das sogenannte Potsdamer Modell entwickelt, welches im Grundsatz auf einer integrierten Hochschulausbildung der Berufe „Archivarin/Archivar“, „Bibliothekarin/Bibliothekar“ und „Dokumentarin/Dokumentar“ beruht und den Anspruch einer fach- und fachgruppenübergreifenden Ausbildung hat. Das Studium war auf acht Semester einschließlich eines Praxissemesters mit hohen integrativen Anteilen in der Ausbildung für die drei genannten Berufe angelegt. Ein Hauptfach, das den Schwerpunkt im viersemestrigen Hauptstudium bildete, musste ebenso gewählt werden wie ein „verpflichtendes Wahl-Nebenfach“.<sup>14</sup>

Heute bietet der Fachbereich für angehende Archivierende Studiengänge mit den Abschlüssen Bachelor und Master sowie die berufsbegleitenden Studiengänge „Fernweiterbildung Archiv (B. A.)“, „Archivwissenschaft (M. A.)“ und „Informationswissenschaften (M. A.)“ an, wobei der Studiengang Informationswissenschaften zum Sommersemester 2023 eingestellt wird und es noch keine Nachfolge gibt.<sup>15</sup>

Trotz des innovativen Ansatzes stand und steht die Potsdamer Ausbildung nach wie vor in der Kritik und unterscheidet sich in dieser Hinsicht kaum von der Marburger Ausbildung. Die Vermittlung von grundsätzlichem handwerklichem Wissen, was für Marburg als überproportional empfunden wird, wird für Potsdam für unterrepräsentiert gehalten. Offenbar ist es auch höchst schwierig, die zu vermittelnden Ausbildungsinhalte aus den drei Berufsbildern so aufeinander abzustimmen, dass der integrative Ansatz wirklich zum Tragen kommt und von den Studierenden auch als solcher verstanden wird. Aufgrund fehlender Lehrkräfte müssen Seminare mit bis zu

<sup>13</sup> Die Ausführungen folgen Peter-Johannes Schuler, Das Potsdamer Modell. Die wissenschaftliche Hochschulausbildung für Archivare in Potsdam. Vgl. Anm. 1, S. 685.

<sup>14</sup> Ebd., S. 693.

<sup>15</sup> Das gesamte Angebot ist erreichbar unter [www.fh-potsdam.de](http://www.fh-potsdam.de). „Spannend“ sind auch die Studiengänge Informations- und Datenmanagement (B. A.) sowie die Weiterbildung Digitales Datenmanagement (M. A.).

35 Studierenden abgehalten werden, was die Vermittlung von Studieninhalten und die notwendigen Erfolgskontrollen vor besondere Herausforderungen stellt.

Letztendlich ist es auch schwierig, geeignetes Lehrpersonal zu bekommen, da die ausgeschriebenen Professuren mit einer Besoldung der Gruppen W 2 und W 3 höchst unattraktiv sind und es so immer wieder zu längeren Vakanzen und Mehrbelastungen für die vorhandenen Lehrkräfte kommt.<sup>16</sup>

In der praktischen Arbeit im Landesarchiv Berlin hat sich gezeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen Marburger und Potsdamer Absolventinnen und Absolventen höchst gewinnbringend ist. Beide Seiten können die mit unterschiedlichen Schwerpunkten erworbenen Kompetenzen in die Fachdiskussion einbringen, die damit an Tiefe gewinnt und die Entwicklung des Archivs zu einer modernen Gedächtnisinstitution mit Dienstleistungscharakter beflügelt. Als besonders vorteilhaft hat es sich erwiesen, wenn Absolventinnen oder Absolventen eines archivischen Fachstudiums gewonnen werden, die Erfahrungen aus einem weiteren (fachfremden) Studium einbringen können oder die zuvor eine Berufsausbildung als Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste (Fachrichtung Archiv), kurz FaMI, abgeschlossen haben.

#### **IV. Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste**

Diese eben genannte duale Berufsausbildung<sup>17</sup> nach dem Berufsbildungsgesetz,<sup>18</sup> die 1998 etabliert wurde, entspricht durchaus den Überlegungen, die dem integrativen Ansatz des Potsdamer Modells für die Hochschulausbildung zugrunde liegen. Es wurden Ausbildungsinhalte der fünf Ausbildungsberufe „Archiv“, „Bibliothek“, „Dokumentation“, „Medizinische Dokumentation“ und „Bildagentur“ zusammengefasst, die in der theoretischen Ausbildung an einer Berufsschule vermittelt werden.<sup>19</sup> Die praktische Ausbildung erfolgt je nach Wahl der Fachrichtung in der entsprechenden Ausbildungseinrichtung. Für Auszubildende aus Berlin und Brandenburg ist das Oberstufenzentrum „Louise-Schroeder“ in Berlin-Lichterfelde die zuständige Berufsschule.

---

<sup>16</sup> In der Zwischenzeit haben sich die Auseinandersetzungen zwischen beiden Ausbildungseinrichtungen aus den 1990er Jahren erledigt und es besteht ein einvernehmliches Nebeneinander mit kooperativem Austausch.

<sup>17</sup> Eine duale Berufsausbildung ist dadurch gekennzeichnet, dass die Ausbildung an den Lernorten Ausbildungsbetrieb für die praktische Ausbildung und Berufsschule für die theoretische Ausbildung stattfindet. Idealerweise ergänzen sich theoretische und praktische Lernprozesse.

<sup>18</sup> Das Berufsbildungsgesetz kann u. a. eingesehen werden unter [www.gesetze-im-internet.de/berufsbildungsgesetz](http://www.gesetze-im-internet.de/berufsbildungsgesetz) (1.9.2022).

<sup>19</sup> Die Fachrichtung Medizinische Dokumentation bildet inzwischen wieder eine eigene Berufsausbildung.

Die theoretische Ausbildung in der Fachrichtung Archiv ist nicht problemlos. Gründe dafür sind, dass der Ausbildungsgang von Beginn an schon rein zahlenmäßig von der Fachrichtung Bibliothek beherrscht wurde. Damit gerieten die anderen Fachrichtungen, sofern sie überhaupt ausbildeten, ins „Hintertreffen“. Schwierig war es ebenfalls, für die Fachrichtung Archiv geeignete Lehrkräfte zu bekommen, sodass bei allem Engagement der eingesetzten Lehrenden die theoretische Ausbildung zeitweilig von ausgebildeten Archivarinnen und Archivaren im Nebenamt übernommen werden musste. Oder es wurden theoretische Inhalte über das normale Maß hinaus in den Ausbildungseinrichtungen vermittelt, was nur noch bedingt den Grundsätzen der dualen Ausbildung entspricht.

Die Etablierung dieses Ausbildungsberufs kann aber insgesamt nur als Erfolgsgeschichte bezeichnet werden.<sup>20</sup> Die FaMIs „stopfen“ nicht nur das Loch, welches durch die Abwicklung des Archivassistenten auf dem Boden der ehemaligen DDR entstanden ist, sondern sie zeigen, welchen nicht von der Hand zu weisenden Vorteil eine fachgerechte Ausbildung gegenüber dem Einsatz von nicht oder angelehnten Kräften hat. Die Fachkompetenz konnte durch den Einsatz dieser gut und breit ausgebildeten Personen auf der mittleren Ebene erheblich gesteigert werden und sie sind heute aus der Arbeit der Archive nicht mehr wegzudenken.

## **V. Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken Brandenburg**

Als wichtiger Faktor für die Unterstützung der FaMI-Ausbildung und deren Etablierung in der Region, aber zunächst in Brandenburg, entwickelte sich ab dem Jahre 2000 die Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken Brandenburg, die als gemeinsame Beratungsstelle für das kommunale Archiv- und das Bibliothekswesen nach der abgewendeten Auflösung der Landesfachstelle für öffentliche Bibliotheken zunächst beim Brandenburgischen Landeshauptarchiv in Potsdam etabliert wurde und heute bei der Fachhochschule Potsdam, Fachbereich Informationswissenschaften, untergekommen ist.<sup>21</sup>

Durch diese Konstruktion gelang es nicht nur, die Beratung der öffentlichen Bibliotheken in Brandenburg zu retten, sondern die Archivberatung, die zwar im Brandenburgischen Archivgesetz verankert ist, aber bis dahin nur im Nebenamt von einer Person wahrgenommen wurde, auf eine feste Basis zu stellen. Wichtiger Nebeneffekt war, dass mit der Landesfachstelle die Funktion der Zuständigen Stelle nach § 73 des

---

<sup>20</sup> Vgl. z. B.: Ronald Gesecus/Volker Zaib (Hrsg.), *Berufsbild im Wandel: Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste (FaMI). Von „technischen Hilfskräften“ zu Informationsvermittlern im Internetzeitalter* (= Texte und Untersuchungen zur Archivpflege, 36, hrsg. vom LWL-Archivamt für Westfalen), Münster 2019.

<sup>21</sup> Vgl. <https://www.fh-potsdam.de/hochschulekarriere/organisation/assoziierteeinrichtung/landesfachstelle-archive-und-oeffentliche-bibliotheken-brandenburg/> (1.9.2022).

Berufsbildungsgesetzes für den Ausbildungsberuf FaMI ins Landeshauptarchiv wechselte und damit die Aufgaben der Förderung der Berufsausbildung durch Beratung der Ausbildungsbetriebe, der Auszubildenden und der Auszubildenden direkt in einer Fachbehörde etabliert wurden.

Weitere Aufgaben der Zuständigen Stelle sind die Überwachung der ordnungsgemäßen Durchführung der Berufsausbildung, die Eignungsfeststellung der Ausbildungsbetriebe, die Errichtung von Prüfungsausschüssen, der Erlass von Prüfungsordnungen und letztendlich die Organisation und Durchführung von Zwischen-, Umschulungs- und Abschlussprüfungen.<sup>22</sup>

Mit der gewählten Konstruktion gelang es nicht nur, auf die gleichmäßige Entwicklung der Fachrichtung Archiv der FaMI-Ausbildung in Brandenburg Einfluss zu nehmen, sondern es hatte auch Auswirkungen auf eine Stärkung der theoretischen Ausbildung am Oberstufenzentrum in Berlin-Lichterfelde, denen zähe Gespräche vorangegangen waren. Es wurde ein Prüfungsausschuss etabliert, in dem bis zum heutigen Tage auch die Berliner FaMI-Auszubildenden der Fachrichtung Archiv durch sogenannte Überstellung zusammen mit den Brandenburger Prüflingen geprüft werden können, was positiven Einfluss auf die Vergleichbarkeit der Bildungsabschlüsse in der Region hat. Selbstverständlich ist Berlin durch eine Fachkollegin des Landesarchivs Berlin in diesem Prüfungsausschuss vertreten.

## VI. Fortbildungsprogramm für Archive

Ebenfalls wurde bei der Fachstelle schnell ein Fortbildungsprogramm für Archive entwickelt, welches zunächst an den Bedürfnissen der Kommunalarchive orientiert war, aber offen für Teilnehmende anderer Archivsparten und anderer Bundesländer (wie auch Berlin) gestaltet wurde.<sup>23</sup>

Aus der Kenntnis des Problems, dass in den sich nach der Wende schnell etablierenden Kommunalarchiven zwar mit viel Enthusiasmus aber ohne ausreichende facharchivische Kenntnisse gearbeitet wurde, entwickelte sich die Idee einer berufsbegleitenden Ausbildung (also einer Weiterbildung) zum FaMI, Fachrichtung Archiv. Diese entwickelte die Landesfachstelle zusammen mit dem IHK-Bildungszentrum Cottbus als Bildungsträger sowie als Ergänzung zur dualen Ausbildung und damit als Beitrag zur Behebung des Fachkräftemangels.

---

<sup>22</sup> Die Funktion der Zuständigen Stelle wird in Berlin zentral für alle Ausbildungen im öffentlichen Dienst durch die Verwaltungsakademie Berlin wahrgenommen.

<sup>23</sup> Die angebotenen Fortbildungen sind in der Regel eintägig. Die jeweils aktuellen Fortbildungsprogramme sind erreichbar unter <https://www.fh-potsdam.de/hochschulekarriere/organisation/assoziierteinrichtungen/landesfachstelle-archive-und-oeffentliche-bibliotheken-brandenburg/fortbildung> (1.9.2022).



Die berufsbegleitende Ausbildung wird seit Herbst 2001 bedarfsbezogen in unregelmäßigen Abständen angeboten. Der Umfang beträgt 600 Stunden und die Ausbildung ist im Verhältnis sehr kostengünstig.<sup>24</sup>

Auch das Landesarchiv Berlin hat durch die Entsendung von Teilnehmenden schon stark von diesem Angebot profitieren können. Weitere Angebote der Fachstelle z. B. sind in Verbindung mit dem Kooperationspartner Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin der Grundkurs „Archive für Einsteiger“ und das Weiterbildungszertifikat „Archive im Informationszeitalter“.<sup>25</sup>

Im Ergebnis verfügen wir heute in der Region und in Verbindung mit der Archivschule in Marburg mit ihrem ebenfalls ansprechenden Aus- und Fortbildungsprogramm<sup>26</sup> über ein breites Angebot an Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, welches für Berufsanfängerinnen und -anfänger, Absolventinnen und Absolventen mit allen archivischen Berufs- und Hochschulabschlüssen sowie sogenannte Quereinsteiger und für Mitarbeitende in Archiven aller Fachgruppen gleichermaßen geeignet ist.<sup>27</sup>

Es kommen weitere analoge und digitale Foren des Informationsaustausches mit Fortbildungscharakter hinzu, von denen hier nur die regionalen und Deutschen Archivtage genannt seien. Wichtige Voraussetzung für den Erfolg der Programme ist aber, dass Archive und Archivträger ihren Beschäftigten im Prozess des „Lebenslangen Lernens“ die Teilnahme an den Angeboten erleichtern und sie damit unterstützen. Für das Landesarchiv Berlin kann festgestellt werden, dass bei den Beschäftigten jeglichen Alters und jeglichen Abschlusses großes Interesse an den Angeboten besteht, zumal die Hausleitung die Teilnahme nach Möglichkeit fördert.

---

<sup>24</sup> Ausführlich zum berufsbegleitenden Ausbildungsgang: Uwe Schaper/Michael Scholz/Susanne Taeye, Die berufsbegleitende Ausbildung zum/zur Fachangestellten für medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Archiv, in Brandenburg, in: Brandenburgische Archive. Mitteilungen aus dem Archivwesen des Landes Brandenburg 17/18 2001, Potsdam 2001, S. 30–34. Eine PDF-Version ist auch über die Homepage des Brandenburgischen Landeshauptarchivs einsehbar: [https://blha.brandenburg.de/wp-content/uploads/2017/06/Brandenburgische\\_Archive\\_17\\_18\\_2001.pdf](https://blha.brandenburg.de/wp-content/uploads/2017/06/Brandenburgische_Archive_17_18_2001.pdf) (1. 9. 2022). Siehe auch den Text von Sabine Stropp ab S. 30 in diesem Heft.

<sup>25</sup> Siehe Homepage der Fachstelle, wie Anm. 21.

<sup>26</sup> Ausführlich zu den einzelnen Angeboten: <https://www.archivschule.de/de/fortbildung/> (1. 9. 2022).

<sup>27</sup> Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes bietet die Verwaltungsakademie Berlin Programme zum Erwerb von fachlichen und fachübergreifenden Qualifikationen, die im Bereich der öffentlichen Verwaltung wichtig sind. Das Landesarchiv beteiligt sich mit den zwei Veranstaltungen „Archivierung und Vernichtung von Akten“ und „Grundlagen der elektronischen Archivierung“ am Programm.

## VII. Ausblick

Was das derzeitige institutionelle Angebot an Aus- und Fortbildungseinrichtungen betrifft, kann es als durchaus zufriedenstellend bezeichnet werden. Sicher bleibt zu diskutieren, ob die personelle und allgemeine finanzielle Ausstattung der Einrichtungen als ausreichend bezeichnet werden kann. Als wichtige Zukunftsfragen, die gestellt werden müssen, bleiben aber die Fragen, ob die derzeitigen Kapazitäten geeignet sind, den Fachkräftemangel auf allen Ausbildungsebenen einzudämmen und ob die derzeit vermittelten Ausbildungsinhalte geeignet sind, das Berufsbild zukunftsfristig weiterzuentwickeln.

Wenn das Landesarchiv Berlin Stellen für archivisches Fachpersonal ausschreibt, ist zu beobachten, dass sich auf allen Ebenen kaum entsprechendes ausgebildetes Personal bewirbt, auch wenn wir neben der Sicherheit, die ein Job im öffentlichen Dienst bietet, mit guten Bedingungen wie einem attraktiven, familienfreundlichen Arbeitsumfeld und sehr flexiblen Arbeitszeiten punkten können. Der Bedarf an ausgebildetem Personal ist aber in der Region (und in Deutschland) so groß, dass die Ausbildungseinrichtungen diesen Bedarf nicht oder nur zu einem kleineren Teil abdecken können. So müssen auf der einen Seite große Anstrengungen unternommen werden, um die Ausbildungseinrichtungen in den Stand zu setzen, mehr Nachwuchskräfte auszubilden. Auf der anderen Seite müssen potenzielle Arbeitgeber aber bereit sein, vorhandene Ausbildungsstellen zu besetzen resp. neue und zusätzliche zu schaffen und damit nicht nur für den eigenen Bedarf auszubilden oder darauf zu hoffen, dass Personal von anderen Archiven abgeworben werden kann.

Zur Umsetzung eines derartigen Programms muss in einem ersten Schritt politisches Interesse geweckt werden, damit sich politisches Interesse in Entscheidungen und ausfinanzierten Programmen niederschlägt. Wir Archivarinnen und Archivare sind also aufgerufen, Lobbyarbeit zu leisten.

Bei der Durchsicht von Bewerbungsunterlagen fällt auch auf, dass sich eine Reihe von gut oder auch exzellent ausgebildeten Personen bewerben, die mit ihren erworbenen Kompetenzen einem Archiv wie dem Landesarchiv Berlin durchaus gut zu Gesicht stehen würden, die aber keine archivische Ausbildung haben und die damit im weiteren Verlauf des Auswahlverfahrens kaum eine Chance auf Einstellung oder auf adäquate Vergütung haben, da die derzeitigen tarifrechtlichen Bestimmungen noch zu stark gehandhabt werden und in Teilen noch zu undurchlässig sind. Zu fragen bleibt aber eigentlich immer, ob wir zur Erledigung unseres Arbeitsauftrags nicht auch spezielle Fachkompetenzen benötigen, die wir als ausgebildete Archivarinnen und Archivare nicht haben oder auch im benötigten Umfang nicht erwerben können. Die Antwort liegt auf der Hand und ist z. B. für den Bereich der „allgemeinen“ Informationstechnik schon längst entschieden.

Im Zuge der Entwicklung der elektronischen Archivierung zeigt sich ebenfalls deutlich, dass archivische und informationstechnische Kompetenzen „Hand in Hand“ gehen müssen. Gerade in diesem Segment müssen sich Aus-, Fort- und Wei-

terbildungseinrichtungen permanent entwickeln und Programme vorhalten, um dieses erfolgreich vermitteln zu können. Auch hier muss man sich als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber fragen, ob es beim vorherrschenden Fachkräftemangel im Bereich Archiv nicht zielführender ist, ausgebildete „IT-ler“ einzustellen, wobei auch in diesem Beruf Fachkräftemangel herrscht. Nachdem sich das Landesarchiv Berlin z. B. im Bereich der Archivierung von Geodaten über einen längeren Zeitraum erfolglos um die Einstellung einer Archivarin/eines Archivars mit speziellen Zusatzqualifikationen auf diesem Gebiet bemüht hatte, wird nun ein anderer Weg beschritten: Durch die Kooperation mit einer Hochschule wird versucht, eine Geoinformatikerin bzw. einen Geoinformatiker einzustellen, um unter archivischer Begleitung oder weiterer Qualifikation dieses sehr spezielle Aufgabenfeld bewirtschaften zu können.

## VIII. Deutscher Qualifikationsrahmen Archiv

Insgesamt weist die Situation ebenfalls auf ein schon lange bekanntes Problem hin, dass bisher im Rahmen des lebenslangen Lernens durch informelles<sup>28</sup> und nicht-formales<sup>29</sup> Lernen erworbene Kompetenzen neben der formalen Berufsausbildung zu wenig Berücksichtigung gefunden haben. Teil der Aus- und Fortbildungsprogramme sollte es aber sein, dass neben den Fachkompetenzen auch Sozialkompetenzen<sup>30</sup> und Schlüsselqualifikationen<sup>31</sup> vermittelt werden, um handlungsorientiert und erfolgreich (wie immer das auch von Einzelnen definiert werden mag) das Berufsleben bestreiten zu können.

Nach dem kurzen Problemaufriss stellt sich nun noch die Frage, wie man grundsätzlich einen Kanon notwendiger Kompetenzen aufstellen kann, um am Ende eine sichere Basis für ein zukunftsfähiges Aus-, Fort- und Weiterbildungsprogramm für Archivierende bereitstellen zu können. Die Antwort könnte ein sogenannter „Deutscher Qualifikationsrahmen Archiv“ (DQR Archiv) sein.

---

<sup>28</sup> Als informelles Lernen wird der Prozess des nicht strukturierten und nicht zielgerichteten Erwerbs von Wissen und Fähigkeiten im Laufe des Lebens am Arbeitsplatz, in der Familie oder im Rahmen der Freizeitgestaltung bezeichnet. Informelles Wissen führt in der Regel nicht zu einem zertifizierten Nachweis.

<sup>29</sup> Als nicht-formales Lernen wird der Prozess des Erwerbs von Wissen und Fähigkeiten im Laufe eines Lebens bezeichnet, der ebenfalls am Arbeitsplatz, in der Familie oder im Rahmen der Freizeitgestaltung stattfindet. Aus der Sicht der Lernenden ist er aber strukturiert und zielgerichtet. Nicht-formales Wissen führt in der Regel ebenfalls nicht zu einem zertifizierten Nachweis.

<sup>30</sup> Unter Sozialkompetenzen werden Fähigkeiten wie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Führungskompetenzen und Teamfähigkeit, aber auch emotionale Intelligenz verstanden. Sie gehören zu den Schlüsselqualifikationen.

<sup>31</sup> Unter Schlüsselqualifikationen werden Medienkompetenz, Methodenkompetenz, Selbstkompetenz (Motivation, Leistungsbereitschaft, Organisationsfähigkeit) und Soziale Kompetenz verstanden.

Was ist der DQR? Die Initiative zur Entwicklung von Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen ging von der EU-Kommission aus, die im April 2008 in einer entsprechenden Empfehlung des Europäischen Parlaments und des EU-Rats mündete.<sup>32</sup> Hintergrund war, dass ein Instrument zur Vergleichbarkeit von Bildungsabschlüssen auf europäischer Ebene geschaffen werden sollte, um die Binnenwanderung auf dem europäischen Arbeitsmarkt zu unterstützen. Durch Beschluss vom Mai 2013, also immerhin schon vor knapp zehn Jahren, wurden die Voraussetzungen zur Umsetzung der Empfehlung in Deutschland geschaffen.<sup>33</sup>

Hier entsteht also nicht nur die Chance, ausländische Ausbildungsabschlüsse mit deutschen Abschlüssen vergleichen zu können und damit die Möglichkeit zu eröffnen, ausländische Arbeitskräfte gezielt für Stellen ihrer Qualifikation einzuwerben. Der DQR wendet sich an alle Akteure im Bildungssystem wie z. B. Lernende, Lehrende, Hochschulen und alle anderen Träger von Aus-, Fort- und Weiterbildungseinrichtungen sowie Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. In unserem Zusammenhang ist besonders wichtig, dass der DQR Grundlage für die gezielte Entwicklung von Curricula für Programme im Rahmen des Lebenslangen Lernens sein soll – also genau das, was wir benötigen, um unser Berufsbild zu schärfen und die Beschäftigten fachlich gut für die anstehenden Zukunftsaufgaben zu rüsten.

Die Entwicklung und Umsetzung eines DQR Archiv ist demnach eine Pflichtaufgabe mit hohem Mehrwert für unsere Fach-Community. In diesem Sinne haben sich Vertretungen der drei Archivschulen in Marburg, München und Potsdam zusammen mit Vertretungen des VdA-Unterarbeitskreises FaMI/Fachwirt seit dem Jahre 2013 dieser Aufgabe gewidmet. Das Papier befindet sich gerade im Abstimmungsprozess, ist also noch nicht fertig und damit auch noch nicht veröffentlicht worden.<sup>34</sup> Nun ist es weder sinnvoll noch fair, öffentlich über ein Papier zu schreiben, das es eigentlich noch gar nicht gibt. Bestimmte Eckpunkte, die sich aus dem allgemeinen Arbeitsauftrag ergeben, können aber schon angeschnitten werden. Der DQR ist in insgesamt acht Qualifikationsniveaus eingeteilt, wobei, um einen Ansatz für die Vergleichbarkeit zu haben, die FaMI-Ausbildung dem Qualifikationsniveau 4, der Bachelorabschluss dem Qualifikationsniveau 6 und der Masterabschluss dem Qualifikationsniveau 7 zugeordnet wurde.<sup>35</sup>

<sup>32</sup> Vgl. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008H0506\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008H0506(01)) (16. 9. 2022).

<sup>33</sup> [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&es-rc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKE-wjGpc2A4pj6AhWnhv0HHc1kBSEQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.bmbf.de%2Fbmbf%2Fshared-docs%2Fdownloads%2Ffiles%2Fgemeinsamer\\_beschluss\\_final\\_ohne\\_unterschriften.pdf%3F\\_\\_blob%3DpublicationFile%26v%3D1&usq=AOvVaw1tiPBbFNqJQ92ZyO0fUr7](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&es-rc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKE-wjGpc2A4pj6AhWnhv0HHc1kBSEQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.bmbf.de%2Fbmbf%2Fshared-docs%2Fdownloads%2Ffiles%2Fgemeinsamer_beschluss_final_ohne_unterschriften.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D1&usq=AOvVaw1tiPBbFNqJQ92ZyO0fUr7) (16. 9. 2022).

<sup>34</sup> Dem Autor liegt als Mitglied zweier Gremien der Entwurf des DQR Archiv mit Stand vom 2. 9. 2022 vor.

<sup>35</sup> Ausführlicher zur Bedeutung der Qualifikationsniveaus: [https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/dqr-niveaus/dqr-niveaus\\_node.html](https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/dqr-niveaus/dqr-niveaus_node.html) (16. 9. 2022).

Absolvierende einer Ausbildung nach Qualifikationsniveau 4 (FaMI) sollten „über Kompetenzen zur selbstständigen Planung und Bearbeitung fachlicher Aufgabenstellungen in einem umfassenden, sich ändernden Lernbereich oder beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen.“<sup>36</sup> Absolvierende eines Hochschulstudiums nach Qualifikationsniveau 6 (B. A.) sollten „über Kompetenzen zur Planung, Bearbeitung und Auswertung von umfassenden fachlichen Aufgaben- und Problemstellungen sowie zur eigenverantwortlichen Steuerung von Prozessen in Teilbereichen eines wissenschaftlichen Faches oder in einem beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen. Die Anforderungsstruktur ist durch Komplexität und häufige Veränderungen gekennzeichnet.“<sup>37</sup> Absolvierende eines Hochschulstudiums nach Qualifikationsniveau 7 (M. A.) sollten „über Kompetenzen zur Bearbeitung von neuen komplexen Aufgaben- und Problemstellungen sowie zur eigenverantwortlichen Steuerung von Prozessen in einem wissenschaftlichen Fach oder in einem strategieorientierten beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen. Die Anforderungsstruktur ist durch häufige und unvorhersehbare Veränderungen gekennzeichnet.“<sup>38</sup>

Die eben sehr abstrakt beschriebenen Kompetenzen werden nun weiter heruntergebrochen auf die Ebenen der dem Qualifikationsniveau entsprechenden Fach- und der personalen Kompetenzen, wobei die Fachkompetenzen wiederum unterteilt werden in die Beschreibung der Breite und Tiefe des benötigten Wissens und der instrumentellen und systematischen Fertigkeiten wie der Beurteilungsfähigkeit. Die personalen Kompetenzen werden ihrerseits unterteilt in die Team- und Führungsfähigkeit, die Mitgestaltung und die Kommunikation als Sozialkompetenzen. Zu den aufgeführten Kompetenzen werden abschließend weitere Erläuterungen mitgeliefert.

Ausgehend von diesem vorgegebenen Muster bestand und besteht es nun in der Kunst der Autorinnen und Autoren des DQR Archiv, die Kompetenzen für das Berufsfeld „Archiv“ auf den drei genannten Qualifikationsebenen zu entwickeln, was u. a. auch die Dauer der Bearbeitungszeit erklärt.

Insgesamt wurden im Entwurf des DQR Archiv zehn Kompetenzbereiche identifiziert: Grundlagen, Querschnittsaufgaben, Records Management und Schriftgutverwaltung, Überlieferungsbildung und Bewertung, Übernahme, dauernde Aufbewahrung und Bestandserhaltung, Erschließung, Nutzung, Auswertung sowie Historische Bildungsarbeit, wobei die ersten beiden Bereiche weiter unterteilt wurden.<sup>39</sup> Die genannten Kompetenzbereiche überraschen in keinsten Weise, geben sie doch den derzeitigen Stand der Erkenntnis wieder. Auf weitere Ausführungen, welche Kompetenzen den einzelnen Bereichen zugeordnet werden, soll an dieser Stelle verzichtet werden, um dem Gebot der Fairness gerecht zu werden, obwohl sich gerade hieraus die intensivsten Diskussionen entwickeln dürften. Auch wenn es unbefriedigend ist, müssen an dieser Stelle die Lesenden um Geduld gebeten werden.

<sup>36</sup> [https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/dqr-niveaus/niveau-4/niveau-4\\_node.html](https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/dqr-niveaus/niveau-4/niveau-4_node.html) (16. 9. 2022).

<sup>37</sup> [https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/dqr-niveaus/niveau-6/niveau-6\\_node.html](https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/dqr-niveaus/niveau-6/niveau-6_node.html) (16. 9. 2022).

<sup>38</sup> [https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/dqr-niveaus/niveau-8/niveau-8\\_node.html](https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/dqr-niveaus/niveau-8/niveau-8_node.html) (16. 9. 2022).

<sup>39</sup> DQR Archiv interner Entwurf 1.6. [Stand: 2. 9. 2022], S. 11.

## IX. Zusammenfassung

Erst in der Praxis wird sich zeigen, ob der DQR die an ihn gerichteten Erwartungen erfüllen kann und wie zukunftsweisend er tatsächlich ist. Es bleibt zu wünschen, dass der DQR Archiv nach seiner Fertigstellung nicht in der Schublade verschwindet, sondern als „lebende“ Arbeitsgrundlage ständig evaluiert und weiterentwickelt wird. Neben der einheitlichen Benennung der Fachkompetenzen ist es ein wichtiger Schritt, dass die benötigten personalen Kompetenzen den Fachkompetenzen gleichwertig an die Seite gestellt werden. Hier lassen sich jetzt auch Kompetenzen unterbringen, die durch nicht-formales und/oder informelles Lernen erworben werden. Die Umsetzung dieses Schritts oder dieser Forderung wird in der Praxis der Ausbildung höchstwahrscheinlich größere Schwierigkeiten nach sich ziehen, denn es muss ein Paradigmenwechsel stattfinden, damit in der Ausbildung nicht wie bisher nahezu ausschließlich Fachkompetenzen vermittelt werden. Die Vermittlung von personalen Kompetenzen muss zukünftig Teil der Ausbildung werden. Man darf sich nicht darauf verlassen, dass Beschäftigte diese Kompetenzen ausschließlich im Rahmen von Fortbildungsmaßnahmen erwerben oder sie per se „schon mitbringen werden“. Weiter muss zukünftig stärker herausgearbeitet werden, was eine Ausbildung leisten kann und was sie nicht mehr leisten kann, um bei der zunehmenden Diversifizierung unseres Berufsbilds gezielter Fortbildungsprogramme erarbeiten zu können. Die Frage, ob wir weiterhin Generalistinnen und Generalisten oder eher Spezialistinnen und Spezialisten ausbilden müssen, kann (noch) nicht abschließend beantwortet werden. Die Berufspraxis geht eher dahin, dass wir Personal benötigen, das auf der Grundlage eines gemeinsamen Verständnisses mehr und mehr spezielle (fachliche und personale) Kompetenzen entwickelt, um flexibel unterschiedlichsten Anforderungen gleichzeitig und gleichermaßen gerecht zu werden.