

Fachhochschule Potsdam  
Masterstudiengang Archivwissenschaften

# FACHKRÄFTEMANGEL IN STAATS- UND LANDESARCHIVEN

Analyse und Umfrage unter deutschen  
Archivverwaltungen

**Masterarbeit**

Clemens Mieth

Erstkorrektor: Prof. Dr. Mario Glauert  
Zweitkorrektor: Dr. Stefan Schröder

Koblenz, 12.09.2023, aktualisierte Version, 07.01.2024

## Danksagung

Ein besonderer Dank gilt allen teilnehmenden Archivverwaltungen meiner Befragung, ohne deren Kooperation diese Arbeit nicht hätte entstehen können. Mein Dank gilt für die sicher umfangreich investierte Zeit, der Informationsbereitschaft und den interessanten Beiträgen und Antworten der Personalabteilungen sowie Leiterinnen und Leiter.

Ebenso danke ich Frau Dr. André und Herrn Prof. Glauert, welche meine Fragen geduldig beantwortet haben und mir wertvolle Tipps auf den Weg gaben.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>5</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>8</b>
<b>I Einleitung</b>	<b>9</b>
<b>II Theoretische Grundlagen</b>	<b>12</b>
<b>1 Definition und Messung von Fachkräftemangel</b>	<b>12</b>
<b>2 Allgemeine Ursachen und Arbeitsmarktentwicklung</b>	<b>13</b>
2.1 Grundlegende Faktoren eines Fachkräftemangels	13
2.2 Arbeitsmarktentwicklung in Deutschland	15
<b>3 Literaturanalyse zum Fachkräftemangel</b>	<b>16</b>
3.1 Forschungsstand im öffentlichen Dienst	16
3.2 Forschungsstand in den Bibliothekwissenschaften	17
3.3 Forschungsstand in den Archivwissenschaften	20
<b>III Methodische Vorgehensweise</b>	<b>24</b>
<b>1 Vorüberlegungen</b>	<b>24</b>
<b>2 Konzeptionelle Gestaltung der Datenerhebung</b>	<b>26</b>
2.1 Anpassungsstrategien der Arbeitgeber: Personalmanagement und seine Instrumente	26
2.1.1 Personalentwicklung	27
2.1.2 Recruiting und Employer Branding	28
2.1.3 Organisationsentwicklung	29
2.1.3.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement	29
2.1.3.2 Wissensmanagement	31
2.1.3.3 Raummanagement	32
2.1.3.4 Work-Life-Balance und Zusatzleistungen (Social Benefits)	33
2.2 Einteilung in Berufskategorien und Qualifikationsniveaus	36
2.3 Konzeption und Datenerhebung	38
<b>3 Durchführung von Befragung und Interviews</b>	<b>39</b>
<b>IV Analyse und Auswertung der Umfrage zum Mitarbeiter- und Fachkräftemangel in Staats- und Landesarchiven</b>	<b>41</b>
<b>1 Einschätzung zum Fachkräftemangel</b>	<b>41</b>
1.1 Einschätzungen der gegenwärtigen Situation und in 10 Jahren	41
1.2 Prognosen zu gegenwärtigen und zukünftig betroffenen Tätigkeitsbereichen	41

1.3	Prognosen zu gegenwärtig und zukünftigen betroffenen Bereichen des Fachkräftemangels nach Qualifikationsniveau	43
1.4	Auswirkungen der Digitalisierung	45
1.5	Wettbewerb um Fachkräfte	46
1.6	Prognosen zur Stellenplanentwicklung	47
<b>2</b>	<b>Analyse der Personalstrukturen</b>	<b>48</b>
2.1	Stellenstrukturanalyse	48
2.2	Altersstrukturanalyse	52
2.3	Mitarbeiterfluktuation- und Abgänge	55
2.3.1	Entwicklung der Mitarbeiterfluktuation	55
2.3.2	Mitarbeiterabgänge in 2022 nach Gründen	57
2.3.3	Entwicklung der Mitarbeiterabgänge	58
2.4	Prognosen altersbedingter Abgänge	59
<b>3</b>	<b>Personalbeschaffung - Recruiting und Employer Branding</b>	<b>65</b>
3.1	Anzahl und Plattformen von Ausschreibungen	65
3.2	Entwicklung ausgewählter Arbeitsmarktdaten archivarischer Berufskategorien	67
3.3	Einschätzungen der Bewerbersituation	70
3.4	Einschätzungen der Stellenbesetzungsdauer	76
3.5	Einschätzungen zu Stellenbesetzungsschwierigkeiten	77
<b>4</b>	<b>Aus- und Weiterbildung</b>	<b>80</b>
4.1	Ausbildungsstellen und Übernahmequoten	80
4.2	Entwicklung des Ausbildungspotentials	83
4.2.1	Fachangestellte/-r für Medien- und Informationsdienste (öD)	84
4.2.2	Studierende im Bereich Geschichts- und Archivwissenschaften	85
4.3	Fort- und Weiterbildung	86
4.3.1	Fortbildungsquote	86
4.3.2	Themen der Fort- und Weiterbildungen	87
<b>5</b>	<b>Personalmanagementstrategien</b>	<b>88</b>
5.1	Einschätzungen zum Personalmanagement	89
5.2	Vorhandensein von eigenen Managementkonzepten	90
<b>6</b>	<b>Personalmanagementmaßnahmen gegen den Fachkräftemangel</b>	<b>93</b>
6.1	Maßnahmen der Personalentwicklung	93
6.1.1	Öffnung von Entgeltgruppen	93
6.1.2	Fortbildung sowie Weiterqualifizierung	95
6.2	Maßnahmen der Personalbeschaffung	96

6.2.1	Recruiting und Employer Branding	97
6.2.2	Einstellung von Quereinsteigern	98
6.3	Maßnahmen der Organisationsentwicklung	99
6.3.1	Gesundheits- und Wissensmanagement	99
6.3.2	Raummanagement	99
6.3.3	Work-Life-Balance und Zusatzleistungen (Social Benefits)	100
6.4	Weitere Anpassungsstrategien	102
6.4.1	Vernetzung von Archiven	102
6.4.2	Auslagerung von Dienstleistungen	103
<b>V</b>	<b>Zusammenfassende Ergebnisse der Umfrage</b>	<b>105</b>
<b>1</b>	<b>Stärken und Schwächen der Archive</b>	<b>105</b>
1.1	Personalentwicklung	105
1.2	Recruiting und Employer Branding	107
1.3	Organisationsentwicklung	110
<b>2</b>	<b>Fachkräftemangel in Staatsarchiven: aktuelle Situation</b>	<b>113</b>
<b>3</b>	<b>Fachkräftemangel in Staatsarchiven: zukünftige Situation</b>	<b>116</b>
<b>VI</b>	<b>Schlussbetrachtung – Kennzahlen und Lobbyarbeit?</b>	<b>120</b>
<b>VII</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>124</b>
	<b>Anhang: Fragebogen</b>	<b>135</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung</b>	<b>140</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entwicklung Arbeitslosen-Stellen-Relation nach Qualifikationsniveau (alle Berufe)	15
Abb. 2: Berufsbereiche und Berufsgruppen und Berufsuntergruppen	37
Abb. 3: Einschätzung zum Fachkräftemangel (in %)	41
Abb. 4: Spezifischer Fachkräftemangel insgesamt - geschätzter Anteil der Tätigkeitsbereiche am Gesamtwert aller Angaben (in %)	42
Abb. 5: Spezifischer Fachkräftemangel insgesamt - Bedarfe heute und in 10 Jahren nach Qualifikationsniveau	43
Abb. 6: Spezifischer Fachkräftemangel - Bedarfe heute und in 10 Jahren nach Dienstgraden (in %)	44
Abb. 7: Auswirkungen der Digitalisierung (in %)	45
Abb. 8: Wettbewerb um Fachkräfte zwischen Bund, Ländern und Kommunen (in %)	46
Abb. 9: Wettbewerb um Fachkräfte zwischen Staats- und Landesarchiven (in %)	47
Abb. 10: Zukünftige Stellenplanerwartungen nach Qualifikation (in %)	48
Abb. 11: Beschäftigtenstruktur (in %)	49
Abb. 12: Beschäftigtenstatus (in %)	49
Abb. 13: Teilzeitquote (in %)	50
Abb. 14: Befristungen (in %)	50
Abb. 15: Anzahl an Archiven und befristeten Drittmittelstellen (in %)	50
Abb. 16: Anzahl an Archiven mit anderen Beschäftigungsformen (in %)	51
Abb. 17: Verhältnis Befristung (z. B. Drittmittelstelle) zu Planstellen	51
Abb. 18: Verhältnis Aushilfskräfte (z. B. FSJ oder Ehrenamt) zu Planstellen	51
Abb. 19: Einsatz von freiwilligen Hilfskräften (in %)	52
Abb. 20: Altersstruktur der Mitarbeitenden 2023 (in %)	52
Abb. 21: Altersstruktur im Vergleich (in %)	53
Abb. 22: Anzahl der Archive nach Fluktuationsgröße (in %)	55
Abb. 23: Mitarbeiterabgänge 2022 nach Grund (in %)	57
Abb. 24: Entwicklung der Abgänge in Relation zur Beschäftigtenanzahl (in %)	58
Abb. 25: Prognostizierte Zahl der Verrentungen (in %)	59
Abb. 26: Prognostizierte und geschätzte Zahl der Verrentungen (in %)	60

Abb. 27: Altersbedingte Abgänge der ausgewählten Stichprobe (in %)	61
Abb. 28: Anteil der Archive nach Spannweiten altersbedingter Abgänge (in %)	62
Abb. 29: Prognosen: Verrentungen in 5 Jahren, nach Tätigkeitsmerkmalen (in %)	63
Abb. 30: Prognosen: Verrentungen in 10 Jahren, nach Tätigkeitsmerkmalen (in %)	63
Abb. 31: Anteil der Archive, welche Ausschreibungsplattformen nutzen (in %)	65
Abb. 32: Stellenausschreibungen der Archive	66
Abb. 33: Meistgenutzte Plattformen: Durchschnittszahl an Ausschreibungen	66
Abb. 34: Teilnahme an Berufsmessen oder Hochschultagen	67
Abb. 35: Arbeitslosen-Stellen-Relationen der 10 Tätigkeitsbereiche	68
Abb. 36: Einschätzung des Arbeitsmarktes für ausgewählte Tätigkeiten in Relation zur Entwicklung des gesamtdeutschen Arbeitsmarktes	69
Abb. 37: Benotung der Bewerbersituation nach Tätigkeitsbereich und Qualifikation	71
Abb. 38: Gesamtnote pro Tätigkeitsbereich	72
Abb. 39: Polarisierung in der Bewerbersituation in Relation zu ihren Erfahrungswerten (in %)	73
Abb. 40: Entwicklung der Bewerber- und Quereinsteigerzahlen (in %)	74
Abb. 41: Erfahrungswerte bei Stellenausschreibungen (in %)	75
Abb. 42: Besetzungsdauer (in %)	76
Abb. 43: Besetzungsschwierigkeiten bei befristeten Stellen (in %)	77
Abb. 44: Gründe für Besetzungsschwierigkeiten nach Qualifikation (in %)	78
Abb. 45: Für wen bildet Ihr Archiv aus? (in %)	80
Abb. 46: Ausbildungsquote nach Archivgröße	80
Abb. 47: Übernommene Auszubildende decken Eigenbedarf ab (in %)	81
Abb. 48: Übernahmequote an Auszubildenden, geschätzt (in %)	81
Abb. 49: Relation Mitarbeiter_innen zu Auszubildendenstelle 2022/2023	82
Abb. 50: Entwicklung der Absolventen_innen 2013 bis 2021, Deutschland	84
Abb. 51: Altersstruktur Fachangestellte/-r, Bereich Archiv, 2013	84
Abb. 52: Altersstruktur Fachangestellte/-r, Bereich Archiv, 2021	84
Abb. 53: Entwicklung Studierendenzahl	85
Abb. 54: Fort- und Weiterbildungsquote (in %)	86
Abb. 55: Aus- und Weiterbildungsquote (in %)	86

Abb. 56: Hauptthemen der Weiterbildungen (in %)	87
Abb. 57: Personalmanagement: Einschätzung bezüglich Relevanz und Leistung	89
Abb. 58: Vorhandensein von Managementkonzepten in den Archiven (in %)	91
Abb. 59: Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterzufriedenheit (in %)	92
Abb. 60: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel: Personalentwicklung (in %)	93
Abb. 61: Anteil der Archive, die berufsbegleitende Studien unterstützen (in %)	96
Abb. 62: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel: Personalgewinnung (in %)	97
Abb. 63: Einschätzung zur Berufsberatung und Employer Branding	98
Abb. 64: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel: Einstellung von Quereinsteiger_innen (in %)	98
Abb. 65: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel: Gesundheits- und Wissensmanagement (in %)	99
Abb. 66: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel: Raummanagement (in %)	100
Abb. 67: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel: Work-Life-Balance und Social Benefits (in %)	100
Abb. 68: Fachkräftemangel und Teilzeitwünsche	101
Abb. 69: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel: Allgemeine Strategien (in %)	102
Abb. 70: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel: Auslagerung von Dienstleistungen (in %)	103
Abb. 71: Outsourcing: Bereitschaft in Relation zu Erfahrungswerten	104
Abb. 72: Fachkräftemangel in Staatsarchiven: aktuelle Situation	114
Abb. 73: Fachkräftemangel in Staatsarchiven: zukünftige Situation	117



## Abkürzungsverzeichnis

ARK	Archivreferentenkonferenz des Bundes und der Länder
BA	Bundesagentur für Arbeit
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BMI	Bundesministerium des Innern und für Heimat
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
eD	einfacher Dienst
Fp Cgil	Confederazione Generale Italiana del Lavoro, Funzione Pubblica
FSJ	Freiwilliges Soziales Jahr
gD	gehobener Dienst
hD	höherer Dienst
IAO	Internationale Arbeitsorganisation
IT	Informationstechnik
mD	mittlerer Dienst
öD	öffentlicher Dienst
RM	Raummanagement
SVP	Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte
TVL	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder
VdW	Vereinigung der Wirtschaftsarchivarinnen und Wirtschaftsarchivare e. V
WLB	Work-Life-Balance

## I Einleitung

Gemäß verschiedener Studien zum Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst (öD) werden bis zum Jahr 2030 aufgrund des demografischen Wandels etwa ein Viertel bis ein Drittel der öffentlichen Beschäftigten altersbedingt ausscheiden, in einigen Bundesländern sogar fast die Hälfte der Mitarbeiter\_innen.<sup>1</sup> Prognosen großer Beratungsunternehmen sehen einen Fachkräftemangel von 840.000 bis über 1 Million qualifizierte Arbeitskräfte im öffentlichen Sektor.<sup>2</sup>

Jedoch manifestiert sich bereits heute ein deutlicher Fachkräftemangel und ein entsprechender Personalbedarf im öD. Der Deutsche Beamtenbund (dbb) spricht für das Jahr 2022 von 360.000 Beschäftigten, die im öffentlichen Sektor fehlen.<sup>3</sup>

Die Ursachen hierfür sind vielschichtig, resultieren unter anderem aus vergangenen Einstellungs- und Ausbildungsstopps, einem sich verändernden Arbeitsmarkt, unattraktiven Gehaltsstrukturen oder in einem schlechten „Matching“ von Angebot und Nachfrage.<sup>4</sup> Auch bleibt die Attraktivität des öD im Wettbewerb mit anderen Beschäftigungsmöglichkeiten nach wie vor nicht konkurrenzfähig in einem Arbeitsmarkt, der bereits heute von einem Überangebot an qualifizierten offenen Stellen geprägt ist. So können sich vier von fünf Arbeitnehmer\_innen im öD einen Arbeitgeberwechsel vorstellen, wobei dieser Wunsch in der Altersgruppe der unter 30-Jährigen sogar von über 88% der Befragten geäußert wird.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Bauer, David / Ragnitz, Joachim / Sonnenburg, Julia / Weber, Michael: Personalbedarfe im öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen bis 2030 und Konkurrenzsituation zur Privatwirtschaft, in: ifo Dresden Studien No. 81, Dresden, München 2018, S. 10.

<sup>2</sup> Bernnat, Rainer / Halsch, Volker / Mette, Philipp / Linder, Alexander / Stindt, Carolina / Daub, Lukas / Schmidtke, Hans-Christoph: Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. Warum wir dringend handeln müssen. Zehn Handlungsempfehlungen als Impuls für Entscheider:innen, PwC Deutschland, 2022, S. 6. Vgl. auch die ausführlichere Studie aus 2017: Detemple, Peter / Düsing, Sandra / Schramm, Thorsten: Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030, 2017; Spüntrup, Ferderik Schulze / Braun, Frederik / Sönmez, Neslihan Ana: Action bitte! Wie der öffentliche Sektor den Mangel an digitalen Fachkräften meistern kann, Köln 2023, S. 5.

<sup>3</sup> dbb beamtenbund und tarifunion (Hg.): Ulrich Silberbach im FAZ-Interview. Öffentlicher Dienst: Es fehlen 360.000 Beschäftigte, in: F.A.Z., 18. August 2022.

<sup>4</sup> Jansen, Anika / Hickmann, Helen / Werner, Dirk: Steigendes Ausbildungsangebot in Berufen mit langjährigem Fachkräftemangel, in: IW-Kurzbericht Nr. 41/2022, S. 1ff. Der Arbeitsökonom Simon Jäger spricht dabei von Stellenbesetzungsschwierigkeiten als Lohnanpassungsprozess der letzten Jahr(zehnt)e Vgl. Bartel, Alexander: Engpass am Arbeitsmarkt. Die These vom Fachkräftemangel stimmt so nicht, in: Der Spiegel, 31. Januar 2023.

<sup>5</sup> Köppl, Carsten: Bleibbarometer Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung, Berlin 2022, S. 9.

Infolgedessen wird seit langem vor Bewerbermangel, Stellenbesetzungsproblemen und Konkurrenzkämpfen zwischen den Verwaltungen und Bundesländern gewarnt. Der Vorsitzende des dbb bezeichnet diese Situation mittlerweile als „Kannibalismus“.<sup>6</sup>

Auch die Archivwelt ist von dieser Situation betroffen und kann sich den sich verändernden Arbeitsmarktbedingungen oder demografischen Entwicklungen nicht entziehen. Der Mangel an qualifiziertem Personal ist auch hier teilweise schon Realität. Marcus Stumpf, Leiter des Archivamtes des Landes Nordrhein-Westfalen befürchtet, dass einige kommunale Archive immer noch weniger als 50 % qualifiziertes Archivpersonal besitzen.<sup>7</sup>

Darüber hinaus werden in den kommenden Jahren auch im Archivwesen die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand gehen. Bereits heute herrscht unter den Absolventinnen und Absolventen der Archivalschulen nahezu Vollbeschäftigung bei einer kontinuierlich wachsenden Zahl an Stellenausschreibungen, bemerkt Karsten Uhde, stellv. Leiter der Archivalschule Marburg.<sup>8</sup> Laut Arbeitsmarktstatistik lag die Arbeitslosigkeit unter Archivar\_innen in 2022 bei nur 2,2 % (Deutschland: 5,3 %).<sup>9</sup>

Archive scheinen allerdings einen stillen Kampf gegen den Fachkräftemangel zu führen. Bisher gibt es nur wenige Studien zu diesem Thema, es wird sich vorrangig auf Analysen zu archivarischen Ausbildungsmöglichkeiten und der Entwicklung von Studierendenzahlen konzentriert. An tiefgehenden Analysen wie demografischen Studien, wie sie in größerem Umfang in den USA oder Kanada durchgeführt wurden<sup>10</sup> oder Ursachenforschung, wie sie seit rund zehn Jahren zum öD oder in den Bibliothekswissenschaften existiert, mangelt es bisher.

---

<sup>6</sup> Specht, Frank: 360.000 offene Stellen – Beamtenbund beklagt „Kannibalismus“ unter den Ländern und fordert bessere Bezahlung, in: Handelsblatt/Politik/Deutschland, 29. November 2022.

<sup>7</sup> Stumpf, Marcus: Archivar\*in steckbrieflich gesucht? Herausforderungen der Nachwuchsgewinnung heute und morgen, in: Archiv-Nachrichten Niedersachsen. Mitteilungen aus niedersächsischen Archiven, 23, 2019, S. 9-17, S. 15.

<sup>8</sup> Uhde, Karsten: Der Stellenmarkt für Archivarinnen und Archivare (2006-2018), in: Archivar 73/3, 2020, S. 271-274, S. 273.

<sup>9</sup> Vgl. die Engpassanalyse der Arbeitsmarktstatistik: Bundesagentur für Arbeit und Statistik (Hg.): Engpassbewertung, 7331 Berufe im Archivwesen, Anforderungsniveau Experten, Arbeitslosigkeit und gemeldete Arbeitsstellen: Jahr 2022(Interaktive Statistiken: Dashboard), 2023a.

<sup>10</sup> Die erste größere Studie in den USA wurde unter dem Titel The A\*CENSUS—Archival Census and Education Needs Survey in the United States veröffentlicht, der neueste Report A\*CENSUS II All Archivists Survey Report von 2022. Für Kanada gibt die Studie von Barbara L. Craig: A Look at a Bigger Picture: The Demographic Profile of Archivists in Canada based on a National Survey\* aus dem Jahr 2000 einen Einblick in die demografische Situation von Archivbeschäftigten.

Erschwert die dezentrale Struktur des deutschen Archivwesens solch umfassende Analyse, ist eine Untersuchung auf Landesebene trotz lokaler Unterschiede jedoch durchführbar.

Die Staats- und Landesarchivverwaltungen können als erste Anlaufstelle für eine Vergleichsstudie dienen. Sie haben neben ihrem staatlichen Auftrag oft auch eine Doppelfunktion, indem sie die Möglichkeit zur vertraglichen Betreuung kommunalen Schriftguts sowie zur Unterstützung kommunaler Archive bieten. Ebenso haben sie eine Unterstützungsfunktion für die kommunale Nachwuchsrekrutierung.<sup>11</sup> Fachkräfte- und Mitarbeitermangel können sich daher sowohl auf die Funktionsfähigkeit der Landesarchive als auch kommunale Archivlandschaft auswirken.

Das Hauptziel dieser Studie ist die Untersuchung des Vorhandenseins eines möglichen Mitarbeiter\_innen- und Fachkräftemangels in den deutschen Staats- und Landesarchiven. Ebenso relevant, weil damit einhergehend, ist die Frage nach möglichen Gründen sowie Gegenmaßnahmen der Archivverwaltungen.

---

<sup>11</sup> Tiemann, Katharina: LWL-Initiative gegen den Fachkräftemangel in Archiven: Ausbildung in Kooperation, in: archivamtblog. Neues aus dem Archivwesen in Westfalen-Lippe, 02. Juni 2016.

## II Theoretische Grundlagen und Modellkonzeption

### 1 Definition und Messung von Fachkräftemangel

Die Schwierigkeit einer objektiven Bewertung eines Fachkräftemangels gründet hauptsächlich im Fehlen einer allgemeingültigen Definition als auch standardisierter Kennzahlen. Das Fehlen qualifizierter Fachkräfte ist häufig „auch eine subjektive Einschätzung, die beispielsweise je nach Sichtweise oder Branche, Beruf und Unternehmensgröße sehr unterschiedlich ausfallen kann.“<sup>12</sup> Die Bundesagentur für Arbeit (BA) differenziert auf Basis der Arbeitsmarktforschung zwischen Arbeitskräftemangel, Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässen<sup>13</sup>: Ersterer manifestiert sich, wenn auf einem regional abgegrenzten Arbeitsmarkt die Zahl der benötigten Arbeitskräfte die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte übersteigt. Fachkräftemangel wird definiert als das quantitative Fehlen genügend qualifizierter Bewerber auf offene Stellen sowie wenn Fachkenntnisse der Beschäftigten den an sie gestellten veränderten Anforderungen nicht (mehr) gerecht werden. Im Gegensatz zu einem Fachkräftemangel herrschen bei Fachkräfteengpässen Stellenbesetzungsprobleme aufgrund einer vorübergehenden Diskrepanz zwischen dem Angebot und der Nachfrage nach Fachkräften vor. Dennoch funktioniert die Besetzung von offenen Stellen und der Ablauf des Dienstgeschäfts.

Ebenso bedeutend ist die oft vernachlässigte Unterscheidung der unterschiedlichen Qualifikationsniveaus, da die Definition von „Fachkraft“ indifferent ist. „Unter einer Fachkraft versteht die Bundesregierung grundsätzlich sowohl Personen mit einer anerkannten akademischen als auch einer anerkannten anderweitigen, mindestens zweijährigen abgeschlossenen Berufsausbildung.“<sup>14</sup> Fachkräftemangel ist damit definiert, „... wenn unter Berücksichtigung der beruflichen Flexibilität der Bedarf an ausgebildeten Fachkräften erkennbar und dauerhaft über dem Angebot an ausgebildeten Fachkräften liegt“.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Bundesagentur für Arbeit und Statistik (Hg.): Engpassanalyse – Methodische Weiterentwicklung, Nürnberg 2020, S. 5.

<sup>13</sup> Vgl.: Kettner, Anja: Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe in Deutschland: Befunde, Ursachen und Handlungsbedarf, Dissertation, Berlin 2012, S. 15f.

<sup>14</sup> Bundestagsdrucksache: Fakten und Position der Bundesregierung zum so genannten Fachkräftemangel. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Sabine Zimmermann, Jutta Krellmann, Sevim Dagdelen, weiterer Abgeordneter und der Fraktion Die Linke. Berlin: Deutscher Bundestag, Drucksache 17/4784, 2011, S. 4.

<sup>15</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung bibb (Hg.): FAQ-Fachkräftemangel, 2023a.

Eine präzisere Differenzierung der existierenden Qualifikationsniveaus wird von der BA vorgenommen. Die Agentur orientiert sich nach den im internationalen Standard ISCO-08 definierten Erweiterungen und Tiefenunterscheidungen der vier verschiedenen Anforderungs- bzw. Ausbildungsniveaus, wobei zwischen „Helfern“, „Fachkräften“, „Spezialisten“ und „Experten“ unterschieden wird.<sup>16</sup> Diese Kategorisierungen entsprechen gleichfalls den Einstufungen der Laufbahngruppen im deutschen Beamtenrecht, dem einfachen (eD), mittleren (mD), gehobenen (gD) und höheren Dienst (hD) beziehungsweise den entsprechenden Tarifgruppen für Angestellte und können in dieser Analyse Verwendung finden. Die Dienstgrade werden in dieser Arbeit der Einfachheit halber komplementär für diese Qualifikationsniveaus bzw. Tarifgruppeneinstufungen der Angestellten genutzt.

## **2 Allgemeine Ursachen und Arbeitsmarktentwicklung**

### **2.1 Grundlegende Faktoren eines Fachkräftemangels**

Allgemeine Begründungen für das Fehlen von Fachkräften sind zahlreich und oft miteinander verflochten, wodurch eine wechselseitige Verstärkung entsteht. Zudem existieren diverse Fachdisziplinen mit divergierenden Perspektiven und theoretischen Modellen. Beispiele hierfür sind die Beschäftigungs- und Arbeitsmarkttheorien der Wirtschaftswissenschaften sowie die Motivationsforschung der Sozialpsychologie, um nur zwei Disziplinen zu nennen.

Einzelstudien und themen-, branchen- und berufsgruppenspezifische Arbeiten zum Fachkräftebedarf, Engpassanalysen und -prognosen finden sich bei diversen öffentlichen Institutionen, wie dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), der Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturfor- schung mbH (GWS) oder dem Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften GESIS, welche den öffentlichen Dienst oder öffentliche Verwaltungsberufe aber nur marginal tangieren

---

<sup>16</sup> Vgl. die Übersicht und Beispielzuordnungen von Berufen, Fachkräfte werden hier nur auf der Grundlage einer „fachlich ausgerichtete Tätigkeiten“ definiert: Bundesagentur für Arbeit und Statistik (Hg.): Klassifikation der Berufe 2010 – überarbeitete Fassung 2020 Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen, Nürnberg 2021b, S. 26. Der International Standard Classification of Occupations (ISCO) unterscheidet hierbei zwischen 4 „Skill-Levels“: International Labour Organization: International Standard Classification of Occupations. Structure, group definitions and correspondence tables, ISCO-08/1, Genua 2012, 12f.

und sich zumeist mit dem gesamten Arbeitsmarkt oder dem privaten Sektor beschäftigen. Die Institute sind auch ebenfalls Teil des Fachkräftemonitoring für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), welches für die Bundesregierung 2022 die „Fachkräftestrategie“ entwickelte und das Monitoring durchführt.<sup>17</sup>

Aus arbeitsmarktheoretischer Perspektive führen die „drei großen D’s“, wie sie die Bundesregierung in ihrer Fachkräftestrategie definiert<sup>18</sup>, zu Nachfrageschocks, Konjunkturveränderungen und wirtschaftspolitische Neuausrichtungen mit Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Der demografische Wandel, begleitet von Faktoren wie unfreiwilligen Unterbrechungen und Reduzierungen der Erwerbstätigkeit oder ungenutztem Potenzial bei älteren Personen, Arbeitslosen und Zuwanderern, führt zu einer Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials. Gleichzeitig steigt jedoch der Bedarf an bestimmten Berufsgruppen aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung und Dekarbonisierung.<sup>19</sup> Besonders in Berufen, die einen Aus- oder Fortbildungsabschluss erfordern, wird es immer schwieriger aufgrund von Ausbildungslücken, u. a. auch gefördert durch unzureichende Investitionen, „geeignete Nachwuchskräfte zu finden“, da Jugendliche heute aus diversen Gründen häufiger ein Abitur und Studium absolvieren, wie dies auch das Wirtschaftsministerium feststellt.<sup>20</sup> Darüber hinaus beeinflussen „eine mittelfristig orientierte Personalpolitik, Investitionen in Aus- und Weiterbildung, Kompromissbereitschaft bei Neueinstellungen“ sowie „die Aufstellung als attraktiver Arbeitgeber“ das Erwerbspersonenpotential.

Können Anpassungsstrategien der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf diese Strukturveränderungen langfristig nicht den Fachkräftebedarf decken, „werden sie ihre wirtschaftlichen Aktivitäten verändern, möglicherweise auch einstellen“.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Beispielsweise zu Fokusberufen und Branchen, Mehr dazu im Fachkräftemonitoring für das BMAS Mittelfristprognose bis 2026: Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (Hg.): Fachkräftemonitoring für das BMAS – Mittelfristprognose bis 2026, Forschungsbericht 602, Berlin 2022a.

<sup>18</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.): Fachkräftestrategie der Bundesregierung, Berlin 2022b, S. 5ff.

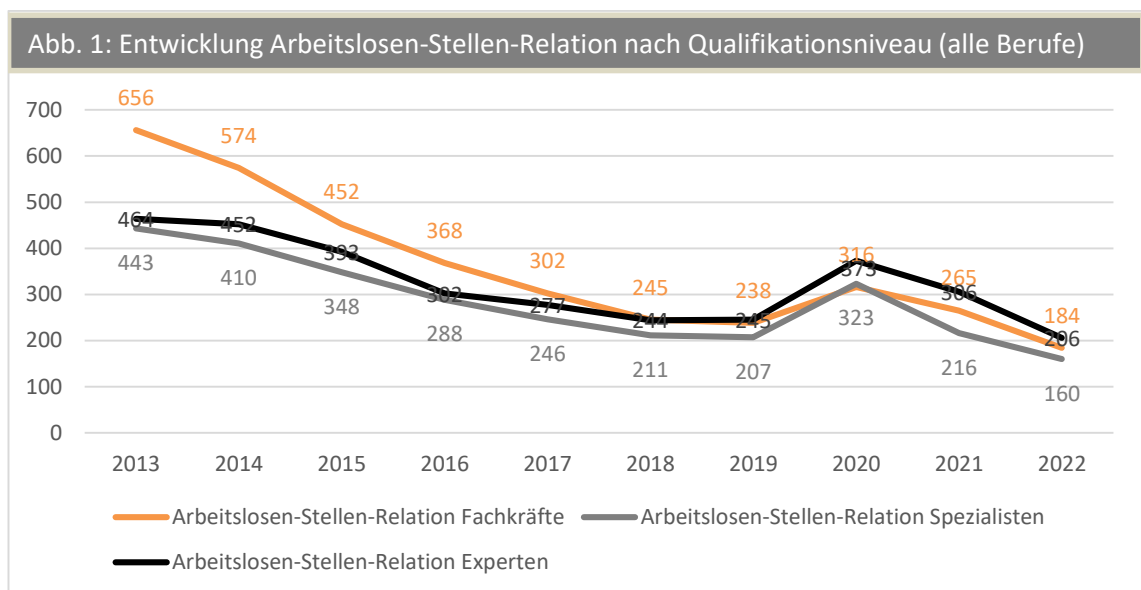
<sup>19</sup> Vgl. Weber, Enzo / Fuchs, Johann / Kubis, Alexander / Brücker, Herbert / Zika, Gerd / Stabler, Jochen / ... / Kleinert, Corinna: 2). Fachkräftebedarf: Analyse und Handlungsstrategien, in: Brücker, Herbert / Walwei, Ulrich / Klinger, Sabine / Möller, Joachim (Hrsg.): Handbuch Arbeitsmarkt 2013: Analysen, Daten, Fakten. Bielefeld 2013, S. 205-290, S. 216.

<sup>20</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Hg.): Fachkräftesicherung. Fachkräfte für Deutschland, 2023.

<sup>21</sup> Kettner 2012, S. 61f.

## 2.1 Arbeitsmarktentwicklung in Deutschland<sup>22</sup>

Zur Verdeutlichung der Abnahme des Erwerbspersonenpotenzials in den letzten Jahren können Teile der Arbeitsmarktstatistik der BA herangezogen werden. Dies verdeutlicht am treffendsten die Arbeitslosen-Stellen-Relation, welche sich auf die gemeldeten arbeitslosen Personen in Relation zu den gemeldeten Stellen bezieht.<sup>23</sup> „Je weniger es geeignete Fachkräfte mit der geforderten Berufsausbildung gibt, desto schwieriger dürfte sich der Suchprozess gestalten.“<sup>24</sup> Ein Absinken der Relationen verdeutlicht somit den steigenden Mismatch zwischen der verfügbaren Fachkräftekapazität und dem Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften.



Für den in dieser Arbeit verwendeten Beobachtungszeitraum Zeitraum 2013 bis 2022 bzw. 2023 zeigt sich in allen Qualifikationsstufen<sup>25</sup> ein negativer Trend dieser Relation. Das Angebot an Arbeitskräften für die Qualifikationsstufen der Fachkräfte und Experten, verzeichnet einen signifikanten Rückgang. Am stärksten sank die Arbeitslosen-Stellen-

<sup>22</sup> Die folgende Analyse sowie Abbildung entstammt der Datenbanken der BA: Bundesagentur für Arbeit und Statistik (Hg.): Berufe auf einen Blick, (Interaktive Statistiken: Dashboard), Nürnberg 2023b.

<sup>23</sup> Ausgeschlossen werden dabei die Arbeitssuchenden, welche das verfügbare Angebot an Arbeitskräften insgesamt misst. Hier liegen Zahlen nur bis 2018 vor. Die Relationen sind teilweise halb bis doppelt so hoch: So lag die Arbeitssuchenden Stellenrelation 2022 bei Fachkräften bei 320. Bei den gemeldeten Stellen bezieht sich die Arbeitsagentur auf die gemeldeten sozialversicherungspflichtigen Stellen ohne Zeitarbeit.

<sup>24</sup> Bundesagentur für Arbeit und Statistik (Hg.): Engpassanalyse, (Interaktive Statistiken: Dashboard), Nürnberg 2023c.

<sup>25</sup> Aufgrund der geringen Relevanz für ein Fachkräftemonitoring wurde auf die Darstellung der Ebene der Helfer verzichtet. Hier sank die Arbeitslosen-Stellen-Relation von 4.703 in 2013 auf 1.279 in 2022 ausschließlich aufgrund des Mehrbedarfs an über 70.000 neuen Arbeitsplätzen. Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Statistik (Hg.) 2023b.



Relation auf dem Fachkräfteniveau: Standen in 2013 statistisch noch 656 Arbeitslose 100 Stellen gegenüber, sind dies 10 Jahre später noch 320, ein Rückgang um rund 51 %. Die Relationen bei Spezialisten und Experten (gD und hD) sanken weniger stark, dennoch auf hohem Niveau; um 63,9 % von 443 auf 160 Arbeitslose je 100 Stellen, bzw. von 464 auf 206 Arbeitslose je 100 Stellen. Letzteres entspricht einem Rückgang um 55,6 % (unverkennbar sind auch die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Arbeitsmarkt in den Jahren 2020 und 2021, was zu erhöhter Arbeitslosigkeit und folglich einer kurzzeitigen Trendumkehr führte).

Diese Entwicklung unterstreicht die sich seit über einem Jahrzehnt vollziehende Wandlung weg von einem sogenannten Arbeitgeber-Arbeitsmarkt zu einem Arbeitnehmermarkt aufgrund eines weiter wachsenden ungleichen Verhältnisses von Arbeitsangebot und -nachfrage.

### **3        Literaturanalyse zum Fachkräftemangel**

#### **3.1       Forschungsstand im öffentlichen Dienst**

In Anbetracht seiner beträchtlichen Größe, Bedeutung und der betroffenen Sektoren, haben sich zahlreiche Studien und Analysen dem Fachkräftemangel im öD gewidmet. Besonders interessant sind dabei jene, die spezifisch sozialpsychologische Faktoren untersuchen. Die Studie „PD-Impulse. Öffentliche Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber“ aus 2020 identifizierte sogenannte Attraktivitätsfaktoren, die das Gesamtbild eines Arbeitgebers für Mitarbeiter entscheidend beeinflussen können. „Faktoren, die sich auf ein flexibles und modernes Arbeitsumfeld und -verständnis, auf (Leistungs-)Gerechtigkeit sowie auf Entwicklungsmöglichkeiten beziehen, [besitzen] die höchste Relevanz.“<sup>26</sup> Auch „Arbeitsplatzsicherheit“ und „Pensionsansprüche“ wurden durch Mitarbeiter\_innen als besonders relevant eingestuft.

Die Bedeutung dieser Faktoren bestätigt der „Bleibemonitor Öffentlicher Dienst“ als Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung.<sup>27</sup> Hierbei wurden als herausragende Merkmale beruflicher Tätigkeit „eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“,

---

<sup>26</sup> PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Hg.): Öffentliche Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber, Reihe PD-Impulse, 2020, S. 13f. Die dahinterstehende Gesellschaft ist laut ihrer Homepage vollständig in öffentlicher Hand.

<sup>27</sup> Köppl 2022. Die Firma ist eine private Beratungsagentur und arbeitete für die Studie u. a. mit dem BMI, dem DGB und dem dbb beamtenbund und tarifunion zusammen.

„ein sicherer Arbeitsplatz“, „die Möglichkeit mich durch Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen weiterzuentwickeln“ sowie „ein hohes Entgelt bzw. Besoldung“ als Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität festgestellt. Als die fünf wichtigsten Haltefaktoren, neue und bestehende Beschäftigte im öD dauerhaft zu binden wurden „Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation“, „Bezahlung“, „eine interessante und abwechslungsreiche Arbeit“ sowie das „Arbeitsklima“ festgestellt, wobei letzteres sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sich am stärksten auf eine Weiterempfehlung und damit die Außenwirkung des Arbeitgebers laut Studie auswirken.

Diese Aspekte sowie sich daraus ergebene Handlungsfaktoren finden sich u. a. auch bei der deutschen Beratungsagentur PricewaterhouseCoopers (PWC) oder der amerikanischen McKinsey & Company.<sup>28</sup> Hierbei steht insbesondere die Vermarktung verbesserte Attraktivitätsfaktoren im Vordergrund, die letztendlich für das Employer Branding – also die strategische Gestaltung und Förderung des Arbeitgeberimages – sowie die Nachwuchsrekrutierung genutzt werden sollen.

### 3.2 Forschungsstand in den Bibliothekswissenschaften

In den Bibliothekswissenschaften finden sich seit etwa einem Jahrzehnt eine Zunahme an Publikationen und Arbeiten, welche sich mit dem Problem eines Fachkräftemangels aus unterschiedlichen Perspektiven beschäftigen. 2014 befasste sich Dr. Petra Hauke mit der Bedeutung des demografischen Wandels auf die Mitarbeiterstruktur der Bibliotheken<sup>29</sup>, es folgten Artikel, die sich diesem Thema sowie der Mitarbeitergewinnung widmeten (Nürnberger 2013, Bonte 2017 [hier finden sich beispielsweise auch kleinere Beispiele und Beschreibungen], Schleihagen 2018, Bernd Schmid-Ruhe 2022, Pfeffer 2022).<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Bernnat u. a. 2022, Spüntrup u. a. 2023.

<sup>29</sup> Meidlinger, Daniela: 2025 – Bibliotheken gehen in Rente, in: Hauke, Petra (Hrsg.): »Challenge accepted!«. Bibliotheken stellen sich der Herausforderung des Demografischen Wandels. Positionen – Strategien – Modelle & Projekte, in: Bibliothek und Gesellschaft, Bad Honnef 2014, S. 221-232.

<sup>30</sup> Weiterführende Literatur: Nürnberger, Dorothee 2013: Allgemeine Herausforderungen an das Personalmanagement in Bibliotheken. S. 45-61, in: Degwitz, Andreas (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken Berlin 2013; Bonte, Achim: Befähigung im Wandel Personalgewinnung und -entwicklung in deutschen Bibliotheken, in: Bibliothek Forschung und Praxis 41/1 2017, S. 119-121; Schleihagen, Barbara: Wie gewinnen wir neues Personal für veränderte Bibliotheken?, in: BuB Forum Bibliothek und Information 70/2018, S. 470-474; Ruhe, Bernd Schmid: Der Fachkräftemangel als Ausdruck der Krise des Bibliothekswesens, in: Bibliothek Forschung und Praxis 46/2022, S. 502-510; Pfeffer, Magnus: No Future? Konsequenzen der Bewerberkrise der informationswissenschaftlichen Studiengänge, in: Bibliothek Forschung und Praxis 46/2011, S. 411-430.

Vielfach befassten sich Studienarbeiten mit alternativen und neuen Maßnahmen und Instrumentarien bezüglich des gegenwärtigen wie zukünftigen Fachkräftemangels (Pfennig 2013), u. a. zu den Möglichkeiten von fachfremden Personal und Quereinsteiger\_innen (Kolata 2017, Abicht 2020, Tödter 2022 [Tödter befasst sich beispielsweise mit der Möglichkeit von gezielt geförderten Weiterbildungen wie der Förderung von Zertifikatslehrgängen, Traineeprogramm auch anhand von Erfahrungen in den Niederlanden, Österreich und Großbritannien]).<sup>31</sup>

Einige Beiträge und Arbeiten weisen vielfach auf die Notwendigkeit der schon für den öD bezeugten Veränderungen im Personalmanagement und -entwicklungskonzepten hin (Holzer 2013, auch Kobsch 2016, Kolata 2017) und greifen u. a. die schon in der 2013 erschienenen Monografie von Andreas Degkwitz (Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken) durch verschiedener Autor\_innen behandelten Veränderungen im Personalmanagement auf.<sup>32</sup> Simtion 2017 und Capell 2019 beschreiben z. B. die Bedeutung eines attraktiven Arbeitgebers sowie die Vorteile des Employer Branding zur Mitarbeiterfindung, darunter die Identifikation der Stakeholder und damit verbundene gezielte Herausarbeitung von Arbeitgebervorteilen<sup>33</sup>.

Der Tenor bezüglich eines Fachkräftemangels ist daher oft, dass eine Neubetrachtung des Personalmanagements notwendig sei<sup>34</sup>, wobei die Bibliothekswissenschaften hier auch die Auswirkungen des Wertewandels als ein größeren Trend auf das Personalmanagement wahrnehmen.<sup>35</sup> Eine gewisse Aufgeschlossenheit und Sensibilität gegenüber

---

<sup>31</sup> Weiterführende Literatur: Pfennig, Verena: Der demografische Wandel in Bibliotheken. Bedingungen der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter, Bachelorarbeit, Köln, 2013; Kolata, Maren: Demografieorientiertes Personalmanagement in kleinen und mittleren wissenschaftlichen Bibliotheken, Bachelorarbeit, Hannover 2017; Abicht, Kornelia: Analyse des Bedarfs von fachfremdem Personal in Bibliotheken anhand von aktuellen Stellenausschreibungen, Masterarbeit, Leipzig 2020; Tödter, Marieke: Möglichkeiten der Nachqualifizierung für Quereinsteiger\*innen in wissenschaftlichen Bibliotheken, Bachelorarbeit, Lüneburg 2022.

<sup>32</sup> Weiterführende Literatur: Kobsch, Laura: Moderne Personalrecruiting-Maßnahmen in deutschen Bibliotheken, Studienarbeit, Hamburg 2016; Holzer, Maria: Möglichkeiten und Grenzen von Personalentwicklungskonzepten im Bereich der Bibliothek, in: Perspektive Bibliothek, 2.1, 2013, S. 93-122.

<sup>33</sup> Simtion, Alexandra: Arbeitgeber, bewirbt euch! Wie der Fachkräftemangel einen Paradigmenwechsel erzwingt – und Bibliotheken neue Chancen eröffnet, in: BuB Forum Bibliothek und Information 69/2017, S. 98-103; Capell, Sarah: Employer Branding in Öffentlichen Bibliotheken: Eine Meinungsumfrage unter Studierenden und Young Professionals, Bachelorarbeit, Hamburg 2019.

<sup>34</sup> Vgl.: Meidlinger 2014, S. 230.

<sup>35</sup> Vgl. Kobsch, S. 17, wobei sie sich auf die Megatrends-Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. DGFP bezieht. Der genannte Wertewandel ist auch in der Studie von 2015 mit 70,5 % Zustimmung sehr hoch: Beyer, Kristin: DGFP-Studie Megatrends 2015, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hg.): DGFP-Praxispapiere Studien 04/2015, S. 6.

psychologischen Themen, auch Befragungen, scheint zu existieren, wenn sich Studienarbeiten auch mit Fragen der Motivation von Mitarbeiter\_innen, den Stimmungen oder psychischen Belastung des Bibliothekspersonals widmen.<sup>36</sup>

Konkretes vergleichendes Datenmaterial zu einem möglichen Fachkräftemangel fanden sich bis zum Jahr 2017 jedoch nicht. Auf Länderebene initiierte der Landesverband des Deutschen Bibliotheksverbands (dbv) von Baden-Württemberg eine Umfrage zu Engpässen bei Stellenbesetzungen und Nachwuchsgewinnung mit dem Ergebnis, dass bis 2027 „fast jede vierte Stelle altersbedingt frei“ wird.<sup>37</sup> Die Präsenz des Themas zeigte sich folgend auf dem 107. Bibliothekartag 2018 in Berlin, wo sich nun mit neuen Perspektiven im Personalmarketing befasst wurde (darunter, welche Kanäle und Gestaltungsformen Stellenanzeigen nutzen und annehmen können).<sup>38</sup>

Im gleichen Jahr nahm auf Bundesebene die AG Personalgewinnung des Dachverbandes Bibliothek und Information Deutschland (BID) ihre Arbeit auf, welche bisher Veranstaltungen zum Berufsbild, eine Werbeanzeige oder Infomaterial zur Nachnutzung erarbeitet hat.

Abgesehen von dieser Umfrage gibt es in den Bibliothekswissenschaften kaum öffentlich zugängliche empirische Daten zum Fachkräftemangel, mehr zu Personalstrukturen. Die deutsche Bibliotheksstatistik bietet umfangreiche statistische Daten anhand von Fragebögen u. a. zu Personalzahlen und -arten erhoben (es wird z. B. zwischen Fachbibliothekspersonal, Ehrenamt, Azubis unterschieden) und verweist auf weiterführende Literatur, beispielsweise die Berichte des Statistischen Bundesamtes.

---

<sup>36</sup> Trotz Befürchtungen bezüglich des Umgangs „mit (schlechten) Ergebnissen einer Umfrage“ oder „mögliche[r] Maßnahmen, die getroffen werden könnten“, Scheiding, Luise: Erhebung der psychischen Belastung an Arbeitsplätzen der Mitarbeitenden kleiner wissenschaftlicher Bibliotheken in Baden-Württemberg. Hindernisse und Bewusstsein der Leitungspersonen, Bachelorarbeit, Freiburg, Hannover 2022, S. 35. Vgl. auch Wiederkehr, Stefan: Mitarbeitermotivation im öffentlichen Dienst am Beispiel der wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland, in: Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Heft 352, oder das Essay von Schuldt, Karsten: Einige Anmerkungen zur Stimmung des Personals am Arbeitsplatz Bibliothek, in: LIBREAS. Library Ideas, 33/2018, S. 1-12.

<sup>37</sup> dbv-Landesverband Baden-Württemberg e.V. (Hg.): Engpässe bei Stellenbesetzungen und Nachwuchsgewinnung Ergebnisse der dbv-Umfrage zur Situation bei Stellenbesetzungen in Bibliotheken in Baden-Württemberg, in: BuB Forum Bibliothek und Information 70/2018, S. 474-475, S. 475.

<sup>38</sup> Erdmenger, Tanja / Krass, Ulrike / Langenkamp, Karin / Winalke, Jens: Neue Perspektiven im Personalmarketing. Wie Bibliotheken ihre Mitarbeitenden finden., in: Berufsverband Information Bibliothek (Hg.): Konferenzveröffentlichung zum WorldCafé am 14.06.2018 auf dem 107. Bibliothekartag, Berlin 2018, S. 1f.

### 3.3 Forschungsstand in den Archivwissenschaften

Ein generell vergleichbares Datenerhebungsproblem findet sich in der deutschen Archivwelt. So beschreibt der letzte Spartenbericht Museen, Bibliotheken und Archive von 2017 das generelle Informationsproblem der Archive deutlich: Für viele Archivsparten liegen keine Daten vor. „Zum Teil sind nicht einmal die Anzahl der Archive nach Archivsparte ermittelbar. [...] Wünschenswert wäre darüber hinaus eine zumindest für die wichtigsten Merkmale bessere Datenerfassung aller acht Archivsparten.“<sup>39</sup>

Trotz dieser Problematik wird sich schon seit Jahrzehnten mit dem Arbeitsmarkt für Archivar\_innen aufgrund Angebots- und Nachfrageschwankungen befasst. Nach einer Periode steten Mangels an Archivaren mit Fachausbildung, insbesondere im gD, gab es ab Mitte der Neunziger einen Überhang an ausgebildeten Fachkräften, „ein erheblicher Teil der Ausgebildeten [...] hat zunächst keine adäquate Stelle, zumindest keine Planstelle in Archiven der öffentlichen Hand gefunden.“<sup>40</sup> Einige Jahre später ergab eine erneute Betrachtung, dass der Arbeitsmarkt für (Diplom-)Archivar\_innen nun „recht günstig“ aussähe, „der Run auf die Ausbildungsplätze [...] nicht so [sei], wie er eigentlich sein müsste“, also „der Beruf des Diplomarchivars für Schulabsolventen nicht so attraktiv“ sei.<sup>41</sup> Interessanterweise scheint die Diskussion über die Berufsattraktivität und einem möglichen Fachkräftemangel auf Publikationen zum Berufsbild und Ausbildungsmöglichkeiten (u. a. Uhde 2005, Stumpf 2008, Brünger/Zaib 2013, Freund 2015, Schwarz 2015, Stumpf 2015, Gesecus/Zaib 2019, Freund 2019) oder auch der Bedeutung von Freiwilligen (Fischer/Thiel/Henningsen 2011, Lippik/Eibl 2019) beschränkt gewesen zu sein.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Spartenbericht Museen, Bibliotheken und Archive 2017, Wiesbaden 2017, S. 72.

<sup>40</sup> Reimann, Norbert: Zur Situation der archivarischen Aus- und Fortbildung. Ein Diskussionsbeitrag aus der Sicht der kommunalen Archivpflege, in: Beck, Friedrich / Hempel, Wolfgang / Hennig, Eckhart: *Archivistica docet. Beiträge zur Archivwissenschaft und ihres interdisziplinären Umfelds*, Potsdamer Studien Band 9, 1. Aufl., Verl. Für Berlin-Brandenburg, 1999, S. 637-662, S. 648f.

<sup>41</sup> Kramer, Wolfgang: Einleitung („Forum Gehobener Dienst“: 1. Das Bild der DiplomarchivarInnen in der Öffentlichkeit – Theorie und Praxis. 2. Eingruppierung von DiplomarchivarInnen nach BAT – Problematik und Lösungsansätze, in: *Der Archivar: Die Archive am Beginn des 3. Jahrtausends*, Beiband 6, Referate des 71. Deutschen Archivtags 2000 in Nürnberg, Nürnberg 2000, S. 335-336, S. 335.

<sup>42</sup> Uhde, Karsten (Hg.): *Berufsbild im Wandel – Aktuelle Herausforderungen für die archivarische Ausbildung und Fortbildung*, Marburg 2005; Stumpf, Marcus: *Beruf und Berufsbild des Archivars im Wandel*, Landschaftsverband Westfalen-Lippe, LWL-Archivamt für Westfalen, Münster 2008; Brünger, Sarah / Zaib, Volker: *Erfolgsmodell FaMI. FaMI-Azubis aus NRW gemeinsam beim Deutschen Archivtag 2012 in Köln vertreten*, in: *Archivar* 66/2, 2013, S. 317-321; Freund, Susanne: *Weiter + Bildung. Archivwissenschaft (Master of Arts) an der Fachhochschule Potsdam*, Schwarz, Karin: *Master Informationswissen-*

Eine der wenigen und bisher aussagekräftigsten Analysen zum Personalbedarf und aufgrund Stelleneinsparungen induzierten Personal- und Fachkräftemangels liefert das Strategiepapier der ARK 2011, welches vorhandenen Aufgaben der Landesarchive und den Personalaufwand, mit welchem die Aufgaben bewältigt werden, auflistet.<sup>43</sup>

Erst in den letzten Jahren wird das Thema Fachkräftemangel direkt wie auch indirekt präsenter, wie diverse Artikel zum Wissenstransfer und Generationenwechsel (Niezgodka 2017), der Nachwuchsgewinnung (Stumpf 2019), einer Stellenmarktanalyse (Uhde 2020) oder zur Rekrutierung geeigneter Bewerber\_innen (Black-Veldtrup 2022) verdeutlichen.<sup>44</sup>

Wertvolle Einblicke und Erkenntnisse im Hinblick auf Rekrutierungsherausforderungen bietet die Studie „A case study of the German archives' labor market in 2019“ von Maik Schmerbauch. In dieser Studie wurde der Stellenmarkt für Archivare\_innen im Jahr 2019 analysiert. Die Ergebnisse dieser Studie belegen, dass insgesamt ein Anstieg an Stellenausschreibungen stattfand, insbesondere für Positionen im gD. Es wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass befristete Stellen immer noch überwiegen (57,5 %). Darüber hinaus wird die steigende Bedeutung von Fachkräften, insbesondere in kommunalen und staatlichen Archiven (über 70 % der betrachteten Stellenausschreibungen), deutlich gemacht.

---

schaften an der FH Potsdam. Archivwissenschaft vertiefen und verbinden und Stumpf, Marcus: Ausbildung im Wandel. Eine kommunalarchivische Position, alle in: in: *Archivar* 68/4, 2015, S. 310-316, S. 317-321 und S. 325-327; Gesecus, Ronald / Zaib, Volker: Neue Lernumwelten entdecken: Öffnung von Berufsschule durch Kooperation mit externen Partnereinrichtungen, in: Dies. (Hg.): *Berufsbild im Wandel: Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste (FaMI)*, 9 Landschaftsverband Westfalen-Lippe, LWL-Archivamt für Westfalen, Münster 2019; Freund, Susanne: Fachkräfte gesucht – Strategien und Zukunftsvisionen des Potsdamer Modells. Studienangebote des Fachbereichs Informationswissenschaften, in: *Archiv-Nachrichten Niedersachsen. Mitteilungen aus niedersächsischen Archiven*, 23, 2019, S. 26-35 sowie Fischer, Ulrich / Thiel, Nadine / Henningsen, Imke: Zerrissen – Verschmutzt – Zerknickt. Die Restaurierung und Konservierung des Gesamtbestandes des Historischen Archivs der Stadt Köln nach dem Einsturz – Sachstand und Perspektiven, in: *Archivar* 64/4, 2011, S. 15-28; Eibl, Sabine: Freiwilliges Engagement in Archiven. Ergebnisse einer Transferarbeit sowie Lippik, Marlis: Ohne sie geht gar nichts – wenn Ehrenamtliche reguläre Mitarbeiter ersetzen müssen. Praxisbericht aus einem kleinen Stadtarchiv, beide in: *Archivar* 72/1, 2019, S. 8-12, S. 13-17.

<sup>43</sup> Höroldt, Ulrike / Heiden, Detlev / Hedwig, Andreas / Kappelhoff, Bernd / Kretzschmar, Robert / Reinighaus, Wilfried: Entwicklung der Personalstrukturen im Archivwesen der Länder in der Bundesrepublik Deutschland – Strategiepapier der ARK 2011, in: *Archivar* 64/4, 2011, S. 397-413.

<sup>44</sup> Niezgodka, Anne: Was der Archivleiter noch wusste ... Wissenstransfer und Generationenwechsel im Archiv für alternatives Schrifttum, in: *Archivar* 70/2, 2017, S. 142-145; Stumpf 2019; Uhde 2020; Black-Veldtrup, Mechthild: Rekrutierung von Bewerberinnen und Bewerbern für den Archivberuf, in: *Archivar* 75/3, 2022, S. 280-282.

Besonders relevante Erkenntnisse im Zusammenhang mit dem Rekrutierungs- und Bewerbungsprozess beinhalten die Identifizierung unterschiedlicher Gehaltsniveaus für im Wesentlichen identische Tätigkeiten und Aufgaben. Die Studie fordert daher Änderungen im Rekrutierungsprozess (mehr Expertise oder Zusammenarbeit mit Archivberatungsstellen bei der Erstellung von Stellenausschreibungen sowie mehr tiefergehende Informationen zum Bewerbungsprozedere) oder regt Studienmöglichkeiten auch an deutschen Universitäten außerhalb von Potsdam oder zumindest die Integration bedeutender Teile der Archivwissenschaft in die Lehrpläne historischer Fachrichtungen an, um insbesondere die Frage der Fairness bei Vergütungen anzugehen („überqualifizierte“ Kandidaten\_innen können höhere Gehälter erhalten), welche sich aus dem Ausbildungsprozess und der Arbeitsmarktsituation für Quereinsteiger\_innen ergeben.<sup>45</sup>

Eine beispielhafte Analyse zu Schwierigkeiten und transformativen Entwicklungen der Archivlandschaft im Ausland bietet die Studie „Arcival Census & Education Needs Survey in the United States“ aus 2004, durchgeführt unter 5.620 US-amerikanischen Archivarinnen und Archivaren. Diese bietet umfangreiches Datenmaterial u. a. zur Demografie, Qualifikationen, Karriere, Gehältern oder Diversität. Die Autoren benennen größtenteils dieselben Herausforderungen, die auch die deutsche Archivwelt beschäftigen: „Recruiting enough new practitioners to replace retiring archivists; Strengthening our collective technical skills by rethinking and retooling our recruitment and training efforts“ oder „Identifying effective methods for transferring the knowledge and values acquired through decades of experience to members of the next generation of archivists“.<sup>46</sup> Die Studie stellt hierbei heraus, „so, while mass exodus is not imminent, the profession should be preparing to encourage newer members of the profession to take on leadership roles.“ und verweist insbesondere auf den Bedarf einer stärkeren Öffentlichkeitsarbeit zur besseren Personalakquise wie Qualifikationserwerb.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl.: Schmerbauch, Maik: "A case study of the German archives' labor market in 2019", in: *Records Management Journal*, 31/2, S. 197-214, S. 211f.

<sup>46</sup> Walch, Victoria Irons u. a. 2006, S. 294f.

<sup>47</sup> Ebd., S. 326f, S. 416f. Erwähnenswert ist auch, dass die Studie Aussagen zur Diversität des Archivberufs zulässt und eben hier eine relative Einseitigkeit im Bereich Ethnie (und damit verbunden oft sozioökonomischer Hintergrund) aufzeigt. Diese Thematik greift u. a. ein Strategiepapier des texanischen Staatsarchivs auf und weist auf die gezielte Rekrutierung von Minderheiten als Chance im Fachkräfterecruiting hin. Vgl. Texas State Library and Archives Commission (Hg.): *Strategic Plan for the Texas State Archives 2021-2025*, 2021, S.14.

Umfragen unter britischen Archivaren wurden im Rahmen der ersten Entwicklungsstrategie für Mitarbeiter im Archivsektor durchgeführt. Zwar gibt es keine Zahlen zur Personalsituation, allerdings wurden für die Personalentwicklung wichtige Bereiche abgefragt, darunter Schwierigkeiten im Rekrutierungsprozess, Mitarbeiterbindung oder Karrieremöglichkeiten. Dabei empfahl die Studie u. a. Verbesserungen in der Definierung von Berufs- und Karrieremöglichkeiten, auch um Quereinsteiger\_innen oder Studenten\_innen besser zu erreichen, damit einhergehend eine stärkere Zusammenarbeit mit Hochschulen, hier aber auch zur zielgerichteten und berufsbezogenen Wissensvermittlung, ebenso ein Ausbau der Personalentwicklung, darunter den Abbau von Barrieren bei beruflicher Weiterentwicklung und Aufstiegsmöglichkeiten oder die Entwicklung nationaler Vergleichsmaßstäbe von Gehältern sowie die Anpassung dieser an sich verändernde Wissens- und Arbeitsbedingungen oder die Professionalisierung der Anleitung von Freiwilligen.<sup>48</sup>

Es fällt auf, dass Themen wie Personalmanagement- und -entwicklung oder die Attraktivität des Arbeitsplatzes, die in Studien wie den bereits erwähnten oder in Teilen der Bibliothekswissenschaft behandelt werden, in der deutschen Archivwelt praktisch nicht vorhanden sind. Es ist nachvollziehbar, dass größere Archive oder auch Staatsarchive, die in übergeordnete Ressorts eingegliedert sind, den Fachkräftemangel als Teil des Ressorts und nicht nur des Archivs betrachten. Jedoch ist der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in Staats- und Landesarchiven keineswegs ausschließlich auf den Archivberuf beschränkt. Bewerbungsmangel, demografische Entwicklungen und offene Stellen betreffen auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verwaltungs- oder Magazinbereichen – Berufe, die andere Ausbildungsvoraussetzungen haben und damit auch aus der Betrachtung fallen können.

---

<sup>48</sup> Vgl. The National Archives / Pye Tait Consulting (Hg.): Archives Sector Workforce Development Strategy, 2018, S. 11, 30ff.



### III Methodische Vorgehensweise

#### 1 Vorüberlegungen

Ausgehend aus der sehr heterogenen Literatur und verschiedenen Herangehensweisen an das Thema sowie nichtvorhandenen Zahlenmaterials, erscheint eine Datenerhebung mittels Fragebogen sinnvoll. Auch wenn das Thema Fachkräftemangel die gesamte Archivwelt betrifft, eine allumfassende Umfrage für alle Archivbranchen muss aktuell scheitern. Die bundesweite Heterogenität der Archivwelt und damit verbundene mangelnde Datengrundlage, insbesondere was die Grundgesamtheit an Institutionen und deren Verteilung sowie die daraus resultierende Stichprobenberechnung angeht, erschwert eine methodisch saubere und wissenschaftliche Zufallsstichproben-identifikation enorm (zugleich wäre nur diese Art der Befragung wirklich „repräsentativ“). Die Analyse der deutschen Archivlandschaft hätte wohl den Arbeitsaufwand einer eigenständigen Seminararbeit. Auch einfache Stichproben- oder Online-Umfragen können zwar schnell und unkompliziert Datenmaterial liefern, doch aufgrund der genannten Problematik besitzen sie nur eingeschränkten Aussagewert und werden daher als Methode für die Fragestellung dieser Arbeit abgelehnt.<sup>49</sup>

Durchführbar scheint hingegen eine Analyse der Staats- und Landesarchive. Einmal wirken sie, wie eingangs erwähnt, durch ihre Angebote an Expertise und Beratung, Unterstützung oder Übernahme bei archivischen Aufgaben auch auf die kommunale Archivstruktur. Ihre Funktionsfähigkeit beeinflusst damit in Teilen auch die dortige Archivierungsfrage. Auf der anderen Seite handelt es sich um eine klar definierte Archivsparte, welche zudem in gewissem Umfang mit standardisierten Statistiken untereinander vergleichbar ist und hierbei auch Erfahrungen besitzt.

---

<sup>49</sup> Z. b. würden auch unterschiedliche Archivtypen mit abweichenden Voraussetzungen verglichen werden. Zur Diskussion und Problematik des Repräsentativitätsbegriffes, siehe auch: Das Problem mit der Repräsentativität von Stichprobenerhebungen Gabler, Siegfried / Quatember, Andreas: Jahrbuch 2012 Markt- und Sozialforschung, S. 17-20; Rendtel, Ulrich; Pötter, Ulrich: Über Sinn und Unsinn von Repräsentationsstudien. DIW Discussion Papers, No. 61, Berlin 1992; Daneben verdeutlichen auch der Methodenstreit in der Meinungsforschung 1998/2000 zwischen Allensbach und den anderen Wahlforschungsinstituten zur Bundestagswahl 1998 sowie den 2018 ausgebrochenen Methodenstreit zur Repräsentativität von Online-Umfragen die Kontroverse zur Repräsentativität: Jessen, Anne: Perspektiven der politischen Meinungsforschung. Demoskopische Ergebnisse im Spannungsfeld von Theorie, Praxis und Öffentlichkeit, Springer Fachmedien Wiesbaden, Heidelberg 2014; Petersen, Thomas: Das Feldexperiment in der Umfrageforschung, New York, 2002, S. 260ff. Speziell zu Online-Umfragen: Fries, Stefan: Methodenstreit der Meinungsforschung. Was ist repräsentativ? Deutschlandfunk. Artikel vom 03. Dezember 2018.

In diesem Sinne führt eine nichtprobabilistische Stichprobe jedoch methodische Schwierigkeiten mit sich. Das größte Problem einer sauberen Umfrage für diese Archivsparte im Sinne von Maßstäben der empirischen Sozialforschung, besonders zu einzelnen Maßnahmen der Institutionen und damit dem Vergleich selbiger, liegt in der geringen Populationsgröße, also der geringen Anzahl an Institutionen. Um einen vergleichenden Ausgabewert für alle Archive im Rahmen solcher Studien zu erzielen, der eine noch tolerierbare Fehlerspanne und ein akzeptables Konfidenzniveau ähnlich den demoskopischen Umfragen gewährleistet<sup>50</sup>, wäre eine Stichprobengröße von 15 der 16 Staatsarchiven erforderlich (wobei die Fehlerspanne mit 7 % hier bereits sehr hoch wäre).<sup>51</sup> Tatsächlich würde dies nahezu einer Vollerhebung gleichkommen, was in der Praxis wohl schwer realisierbar ist.

Auch bei der Stichprobengröße zur Charakterisierung repräsentativer Mitarbeiterstrukturen ergeben sich Probleme. Zwar würde hier eine Stichprobengröße von 313 Mitarbeitenden für repräsentative Ergebnisse ausreichen.<sup>52</sup> Allerdings müssten sich diese 313 Personen aus jedem, oder mindestens 15 der 16 Archive, anteilmäßig rekrutieren, um die methodischen Voraussetzungen von „Repräsentativität“ einzuhalten.

Da bisher allerdings noch keine der relevanten Informationen zum Thema und diesbezüglichen Unterthemen wie Mitarbeiter- und Altersstruktur, Verrentungen, Maßnahmen gegen einen möglichen Fachkräftemangel oder Stellenbesetzungsschwierigkeiten für die deutschen Staatsarchive existieren, werden derartige Mängel in Kauf genommen. Vielmehr besteht das Ziel darin, überhaupt ein erstes Verständnis für die kleinere und bisher wenig erforschte Gruppe der Staatsarchive bezüglich des Fachkräftemangels zu entwickeln. Dementsprechend wird auch eine Umfrage mit weniger als 15 Teilnehmenden als ausreichend angesehen. Denn auch die Analyse der letztendlich teilnehmenden Archive (Inferenzpopulation) ist ein erster Schritt in einer Analyse zum Fachkräftemangel. Die Studie bietet nicht nur einen ersten Überblick über diverse angesprochene Themenfelder und ermöglicht es in gewissem Maße Schlussfolgerungen über die teilneh-

---

<sup>50</sup> Zur Begrifflichkeit und Berechnungsmethoden siehe auch: Jessen, Anne: Was steckt hinter den Zahlen? Methoden der Demoskopie, in: BpB: Demoskopie. Aus Politik und Zeitgeschichte 64. Jahrgang 43–45/2014, 2014 S. 25-32.

<sup>51</sup> Hierbei wurde der Fehlermargen- bzw. Stichprobenrechner von SurveyMOnkey genutzt.

<sup>52</sup> Ebd., bei einer Stichprobengröße von 1657 Personen. Vgl.: Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Staatliche Archive des Bundes und der Länder 2022, 2023a.

menden Institutionen und deren Gründe und Ursachen zu ziehen. Darüber hinaus können anhand der gesammelten Erfahrungen und der vergleichenden Daten wichtige Aussagen über die Art und den Umfang zukünftiger repräsentativer Erhebungen durch die Institute selbst getroffen werden. Dies eröffnet die Möglichkeit, Erkenntnisse zu gewinnen, die für künftige Forschungen und Planungen von großer Bedeutung sind.

## **2 Konzeptionelle Gestaltung der Datenerhebung**

### **2.1 Anpassungsstrategie der Arbeitgeber: Personalmanagement und seine Instrumente**

Die Auswertung der Literatur im vorherigen Abschnitt II unterstreicht die enge Verknüpfung des Themenkomplexes Fachkräftemangel, insbesondere in Bezug auf Ursachenforschung und Gegenmaßnahmen, mit dem Bereich des Personalmanagements.

Personalmanagement „bezeichnet den gesamten Aufgabenbereich eines Unternehmens, welcher der Steuerung menschlicher Arbeit und der betrieblichen Leistungserstellung durch Humanressourcen dient“<sup>53</sup> und bildet so „die Summe der mitarbeiterbezogenen Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der strategischen Unternehmensziele“<sup>54</sup>. Die generelle Forschung zum Personalmanagement hat sich wiederum in den letzten Jahrzehnten ausdifferenziert, interdisziplinär verzahnt und besitzt daher unterschiedliche Schwerpunkte.<sup>55</sup> Beispielsweise wurde durch das BMI 2012 im Zuge des demografischen Wandels und einer sich verändernden Verwaltungs- und Organisationskultur im „Projekt: Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung“ Leitlinien und Empfehlungen entwickelt, die sich speziell an den Themen Haushaltskonsolidierung und Personalabbau, Europäisierung, demografischer Wandel, Digitalisierung, Nachwuchs- und Fachkräftemangel sowie Arbeitgeberattraktivität orientieren.<sup>56</sup> In diesen Quellen sowie der vorliegenden Literatur werden relevante Faktoren beschrieben, die erheblichen Einfluss auf verschiedene Funktionsfelder des Personalma-

---

<sup>53</sup> Kobsch, 2016, S. 12.

<sup>54</sup> Haubrock, Alexander / Öhlschlegel-Haubrock, Sonja: Personalmanagement, 3. Auflage, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart 2018, S. 15.

<sup>55</sup> Ebd., S. 16, Kolata, Maren: Demografieorientiertes Personalmanagement in kleinen und mittleren wissenschaftlichen Bibliotheken, Bachelorarbeit, Hannover 2017, S. 7ff.

<sup>56</sup> Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hg.): Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung - Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, MediaCompany – Agentur für Kommunikation GmbH, 2012, S. 6ff.

agements ausüben. Diese Faktoren stehen in engem Zusammenhang mit Mechanismen, die als ursächlich oder beeinflussend für das Vorhandensein von Stellenbesetzungsproblemen, Engpässen oder eines Fachkräftemangels angesehen werden können und werden zur Ursachen- und Maßnahmenanalyse bei Staats- und Landesarchiven mit einbezogen.

Aufgrund des demografischen Wandels und der Frage, wie die steigende Zahl an freiwerdenden Stellen nachbesetzt werden können, wird das Personalmanagement wahrscheinlich einen zunehmenden Einfluss auf die zukünftige Funktionsfähigkeit der Staats- und Landesarchive ausüben. Die vor über 11 Jahren von Prof. Mario Glauert, heutiger Leiter des Brandenburgischen Landeshauptarchivs gestellte Frage „Was ist ein gutes Archiv?“<sup>57</sup> und die seither erfolgte Diskussion um Leistungsmessung und Benchmarking sowie die entwickelten Kennzahlen zu Abläufen und Ergebnissen von Archivarbeit, wird sich vielleicht um neue Indikatoren, Messgrößen und Methoden für das Personalmanagement erweitern müssen.

Für ein besseres Verständnis wird im Folgenden eine kompakte Darstellung dieser oft miteinander verbundenen Funktionsbereiche vorgenommen.

### 2.1.1 Personalentwicklung

Ein zentrales Gebiet des Personalmanagements stellt die Personalentwicklung (PE) dar. Sie ist zuständig für die Planung, Durchführung und Kontrolle von vereinbarten Förderungs- und Bildungsmaßnahmen<sup>58</sup> und wird besonders erforderlich, wenn Diskrepanzen zwischen Fähigkeiten und Anforderungen nicht über Personalbeschaffung oder -freisetzung ausgeglichen werden können und sollen.<sup>59</sup> Aus den verschiedenen Definitionen wird für diese Arbeit diejenige von Stock-Homburg und Meifert genutzt: Personalentwicklung sind „strategisch orientierte Aktivitäten zur Vermittlung von Qualifikationen, welche die aktuellen und zukünftigen Leistungen von Führungskräften und Mitarbeitern steigern (Bildung), sowie strategisch orientierte Maßnahmenpakete, welche die berufliche Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitenden unterstützen (Förderung)“.

---

<sup>57</sup> Glauert, Mario: Was ist ein gutes Archiv? Ein Kennzahlen-Index für das Rating von Archiven, in: Hering, Rainer (Hg.): 5. Norddeutscher Archivtag 12. und 13. Juni 2012 in Lübeck, (bibliothemata 26), Nordhausen 2012, S. 143-158, S. 147.

<sup>58</sup> Vgl. Mentzel (1994), S. 15, in: Kolata 2017, S. 10.

<sup>59</sup> Homburg, Ruth Stock / Groß Matthias: Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente, Springer Gabler, Darmstadt, Köln, 2019, S. 248f.

Sie wird „nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen“.<sup>60</sup> Zur PE gehören daher im engen Sinne die Bereiche Bildung (darunter Vermittlung, Erweiterung und Vertiefung von Fachwissen und generellen Fähigkeiten wie Teamfähigkeit, Führungskräftebildung, Anlernen) und Förderung (darunter Bedarfs- und Karriereentwicklung, Nachfolgeregelungen).<sup>61</sup> Sie erhält umso mehr Relevanz, da sich die Halbwertszeit des Wissens kontinuierlich verkürzt und lebenslanges Lernen unverzichtbar wird. Die Bedeutung zeigt sich auch bei den Staats- und Landesverwaltungen. Für 14 der 16 Bundesländer findet sich im Internet ein öffentliches Personalentwicklungskonzept oder –Strukturberichte.

Angesichts der festgestellten Relevanz beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten und des Arbeitsumfelds können in diesem Kontext spezifische Fragen formuliert werden<sup>62</sup>: Existieren maßgeschneiderte Personalentwicklungskonzepte für Staats- und Landesarchive? Werden Karrieremöglichkeiten, einschließlich der Auswirkungen der seit 2020 möglichen Öffnung der Entgeltgruppen, angeboten? Wie ist der Stand bei der Aus- und Weiterbildung, wird die Einstellung und Unterstützung von Quereinsteiger\_innen praktiziert?

Die PE hat jedoch nicht nur die individuelle Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick, sondern berücksichtigt auch die Interessen des Arbeitgebers. Neben der Förderung bereits beschäftigter Führungskräfte und Mitarbeiter\_innen kann auch deren Bindung ein Aufgabengebiet sein. In diesem Feld existieren Überschneidungen mit der Organisationsentwicklung und der betrieblichen (Sozial-)Politik (die auch unabhängig von der PE betrachtet werden kann).

### 2.1.2 Recruiting und Employer Branding

Die Personalbeschaffung ist der Prozess, durch den Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber geeignete Mitarbeiter\_innen rekrutieren und einstellt, um offene Stellen zu besetzen und organisatorische Anforderungen zu erfüllen. Dies umfasst verschiedene Aktivitäten

---

<sup>60</sup> Ebd.

<sup>61</sup> Vgl. auch Kolata S. 10f.

<sup>62</sup> Reininghaus, Wilfried: Archivisches Berufsbild und Personalentwicklungskonzept im Landesarchiv Nordrhein-Westfalen, in: Stumpf, Marcus: Beruf und Berufsbild des Archivars im Wandel, Westfälische Quellen und Archivpublikationen, Band 25, Münster 2008, S. 107ff., in: Stumpf, Marcus: Beruf und Berufsbild des Archivars im Wandel, Münster 2008, S. 103-111.

wie Personalwerbung, Bewerberauswahl und Personaleinstellung, die alle darauf abzielen, qualifizierte Kandidaten\_innen zu gewinnen.<sup>63</sup> Hieraus leiten sich Fragen zur qualitativen wie quantitativen Einschätzung der Bewerbersituation, Gründe für Besetzungsschwierigkeiten sowie die Besetzungsdauer ab.

Daneben ist für die Gewinnung von Mitarbeitern\_innen Grundvoraussetzung, dass die öffentliche Hand als potentieller Arbeitgeber überhaupt wahrgenommen wird, „Bekanntheit und Attraktivität kann und muss durch entsprechendes Personalmarketing unterstützt werden.“<sup>64</sup> Entsprechend wichtig ist es zu erfahren, wo und in welchem Umfang die Staats- und Landesarchive auf ihre Stellenausschreibungen aufmerksam machen.

Zur Verbesserung der Personalgewinnung wird daneben immer öfter die Verbesserung und Vermarktung der Arbeitgeberattraktivität genannt und gefordert. Dieser Ansatz gilt nicht nur für den öD im Allgemeinen<sup>65</sup> sondern auch für spezifische Bereiche wie Bibliotheken oder aber auch Archive, wie eingangs erwähnt. So wird unter dem Begriff Employer Branding die strategisch ausgerichtete Entwicklung einer Arbeitgebermarke an eine bestimmte Zielgruppe umschrieben, um ein Qualitätsversprechen durch die Darstellung positiver, einzigartiger oder besonderer Eigenschaften zu vermitteln.<sup>66</sup> Positive Assoziationen innerhalb einer aktiven Rekrutierungsstrategie dienen hierbei als Multiplikator, was Sichtbarkeit und Attraktivität erweitern kann.

In diesem Zusammenhang empfehlen sich Fragestellungen nach der eigenen Sichtbarkeit sowie Bekanntheit und Umsetzung von Maßnahmen des Employer Brandings.

### 2.1.3 Organisationsentwicklung

#### 2.1.3.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Als betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) gilt die „systematische und nachhaltige Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse, welche die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung der Führungskräfte und Mitarbeiter zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten zum

---

<sup>63</sup> Kolata, S. 8.

<sup>64</sup> Bauer u. a., S. 72f.

<sup>65</sup> Vgl. nochmals die Studie zum Demografiesensiblen Personalmanagement in der Bundesverwaltung oder die Studie von PwC Deutschland (Rainer Bernnat u. a.).

<sup>66</sup> Vgl. Capell, S. 6ff.

Ziel haben.<sup>67</sup> In Deutschland umfasst das BGM zwei Säulen: Zum einen historisch gewachsene<sup>68</sup>, „gesetzlich verpflichtende Maßnahmen zum Arbeits- bzw. Gesundheitsschutz und zur betrieblichen Wiedereingliederung“, zum anderen „freiwillige Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung.“<sup>69</sup>

Modernes BGM setzt darüber hinaus auch an psychischen Problemfeldern an. Es zielt darauf ab, diese, und daraus vielfach resultierende physische Beanspruchungsfolgen, zu vermeiden oder zu verringern. Dies ist umso wichtiger, stiegen doch seit Ende der Neunziger Jahre Fehltagel aufgrund psychischer Erkrankungen überproportional stark an, Reaktionen auf schwere Belastungen und Anpassungsstörungen gelten dabei als zweithäufigste Ursache der Arbeitsunfähigkeit.<sup>70</sup> Allerdings scheinen laut der Studie des Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung in Kooperation mit der Techniker Krankenkasse nur rund die Hälfte der befragten Organisationen eine derartige psychische Gefährdungsbeurteilung am Arbeitsplatz durchzuführen.<sup>71</sup>

Betriebliches Gesundheitsmanagement (einschließlich des Wiedereingliederungsmanagements) gewinnt in den Behörden angesichts der Verschiebung in der Altersstruktur eine immer größere Bedeutung. Sein Hauptziel besteht darin, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sichern und zu fördern. Mit steigendem Alter nehmen die Anzahl der Krankheitstage sowie die Dauer von physischen und psychischen Erkrankungen zu. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, Maßnahmen zu ergreifen, um die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und ihre Leistungsfähigkeit

---

<sup>67</sup> Homburg, S. 829. Wobei der Prozess sich nach einer „strategischen Zielsetzung und Bestandsaufnahme an den Ergebnissen einer kennzahlenbasierten Erhebung des gesundheitlichen Status Quo orientiert und von den Ergebnissen der Analyse zielgerichtete Maßnahmen ableitet und umsetzt.“ Ternès, Anabel / Klenke, Benjamin / Jerusel, Marc / Schmidtbleicher, Sebastian: Integriertes Betriebliches Gesundheitsmanagement Sensibilisierungs-, Kommunikations- und Motivationsstrategien, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2017 S. 5.

<sup>68</sup> Ebd., S. 12.

<sup>69</sup> Homburg, S. 829.

<sup>70</sup> Schumann, Maria / Marschall, Jörg / Hildebrandt, Susanne / Nolting, Hans-Dieter / Storm, Andreas (Hg.): Gesundheitsreport 2022. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Risiko Psyche: Wie Depressionen, Ängste und Stress das Herz belasten, Hamburg 2022, S. 18f.

<sup>71</sup> Auch besitzen nur rund ein Fünftel der Studienteilnehmer ein ganzheitliches BGM im Sinne eines „Gesundheitsmanagement, das auf allen Ebenen der Betriebsführung wirkt, also auf den Ebenen Individuum, Organisation, Umwelt und Arbeitsbedingungen. Ein ganzheitliches BGM orientiert sich zudem am klassischen Managementprozess, der sich von der (Bedarfs-)Analyse über die Umsetzung daraus abgeleiteter Maßnahmen bis hin zur Evaluation erstreckt.“ Hübers, Mark: #whatsnext2020 – Erfolgsfaktoren für gesundes Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt, Konstanz 2020, S. 6ff.

im Arbeitskontext zu unterstützen.<sup>72</sup> Doch sollte das BGM nicht erst bei den älteren Mitarbeitenden ansetzen, wird doch die Grundlage für eine lange Arbeitsfähigkeit bereits in jungen und mittleren Jahren gelegt. Vorbeugende Gesundheitsmaßnahmen müssen schon im Vorfeld getroffen und alle Altersgruppen für die Thematik „länger gesünder arbeiten“ sensibilisiert werden.

Aufgrund seiner Bedeutung und historisch zurückreichenden (internationalen) Verankerung<sup>73</sup> gibt es umfassende Forschung, Ausarbeitungen und Monitoring im Bereich BGM.<sup>74</sup> Neben dem Bund und Kommunen sind auch Länder bestrebt, Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement zu konzeptionieren und umzusetzen.<sup>75</sup> So ist das BGM von bedeutender Relevanz, nicht nur hinsichtlich des Fachkräftemangels aufgrund demografischer Veränderungen oder des Wettbewerbs mit anderen Arbeitgeber\_innen, die bessere Leistungen bieten. Es spielt auch eine wichtige Rolle bei der Ausstattung der Arbeitsplätze (z. B. Arbeitsplatzergonomie) und beeinflusst die Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung der Beschäftigten. Daher sollen Fragen zur Leistung und Relevanz des BGM in einen Fragebogen aufgenommen werden

### 2.1.3.2 Wissensmanagement

Vor dem Hintergrund alternder Belegschaften und dem in Zukunft bevorstehenden Generationswechsel sind aufgrund der damit einhergehend „zu erwartenden Personalabgänge und -fluktuation in verschiedenen Funktionsebenen [...] neue Wege für einen Wissenstransfer zu finden.“<sup>76</sup> Denn der Verlust des impliziten Wissens<sup>77</sup> der ausscheidenden Mitarbeiter\_innen insbesondere von zentralen Wissens- und Kompetenzträger\_innen ist problematisch. Dieses Wissen ist oft subjektiv und kontextspezifisch, daher nur

---

<sup>72</sup> Ebd., S. 12ff.

<sup>73</sup> U. a. das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) von 1973, welches die Einbeziehung von Betriebsärzten und Spezialisten für Arbeitssicherheit vorsah und regelte, international die Ottawa-Charta von 1986 (Ausdehnung der Gesundheitsförderung auf den Arbeitsbereich) oder die Arbeitsschutz-Rahmenrichtlinie 89/391 zur Definition von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitnehmer-Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit.

<sup>74</sup> Dazu u. a. auch das Ländermonitoring des dbb: dbb beamtenbund und tarifunion (Hg.): Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) nach Bundesländern geordnet, 2020.

<sup>75</sup> So haben die Bundesländer auch hier zum Teil eigene Rahmenkonzepte mit Vorschlägen zu verschiedenen Maßnahmen, Vgl. für Rheinland-Pfalz das Rahmenkonzept zum BGM, welches sowohl gesetzlich vorgeschriebene wie freiwillige Maßnahmen auflistet. Ministerium des Innern und für Sport (Hg.): Rahmenkonzept Personalentwicklung in der Landesverwaltung, Mainz 2015, Rheinland-Pfalz, S. 4ff.

<sup>76</sup> Bundesministerium des Innern und für Heimat, 2012, S. 12.

<sup>77</sup> Wissen über die Organisation, über Kollegen, Kunden und Geschäftspartner, über formelle und informelle Regeln und Tabus.



schwer weiterzugeben. Der Verlust dieses Wissens kann große Auswirkungen auch für den reibungslosen Dienstablauf in Archiven haben: „Wird das personengebundene Wissen nicht frühzeitig weitergegeben, geht ein jahrzehntelang kumulierter Erfahrungsschatz verloren; es drohen Informationen zu Sammlungskontexten, eingeschliffene Handlungsrouninen mit in die Rente zu entschwinden und große Lücken hinterlassen zu werden.“<sup>78</sup>

Gezieltes Wissensmanagement (WM) umfasst daher „alle Prozesse, die Wissen erzeugen, übernehmen, identifizieren, organisieren, zur Verfügung stellen, repräsentieren, übertragen und es wiederverwenden und auch teilen.“ Im Speziellen bedeutet dies, entsprechende ausscheidende Wissensträger\_innen zu identifizieren, Bedarfe festzustellen und Wissen anhand aufgestellter Regeln „schriftlich zu fixieren und sie unabhängig von Personen nutzbar zu machen.“<sup>79</sup> Dementsprechend wichtig ist es auch, die Leistung wie Relevanz sowie das Vorhandensein von Konzepten bei den Archiven zu überprüfen. Es gibt mittlerweile zahlreiche Instrumente und Maßnahmen, die hierfür zur Verfügung stehen und auch von den großen Landesarchiven adaptiert werden können, hier aber nicht Thema der Arbeit sein sollen.<sup>80</sup>

### 2.1.3.3 Raummanagement

Die Relevanz eines sogenannten Raummanagements (RM) bzw. der Büroraumgestaltung hat seit der Corona-Pandemie und der Etablierung von Home-Office sicherlich an Bedeutung gewonnen. Es beschäftigt sich sowohl mit Fragen der sozialen Raumgestaltung, wie dem Vorhandensein und der qualitativen Einrichtung von Sozial-, Kommunikations- und Arbeitsräumen, als auch mit der Arbeitsorganisation und -platzausstattung im Zusammenhang mit dem BGM. Untersuchungen zum öD bescheinigen dieser eine hohe Relevanz für die Arbeitgeberattraktivität<sup>81</sup>, ebenso dient das klassische Büro scheinbar immer stärker zur sozialen Interaktion.<sup>82</sup> Weitere Studien wiederum zeigen Zusammenhänge zwischen der Qualität und Funktionalität des Arbeitsplatzes und dem

---

<sup>78</sup> Niezgodka, S. 143.

<sup>79</sup> Meidlinger, S. 228.

<sup>80</sup> Siehe auch bei Kolata 2017, S. 35ff.

<sup>81</sup> PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Hg.), S. 14. Auch hat die Arbeitsplatzausstattung Einfluss auf die Weiterempfehlungsraten bei Mitarbeitenden (die sogenannte „Mundpropaganda“) S. 25f., ist damit mit dem Employer Branding verknüpft.

<sup>82</sup> McLaurin, Janet Pogue / Grabowska, Anita / Pittman, Tim: Die Rückkehr ins Büro. Gensler, Deutschland Arbeitsplatzumfrage 2023, S. 4ff.

Innovationsgrad, Arbeitsplatzzufriedenheit und Arbeitsplatzpräsenz der Mitarbeiter\_innen auf.<sup>83</sup> Die Analyse des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO beispielsweise weist dem dort erstellten „Büro-Attraktivitäts-Index“ den stärksten Einfluss auf das Wohlbefinden nach.<sup>84</sup>

Gleichzeitig scheint aber eine geringe Zufriedenheit mit den vorhandenen Räumlichkeiten Realität zu sein<sup>85</sup>, im internationalen Vergleich zeigt die Gensler-Arbeitsplatzumfrage von 2019, dass die Befragten in Deutschland ihre Büros schlechter bewerten als Befragte in Großbritannien, den Vereinigten Staaten, dem Mittleren Osten, Asien und Lateinamerika.<sup>86</sup>

Aufgrund des Einflusses auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist die Frage nach dem Vorhandensein von möglichen Raumkonzepten in den Staatsarchiven und Leistungseinschätzungen diesbezüglich daher interessant und durchaus relevant. Auch die Beurteilung der Relevanz dergleichen wird im Angesicht genannter Studienergebnisse im Hinblick auf mögliche Maßnahmen gegen einen Fachkräftemangel oder die Mitarbeiterbindung wichtig sein.

#### 2.1.3.4 Work-Life-Balance und Zusatzleistungen (Social Benefits)

Work-Life-Balance (WLB) beschreibt das Verhältnis bzw. die Ausgewogenheit zwischen der beruflichen Arbeit (Work) und dem persönlichen Leben (Life). Eine einheitliche Begriffsdefinition gibt es aufgrund der Differenziertheit und Perspektiven der Forschung nicht.<sup>87</sup> Für Arbeitgeber\_innen bedeutet dies allgemein, sich um das Wohlbefinden ihrer

---

<sup>83</sup> Ebd., S. 3ff.; Kelter, J., Kern, P. Arbeitswelten im Büro – Anforderungen an Beschäftigte und Arbeitsplätze (Office 21 Studien), in: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Zukunft der Büroarbeit, Dortmund/Berlin/Dresden 2004.

<sup>84</sup> Der Indikator fasst Ambiente-Merkmale zusammen, die eine attraktive, wertige und bewusste Arbeitsplatz- und Umfeldgestaltung erkennen lassen, Vgl. Ebd. 2f.

<sup>85</sup> PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Hg.), S. 24f., S. 38. Dies gilt nicht nur für den öD, sondern auch für die Privatwirtschaft, wie die Gensler Arbeitsplatzumfrage von 2023 feststellt. Siehe auch: Gensler Research Institute (Hrsg.), S. 4f.

<sup>86</sup> Todd, Philip / Pogue, Janet / Barber, Christine: Die Deutsche Büroarbeitswelt - Untersuchung über das Arbeitsverhalten in Deutschland 2019" Eine Meinungsumfrage unter Studierenden und Young Professionals, 2019, S. 4ff.

<sup>87</sup> Der Begriff Work-Life-Balance umfasst verschiedene Deutungen aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven, betrachtet durch unterschiedliche empirische Methoden. Manche Autoren verstehen darunter den Zusammenhang zwischen dem Privat- und dem Erwerbsleben, für andere steht der Begriff eher für Prozesse, die diesen Zusammenhang zwischen dem Privat und dem Berufsleben herstellen, Vereinbarkeitsprobleme oder Ursachen dafür. Eine Herangehensweise ist die Untersuchung von WLB aus der Perspektive der Arbeitswelt („work“), in der Arbeitszeiten und Koordinationsmöglichkeiten verschiedener Aufgaben im Zentrum des Interesses stehen. Hierunter fallen Ansätze der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work-Family) oder auch Vereinbarkeitskonflikte zwischen beruflichen und privaten

Mitarbeiter\_innen zu kümmern und ihnen eine unterstützende Umgebung anzubieten, in der sie ihre Arbeit effektiv erledigen können, ohne dabei ihre persönlichen Belange zu vernachlässigen. Steigende Beachtung erfährt die WLB dabei vor dem Hintergrund der sich verändernden Arbeits- und Lebenswelt, weshalb wirksame Strategien gegen zunehmende Arbeitsbelastung und deren Folgen oder im Rahmen der Schaffung eines Generationen-Managements eine tragende Rolle spielen.

Wie auch bei allen anderen Personalmanagementkonzepten hat wesentlichen Einfluss auf den Erfolg der in diesem Zusammenhang angebotenen Leistungen die Unternehmens- und Führungskultur. Fehlende Ernsthaftigkeit und Authentizität in der Praxis oder Verankerung in der Betriebsstrategie bergen das Risiko, dass die WLB lediglich als Imageinstrument genutzt wird. Umso wichtiger ist die Erfüllung wesentlicher Voraussetzung, beispielsweise von Bedarfsanalysen und Differenzierungen basierend auf der Belegschaftsstruktur, um den Mitarbeitern gerecht zu werden.

Work-Life-Balance ist auch eng mit dem BGM verzahnt. Eine Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin kommt in der Auswertung verschiedener Konzepte und Literatur zum Ergebnis, „dass Konstrukte der Work-Life-Balance sowohl mit Aspekten psychischer Gesundheit als auch verschiedenen Arbeitsbedingungen zusammenhängen, [...] Work-Life-Balance (bzw. der -Konflikt) [scheint] eine wichtige Rolle in Bezug auf psychische Probleme und Erkrankungen zu spielen, die häufig zu Arbeitsunfähigkeit und/oder Erwerbsausstiegen führen.“<sup>88</sup>

Immer mehr Unternehmen sehen daher die WLB ihrer Beschäftigten mittlerweile „als ein strategisch wichtiges Thema an, um sich als Arbeitgeber vom Wettbewerb zu differenzieren“ und so die Beschaffung und Bindung von Fachkräften zu verbessern sowie

---

Problemen, u. a. aufgrund von Konflikten von Zeitressourcen. Andere Autoren betonen das Stichwort „Life“, indem v. a. Anforderungen der Familie, Hobbies und Regeneration betrachtet werden. Es werden mehr subjektive Wahrnehmungen untersucht, WLB-Modelle sind hier mehr von individuellen Wertvorstellungen abhängig. Eine dritte Autorengruppe legt den Schwerpunkt auf „Balance“: Sie machen den Versuch, beide Perspektiven zu integrieren, indem sie Konflikte, Spill-Over-Effekte, Problemlösungsansätze und Ähnliches betrachten. Vgl. im Folgenden die Zusammenfassung der WLB-Forschung durch Schilling, Elisabeth: Biografische Work-Life-Balance im öffentlichen Dienst, in: Gourmelon, Andreas (Hg.): Forschung für die Praxis – fundierte Erkenntnisse für ein professionelles Personalmanagement, Hüthig Jehle Rehm GmbH, Heidelberg 2013, S. 2ff., 77ff. sowie wie weiterführend auch Homburg, S. 840ff.

<sup>88</sup> Wöhrmann, Anne Marit, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (sg.): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Work-Life-Balance. Forschung, Projekt F 2353, Dortmund/Berlin/Dresden 2016, S. 75.

die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Von den Beschäftigten wird dies gleichzeitig als sehr wichtig erachtet.<sup>89</sup>

Dabei existieren auch Überschneidungen mit dem Employer Branding. So können die sogenannten Zusatzleistungen oder Social Benefits als eine derartige WLB-Maßnahme gelten, welche gleichzeitig zur Attraktivitätserhöhung und Heraushebung genutzt werden kann. Derartige Benefits bedeuten mögliche Zusatzleistungen der Arbeitgeber, die sich in Sozialleistungen und sonstige Leistungen unterscheiden.<sup>90</sup> Studien belegen, dass Zusatzleistungen in Kombination mit einem flexiblen Vergütungssystem eine hohe Motivations- und Bindungsfunktion auf Führungskräfte und Mitarbeitende ausüben.<sup>91</sup> Hierunter zählen neben diversen Arbeitsschutzversicherungen auch Altersvorsorge, aber auch Home-Office, flexible Arbeitszeiten, Mobilitätszuschüsse, Gesundheitsmaßnahmen, Betriebsrestaurants oder Weiterbildungsmöglichkeiten. Auch wenn einige Maßnahmen im deutschen öD gesetzlich festgelegt sind, werden weniger Zusatzleistungen bei der Arbeitgeberdarstellung im Vergleich zum Privatsektor angegeben, wie eine Untersuchung der Hochschule Koblenz von 2017 feststellte.<sup>92</sup> Dies ist allerdings mit hoher Wahrscheinlichkeit systemisch bedingt, weil manche Zusatzleistungen nicht ermöglicht werden können.<sup>93</sup>

Wie bereits zum demografischen Wandel für Bibliotheken festgestellt, bietet der öD viele Ansätze zur Arbeitszeitgestaltung, um einer stärkeren Differenzierung und Individualisierung der Arbeitszeit gerecht zu werden. So sind i. d. R. altersspezifische Arbeitszeitmodelle (z. B. Altersteilzeit) und zum anderen altersunspezifische Arbeitszeitmodelle vorhanden, die sich an einer flexiblen Entzerrung der zeitlichen Anforderungen und auf den Gesundheitserhalt im Verlaufe des Erwerbslebens orientieren (z. B. Arbeitszeitkonten, Gleitzeit, Wahlarbeitszeiten, lebensphasenspezifische Wechsel zwischen Teil- und

---

<sup>89</sup> Homburg, S. 840. Eine „gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ ist 91,0 % der befragten Personen des öD im Bleibebarmeter wichtig und damit an erster Stelle der Antwortmöglichkeiten, bei der Weiterempfehlung belegt diese Antwort Platz 2. Vgl. Köppl, S.23, 38. Auch die Befragten der Studie PD-Impulse bewerten die Relevanz von „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ als sehr hoch ein. PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Hg.), S. 14.

<sup>90</sup> Homburg, S. 470ff.

<sup>91</sup> Ebd., S. 474.

<sup>92</sup> Redaktion Personalwirtschaft (Hg.): Ein wichtiger Attraktivitätsfaktor: Benefits, 12.03.2018.

<sup>93</sup> Allerdings müssen nicht alle Zusatzleistungen der Unternehmen der Privatwirtschaft jeden Mitarbeiter in gleichem Maße treffen. Ebd.

Vollzeit, Homeoffice und Telearbeit).<sup>94</sup> Gleichzeitig gibt es einen scheinbaren Widerspruch zwischen dem Vorhandensein von (vorgeschriebenen) Zusatzleistungen und deren Umfang. Die Verankerung und Leistungsbeurteilung genannter Maßnahmen in den Archiven soll daher mit befragt werden.

## 2.2 Einteilung in Berufskategorien und Qualifikationsniveaus

Um Fachkräfteengpässe und Fachkräftemangel in Staats- und Landesarchiven für die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche abseits archivischer Tätigkeiten zu ermitteln, ist eine Einteilung der Berufskategorien nötig. Unter Zuhilfenahme der Aufschlüsselung von einzelnen Aufgabenbereichen, enthalten im Bericht der Archivreferentenkonferenz des Bundes und der Länder (ARK) vom 21. Sept. 2011<sup>95</sup> und der Arbeitsmarktstatistik der BA, die eine mehr oder weniger genaue Überprüfung verschiedener Berufs(unter)gruppen und -gattungen zulässt, welche entsprechenden Tätigkeiten in den Archiven entsprechen bzw. aufgrund von notwendigen beruflichen Qualifikationen zugeordnet werden können<sup>96</sup>, werden die beruflichen Tätigkeitsbereiche in den Staatsarchiven grob in 10 Berufsbereiche unterteilt:

- 1 Allgemeine archivarisches Tätigkeiten
- 2 Archivrecht
- 3 Dienst- und Fachbibliothek
- 4 Digitale Archivierung
- 5 IT Allgemein
- 6 Magazin und technische Bearbeitung
- 7 Öffentlichkeitsarbeit
- 8 Restaurierung
- 9 Scan und digitale Bereitstellung
- 10 Verwaltung

---

<sup>94</sup> Pfennig, Verena: Der demografische Wandel in Bibliotheken. Bedingungen der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter, Bachelorarbeit, Köln, 2013, S. 47.

<sup>95</sup> Höroldt u. a., S. 398, 413.

<sup>96</sup> Vgl. hierzu: Bundesagentur für Arbeit und Statistik 2021a.

### 2.3 Vergleiche mit der Arbeitsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit

Die Arbeitsmarktstatistik der BA lässt mit der Arbeitslosen-Stellen-Relation nach Qualifikationsniveau eine Analyse der potentiellen Verfügbarkeit des potentiellen Angebots an Bewerber\_innen sowie seiner Entwicklung zu, auf welche die Staats- und Landesarchive aufgrund der unterschiedlichen Tätigkeitsprofile zugreifen. Die (Nicht-)Verfügbarkeit potentieller Arbeitskräfte stellt einen möglichen Grund für mögliche Stellenbesetzungsschwierigkeiten dar und verdeutlicht mögliche Wettbewerbssituationen.

Mittels der Berufsklassifikationen und persönlichen Gesprächen mit Beschäftigten aus den jeweiligen Tätigkeitsbereichen konnten entsprechende Untergruppen der Statistik überprüft und eine relativ grobe Einteilung vorgenommen werden. Dabei muss auch immer die Verfügbarkeit der Daten berücksichtigt werden, die nicht für alle Berufsuntergruppen zur Verfügung steht oder aufgrund der infrage kommenden Berufe nicht bis auf die Untergruppe und oder Qualifikationsniveaus aufgeschlüsselt werden muss und kann.<sup>97</sup>

Abb. 2: Berufsbereiche und Berufsgruppen und Berufsuntergruppen

Berufsbereiche	Berufsgruppen und Berufsuntergruppen
Allgemeine archivarisches Tätigkeiten	733 Medien-, Dokumentations- und Informationsdienst 7331 Berufe im Archivwesen
Archivrecht	733 Medien-, Dokumentations- und Informationsdienst 7331 Berufe im Archivwesen 7310 Rechtsberatung, -sprechung und -ordnung
Dienst- und Fachbibliothek	733 Medien-, Dokumentations- und Informationsdienst 7332 Berufe im Bibliothekswesen
Digitale Archivierung	733 Medien-, Dokumentations- und Informationsdienst 7333 Berufe im Dokumentations- und Informationsdienst sowie 7331 Berufe im Archivwesen
IT Allgemein	431 Informatik 433 IT-Netzwerktechnik, IT-Koordination, IT-Administration und IT-Organisation 434 Softwareentwicklung und Programmierung
Magazin und technische Bearbeitung	513 Lagerwirtschaft, Post und Zustellung, Güterumschlag
Öffentlichkeitsarbeit	7331 Berufe im Archivwesen 922 Öffentlichkeitsarbeit

<sup>97</sup> Da beispielsweise für Tätigkeiten im Magazindienst nicht nur Lageristen, sondern verschiedenste Berufsgruppen wie Handwerker oder auch ungelernete Personen infrage kommen können, wird aufgrund der Anzahl und Komplexität dieser Berufsgruppen auf eine Einbeziehung dieser verzichtet.

Restaurierung	234 Drucktechnik und -weiterverarbeitung, Buchbinderei
Scan und digitale Bereitstellung	232 Technische Mediengestaltung
	233 Fototechnik und Fotografie
	234 Drucktechnik und -weiterverarbeitung, Buchbinderei
Verwaltung	714 Büro und Sekretariat (eD/mD)
	732 Verwaltung

Für die Analyse der Entwicklung der Arbeitslosen-Stellen-Relation wurden die Jahre 2018 und 2022 als Untersuchungszeiträume gewählt. In einigen Fällen bietet die Arbeitsmarktstatistik für die Vergangenheit keine detaillierte Aufschlüsselung für bestimmte Berufskategorien wie den Medien-, Dokumentations- und Informationsdiensten sowie der Verwaltung auf den Ebenen unterhalb der Berufsgruppe. Daher mussten die Werte für die Berufsgruppen in Relation zu den Berufsuntergruppen für 2022 teilweise als Referenzwerte genommen und daran orientierend berechnet werden. Mit den Verhältniswerten konnte eine Extrapolation für die Berufsuntergruppen für das Jahr 2018 errechnet werden.

Für eine nachfolgend bessere Vergleichbarkeit wurden die Werte in eine fünfstufige Skala übersetzt. Als Referenzmaßstab dient der Durchschnittswert der Arbeitslosen-Stellen-Relationen für alle Berufe (Deutschland insgesamt) in den drei Qualifikationsbereichen Fachkräfte bis Experten von 2013 und 2022.<sup>98</sup>

#### 2.4 Konzeption und Datenerhebung

Zur Datenerhebung wurde ein Fragebogen in Form einer Excel-Tabelle basierend auf einer qualitativen Literaturanalyse erstellt. Hierfür wurden insbesondere zuvorderst genannte Studien und Analysen zum öD sowie solche, die im Auftrag dieser Institutionen erstellt wurden, herangezogen. Der Großteil der Fragen besaß eine Auswahl an Antwortmöglichkeiten, um die Antworten zu quantifizieren und eine präzisere Datenerfassung und -analyse zu ermöglichen. Dieser Ansatz bietet den Vorteil, dass auch eine gewisse Vergleichbarkeit der Archivsparte als Bestandteil des öD gewährleistet ist. Zusätzlich wurden spezielle Variablen der Arbeitsagentur verwendet, die zur Identifizierung von Engpasssituationen und Fachkräftemangel dienen, darunter Größen zur Stellenfluktuation oder Stellenbesetzungsdauer. Die Literaturanalyse ermöglicht anhand der Faktoren

<sup>98</sup> Aufgrund der Arbeitsmarktentwicklung sowie das Einsetzen von vereinzelnden Fachkräfteengpässen und Fachkräftemangel deutschlandweit, gilt der Durchschnitt dieser Zeit als präziserer Referenzmaßstab als einer der beiden Werte allein.

die Bildung sogenannter Kernsektoren, welche zur Erstellung eines Fragebogens genutzt wurden<sup>99</sup>: Eine allgemeine Einschätzung der Archive, eine Institutionenanalyse, die Einschätzung zu den genannten Personalmanagementbereichen sowie mögliche Maßnahmen in diesen Gebieten. Die Kernbereiche wurden auf sieben Bereiche aufgeteilt: 100: Wahrnehmung und Auswirkungen, 200: Recruiting, 300: Ausbildung, 400: Personal, 500: Situation Managementkonzepte, 600: Ausbau von Managementkonzepten (als mögliche Maßnahme), 700: Allgemeine Fragen und Aussagen an die Archivleitung. Insgesamt ergaben sich 62 Fragen.

Der Fragebogen richtete sich an die jeweiligen Personalreferate und Archivleiter\_innen der 16 Staats- und Landesarchive. Der letzte Fragebereich sollte ausschließlich durch die Archivleiter\_innen beantwortet werden.

Um offene Felder und Unklarheiten zu besprechen sowie ggf. fehlende Werte abzuklären, wurden zusätzlich Telefoninterviews im Umfang von 10 bis 30 Minuten geführt.

Da sich die Studie hauptsächlich auf die Bewertung der Fachkräftesituation in den Staatsarchiven und deren Umgang mit einem möglichen Fachkräftemangel konzentriert, wurden ausschließlich die Einschätzungen von Verwaltungs- und Dienststellenleitern berücksichtigt. Aspekte wie das Arbeitsklima, die Beurteilung des Personalmanagements und die Attraktivität des Arbeitgebers aus Sicht der Belegschaft könnten objektiv nur durch Meinungsumfragen bei Mitarbeiter\_innen erfasst werden. Aufgrund der unterschiedlichen Fragestellungen und der Komplexität dieser Themen wäre jedoch eine separate Untersuchung erforderlich.

### **3 Durchführung von Befragung und Interviews**

Der Fragebogen wurde an alle 16 Staats- und Landesarchivverwaltungen versendet. An der Umfrage nahmen insgesamt 11 Archivverwaltungen teil, wovon 10 Fragebögen ausgewertet werden konnten. Dies entspricht einer Stichprobengröße von 62,5 % (ein Fragebogen konnte aufgrund des Fehlens von sechs der sieben Kernbereiche nicht berücksichtigt werden).

Im Anschluss konnten 9 von 10 Telefoninterviews erfolgreich durchgeführt werden.

---

<sup>99</sup> Die aus diesen Clustern bestehenden Variablen könnten über eine Faktorenanalyse aufgrund der gesammelten Daten auf ihre Aussagekraft kontrolliert werden, um signifikante Kernvariablen zu identifizieren, die speziell für die staatliche Archivlandschaft gelten. Allerdings wäre eine solche Analyse mit einem (nahezu) vollständigen Datensatz deutlich aussagekräftiger, weshalb diese Arbeit darauf verzichtet.



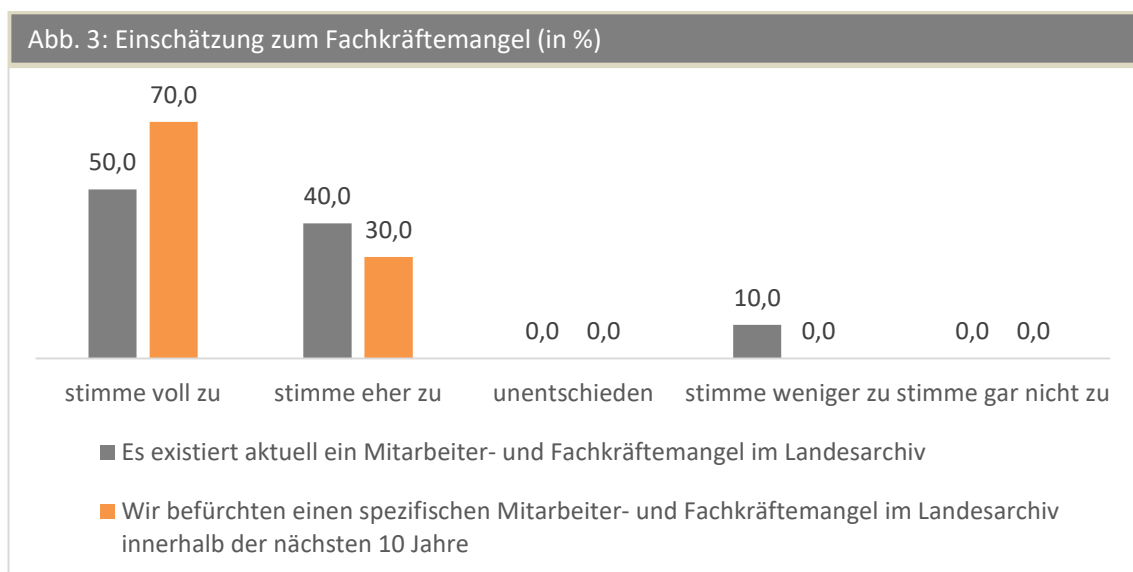
Aufgrund der Stichprobengröße von 10 Archiven liegt bei einem Konfidenzniveau von 95 % eine Fehlerspanne von rund 20 % vor. Die Analyse des Fragebogens ist damit für alle Staats- und Landesarchive, insbesondere hinsichtlich des Personalmanagements, nur begrenzt repräsentativ. Dennoch bietet die Studie einen ersten umfassenden Überblick in das Thema Fachkräftemangel in den Staats- und Landesarchivverwaltungen. Was die vorliegende Arbeit nur eingeschränkt ermitteln kann ist die Identifikation der Variablen, die den Mitarbeitermangel mittels statistischer Regressionsmethoden beeinflussen. Aufgrund des begrenzten Umfangs und der Anzahl der einbezogenen Variablen wären solche Analysen wenig valide und bedürften weiterer Tiefenanalysen, was den Umfang der Arbeit überschreiten würde. Weitere Studien (mit einer annähernd hundertprozentigen Stichprobe [bei Staats- und Landesarchiven] oder aufgrund seiner Größe im kommunalen Bereich) könnten mittels Regressionsanalysen verschiedene Zusammenhänge statistisch valide ermitteln und messen, darunter u. a. besonders effektive Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung oder -bindung. Dies wäre insbesondere für die jeweiligen Organisationspolitiken interessant, da die bereits knappen personellen und finanziellen Ressourcen auf wissenschaftlicher Grundlage besser argumentiert und effektiver verteilt werden könnten.

## IV Auswertung der Umfrage zum Mitarbeiter- und Fachkräftemangel in Staats- und Landesarchiven und Analyse

### 1 Allgemeine Einschätzung der Archivverwaltungen zum Fachkräftemangel

#### 1.1 Einschätzung der gegenwärtigen Situation und in 10 Jahren

Die überwiegend negative Entwicklung auf dem deutschen Arbeitsmarkt spiegelt sich in den Einschätzungen der befragten Staats- und Landesarchivverwaltungen wider:

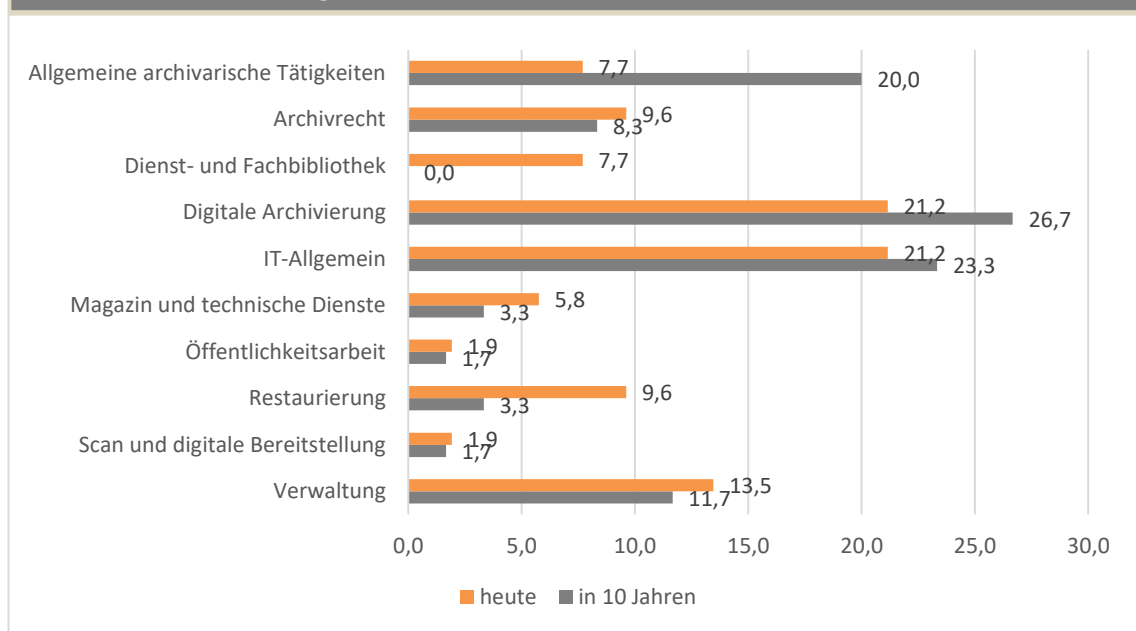


Nahezu sämtliche befragten Dienststellen erkennen in ihren Archiven bereits einen Mitarbeiter- und Fachkräftemangel. Die Hälfte der Archive stimmte der Existenz eines solchen Mangels uneingeschränkt zu, während 40,0 % eher zustimmten. Für den kommenden Zeitraum von 10 Jahren befürchteten alle Archive eine Verschärfung der Situation. Der Anteil jener Archive, die der Frage nach Befürchtungen zu einem spezifischen Mitarbeiter- und Fachkräftemangel in ihrem Archiv in Zukunft vollständig zustimmten, erhöhte sich auf 70,0 %.

#### 1.2 Prognosen zu gegenwärtig und zukünftig betroffenen Tätigkeitsbereichen

Die Arbeitsmarktentwicklungen für die Tätigkeitsbereiche der Archive bestätigen sich bei der Abfrage nach spezifischen Engpässen an qualifizierten Mitarbeitern\_innen:

Abb. 4: Spezifischer Fachkräftemangel insgesamt - geschätzter Anteil der Tätigkeitsbereiche am Gesamtwert aller Angaben (in %)



Gemäß den Einschätzungen der Archivverwaltungen betrifft der aktuelle Mangel an qualifizierten Mitarbeiter\_innen im Vergleich zu allen genannten Tätigkeitsbereichen derzeit insbesondere die Arbeitsbereiche der digitalen Archivierung, des IT-Bereichs und der Verwaltung. Gefragt nach den am stärksten betroffenen Bereichen gaben die Hälfte bzw. 60,0 % der Archivverwaltungen an, bereits heute in diesen Bereichen einen spezifischen Mangel an qualifiziertem Personal zu haben. Bezogen auf den prozentualen Anteil aller Nennungen, einschließlich aller Qualifikationsniveaus, machen die Bereiche IT und Digitale Archivierung zusammen über 40 % aller genannten Tätigkeitsmerkmale aus. 30,0 % der Befragten gaben an, einen Fachkräftemangel im allgemeinen archivischen Bereich sowie in der Besetzung ihrer Dienst- und Fachbibliotheken zu erleben.

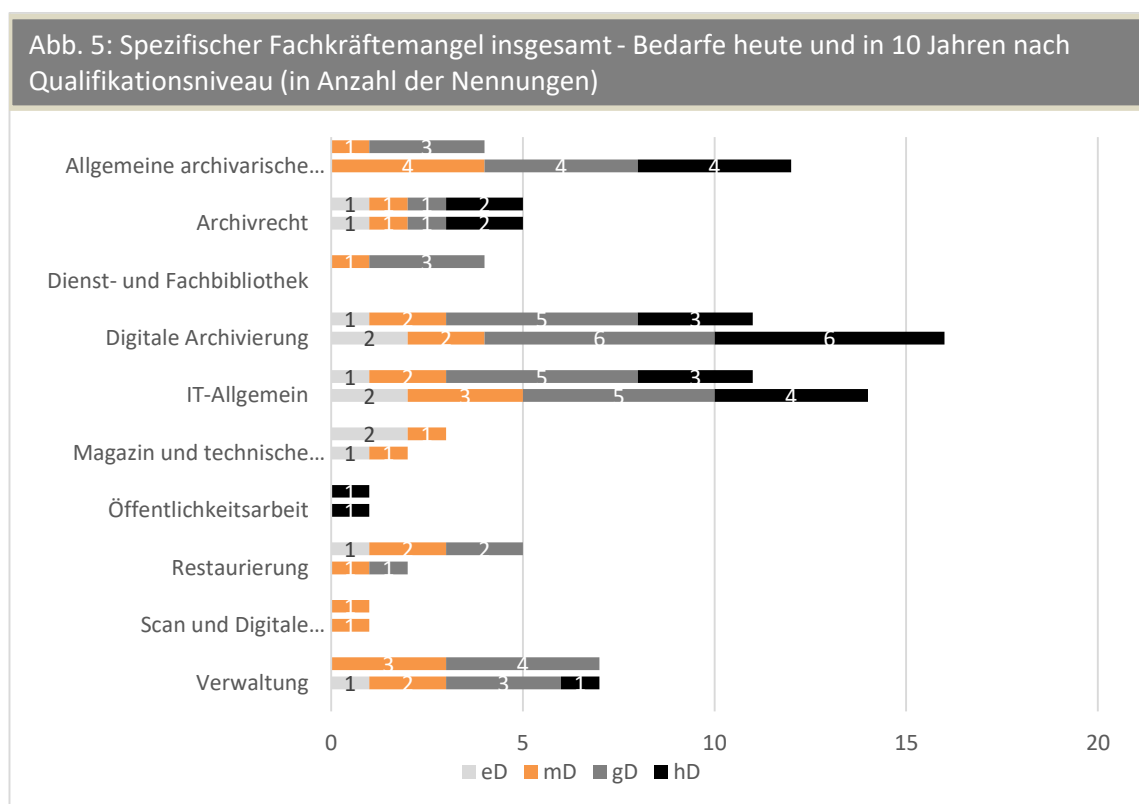
Mit Blick in die Zukunft verstärken sich die Bedenken der Archive hinsichtlich möglicher Engpässe im Bereich IT und Digitalisierung. Der Gesamtanteil an Nennungen gegenüber allen Tätigkeitsbereichen erhöht sich hier auf 50,0 %, wobei 70,0 % der Archive insgesamt in Zukunft Probleme bei qualifiziertem Personal in der digitalen Archivierung erwarten.

Die beunruhigende Sorge vor einem zukünftigen Fachkräftemangel bei Archivpersonal spiegelt sich auch deutlich in der beachtlichen Steigerung der Nennungen im Bereich allgemeiner archivarischer Tätigkeiten wider, die sich beinahe verdreifacht. Diese be-

trächtliche Zunahme sowie der hohe Anteil im Bereich der digitalen Archivierung verdeutlicht einmal mehr die ernsthaften Herausforderungen, welche das Gros der Archive in der zukünftigen Personalbesetzung sieht.

### 1.3 Prognosen zu gegenwärtig und zukünftigen betroffenen Bereichen des Fachkräftemangels nach Qualifikationsniveau

Um eine tiefergehende Analyse zu ermöglichen, wurden die Archivverwaltungen nach den Qualifikationsniveaus gefragt, in denen sie einen Fachkräftemangel sehen und in Zukunft befürchten. 80,0 % der Archive gaben detailliertere Informationen:<sup>100</sup>

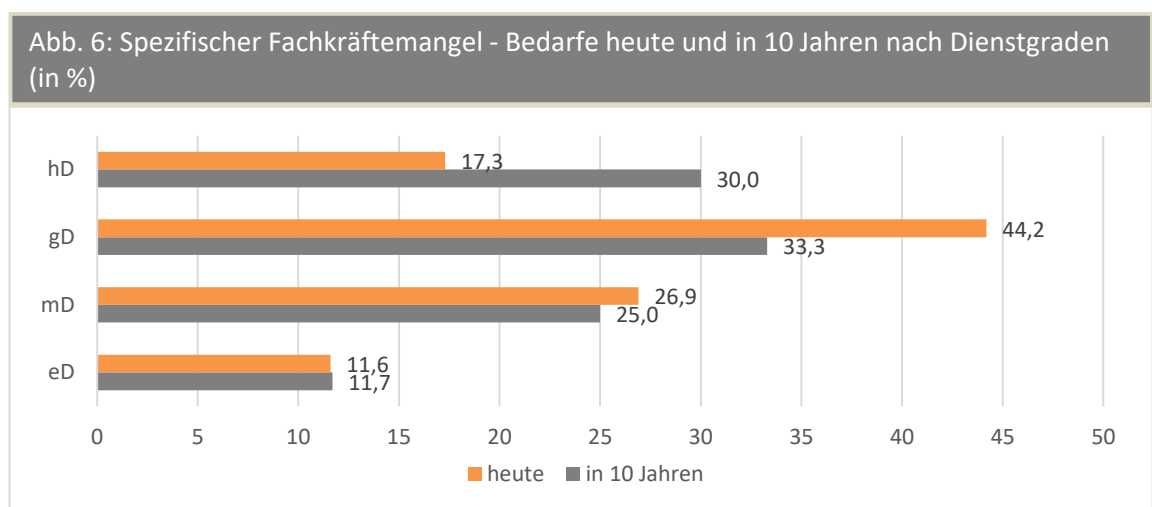


Aktuell manifestiert sich laut der Einschätzung der Archivverwaltungen vor allem auf dem Qualifikationsniveau des gD ein Fachkräftemangel. Am häufigsten werden die digitale Archivierung und die IT als betroffene Bereiche genannt. Aber auch die Verwaltung sowie die Dienst- und Fachbibliotheken sowie archivarische Tätigkeit werden als aktuelle Engpassbereiche identifiziert, für die die Archivverwaltungen einen Fachkräftemangel auf diesem Level feststellen. Der gD macht mit 44,2 % beinahe die Hälfte Qualifikationsniveaus aus, in denen die Archive Fachkräfteprobleme sehen.

<sup>100</sup> Zur besseren Darstellung wurde auf die Darstellung in Prozent verrichtet.

Auch in der darunterliegenden Qualifikationsebene des mD wird mit 26,9 % ein vergleichsweise hoher Fachkräftemangel verzeichnet. Hier wird erneut die Verwaltung als am stärksten betroffener Bereich genannt, gefolgt von der IT sowie der Digitalen Archivierung und Restaurierung.

Der eingeschätzte Fachkräftemangel betrifft also nicht nur den gehobenen Archivdienst, wie bereits 2019 durch Marcus Stumpf festgestellt,<sup>101</sup> sondern auch anderen Tätigkeitsbereiche im Archiv, wo Bewerber\_innen dieser Qualifikationsstufen überdurchschnittlich im Vergleich zu den anderen Dienstgraden fehlen. Insbesondere die digitale Archivierung sowie die IT werden als stark betroffen angesehen.



Für die kommenden 10 Jahre lassen sich verschiedene Trends in den Einschätzungen der Archive identifizieren. Insgesamt steigt die Anzahl der Nennungen. Besonders auffällig ist die zunehmende Besorgnis der Archive hinsichtlich Engpässen im Bereich des hD, wo sich die Angaben auf 30,0 % fast verdoppeln. Leichte Zunahmen sind auch für den mD zu verzeichnen, für den gD ist ein Rückgang auf ein weiterhin sehr hohes Niveau mit 33,3 % festzustellen.

Zwei weitere Tendenzen zeigen sich bei der Differenzierung nach Dienstgraden. Zum einen ist ein Anstieg der Bedarfe in den Bereichen IT und der digitalen Archivierung zu erkennen, wobei die Archive insbesondere für den hD einen Fachkräftemangel befürchten. In letzterem Tätigkeitsbereich wird hier in Zukunft von einem doppelt so hohen Mangel qualifizierten Personals ausgegangen.

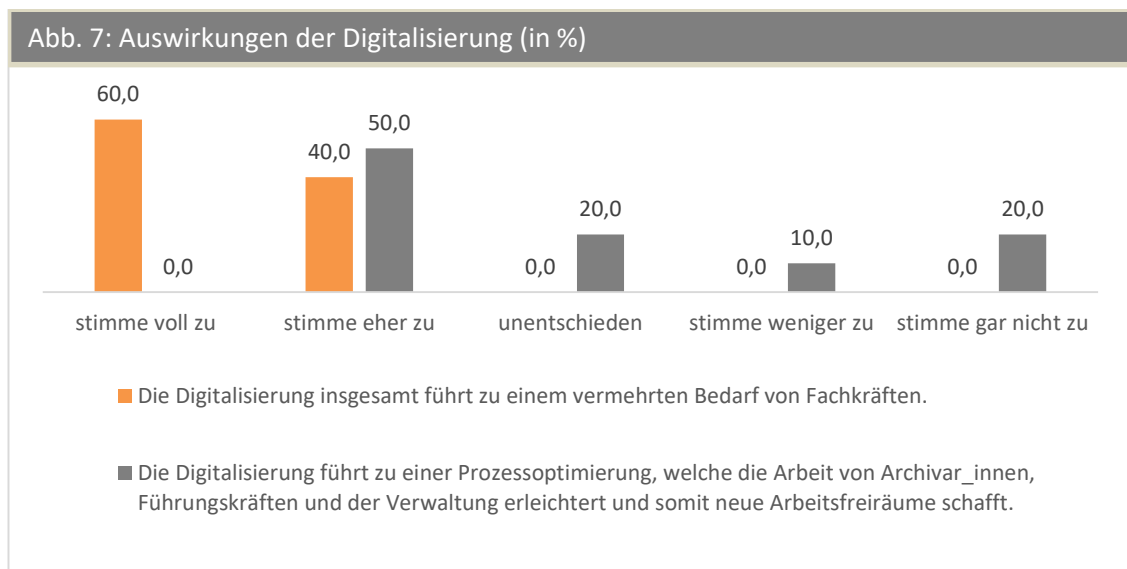
<sup>101</sup> Stumpf 2019, S. 12

Eine deutliche Bedarfssteigerung ist im Archivbereich festzustellen. Die meisten Archive gehen von einer wachsenden Nachfrage an Archivarinnen und Archivaren im mD aus, erwarten aber auch Mehrbedarfe in allen anderen Qualifikationsstufen.

Die Bedarfssituation im Verwaltungsbereich hingegen differenziert sich aus. Bei gleichbleibender Erwartungshaltung wird in sehr geringem Umfang ein Fachkräftemangel im eD und hD befürchtet.

#### 1.4 Auswirkungen der Digitalisierung

Wie anfangs erwähnt, prägt die fortschreitende Digitalisierung den Bedarf an Fachkräften aufgrund der steigenden Nachfrage nach Experten im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien. Auch die Staats- und Landesarchive sind keine Ausnahme und müssen auf die digitalen Veränderungen reagieren, sei es durch die Einführung der digitalen Archivierung, die Umstellung auf elektronische Aktenführung, die Implementierung digitaler Archivrecherche oder die Verwaltung solcher Infrastrukturen.

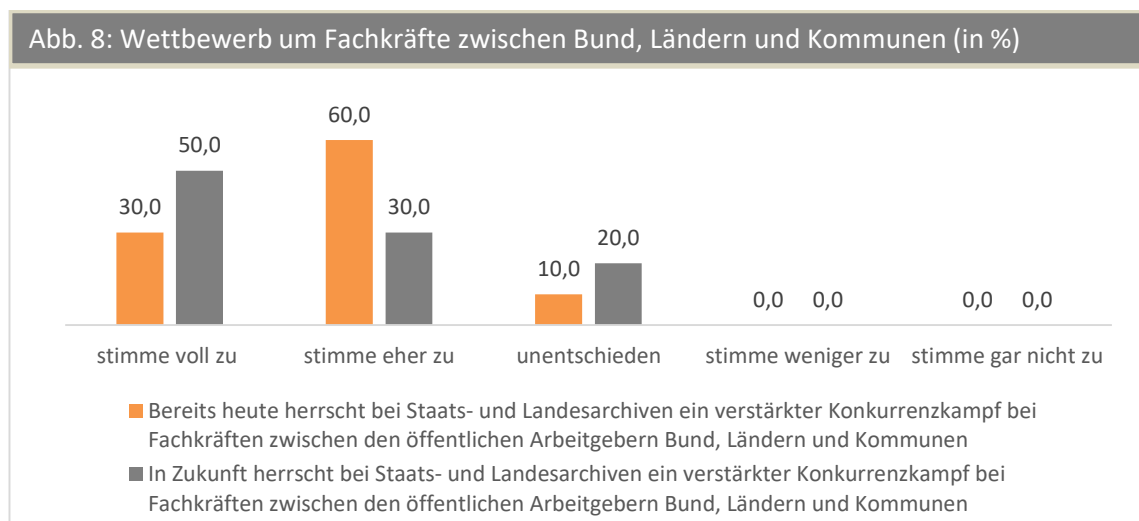


Demnach steigt auch der Bedarf qualifizierten Personals in diesen Bereichen. Dieser Einschätzung stimmten 60,0 % voll bzw. 40,0 % der befragten Archivverwaltungen eher zu. Allerdings herrscht innerhalb der staatlichen Archive keine einheitliche Meinung darüber, inwiefern die Digitalisierung, speziell bei Archivar\_innen, Führungskräften und der Verwaltung, eher zu einer Optimierung der Abläufe führt und neue Spielräume für andere Tätigkeiten eröffnen oder nicht. Einige Leitungen neigen dazu, der Aussage zuzustimmen, dass die Digitalisierung Zeitersparnisse bei bestimmten Aufgaben ermöglichen

und somit Spielraum für andere Tätigkeiten schaffen kann. Die Hälfte der Archivleitungen war eher dieser Ansicht. Die andere Hälfte war entweder unentschlossen (20,0 %) oder stimmte dieser Einschätzung weniger oder gar nicht zu (30,0 %). Hierbei wurde angemerkt, dass die Digitalisierung von Prozessen zusätzlich zu den bereits bestehenden Aufgaben durchgeführt wird und somit möglicherweise sogar einen gegenteiligen Effekt haben könnte.

### 1.5 Wettbewerb um Fachkräfte

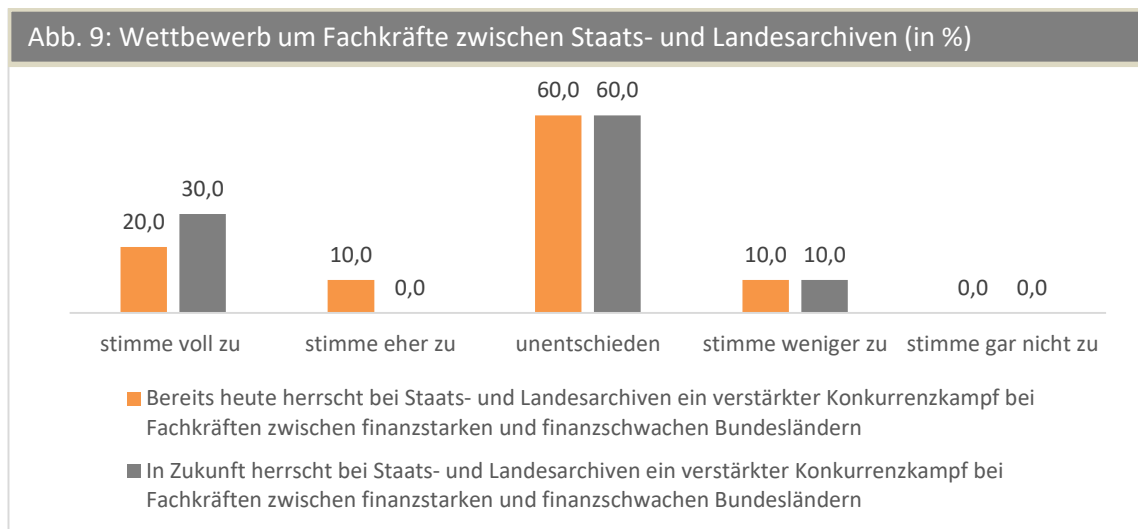
Die Einschätzung von horizontalen wie vertikalen Konkurrenzkämpfen von Archiven mit den verschiedenen Institutionen auf kommunaler, Länder- und Bundesebene sehen auch die befragten Archivverwaltungen:



Eine große Mehrheit der Archivverwaltungen stimmte der Aussage voll oder eher zu, dass eine derartige Situation gegenwärtig bereits existiere (insgesamt 90,0 %). In Tendenz wird erwartet, dass dieses Problem in Zukunft zunehmen wird, wenn auch mit einer gewissen Unsicherheit. Im Vergleich zu vorherigen Einschätzungen stimmten nun 50,0 statt 30,0 % der befragten Archive der Aussage vollständig zu, dass sich diese Problematik in Zukunft verstärkt.

Die Frage, ob der Wettbewerb um Arbeitskräfte aufgrund der Unterschiede in den Haushaltslagen der einzelnen Länder aktuell oder zukünftig eine Rolle spielt, konnte von den Verwaltungen weniger präzise eingeschätzt werden. Insgesamt 60,0 % konnten hierbei keine klare Tendenz abschätzen. Dennoch neigt eine kleine Mehrheit der Befragten eher

dazu zu glauben, dass solche Konkurrenzkämpfe existieren und sich in Zukunft eher verstärken werden.



## 1.6 Prognosen zur Stellenplanentwicklung

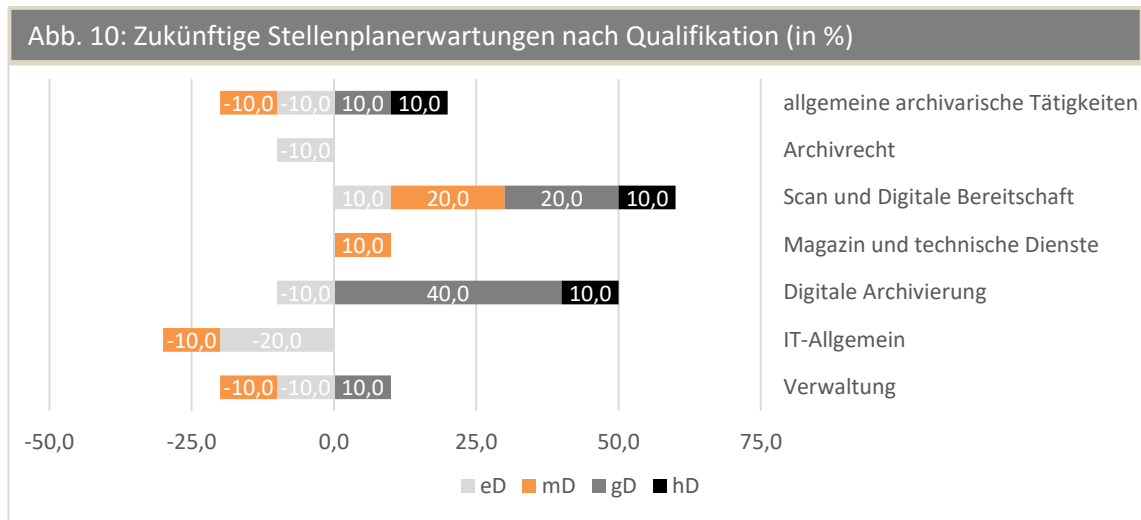
Mögliche Veränderungen im Stelleplan können nicht nur auf eine steigende Nachfrage an Arbeitskräften hinweisen, sondern auch Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Attraktivität der Archive haben. Ein Personalabbau könnte beispielsweise zu einer Verschärfung der Arbeitsbelastung und einer erhöhten Beanspruchung der Angestellten führen. Nähere Angaben machten hier 70,0 % der Archive (hierbei handelt es sich selbstverständlich nur um zukünftige Erwartungen und Prognosen, die oft mit erheblicher Unsicherheit verbunden sind).

Für die Prognose des Stellenplans konnten die Archivverwaltungen höchstens drei Bereiche nennen, in denen sie die möglichen Personalveränderungen befürchteten. 38,0 % dieser Archive nehmen mehrheitlich einen Stellenzuwachs an. Etwa ein Viertel (24,0 %) prognostiziert einen Abbau, während wiederum 38,0 % von einem gleichbleibenden Bedarf ausgehen.

Besonders in Bereichen, die von den Auswirkungen der Digitalisierung betroffen sind, wie etwa dem Feld der Scan- und digitalen Bereitstellung und der digitalen Archivierung wird ein Zuwachs im Stellenplan erwartet, insbesondere im gD der digitalen Archivierung. Dies gaben etwa 57 % der insgesamt 70,0 % Archivverwaltungen an, die diese Frage genauer beantworteten.



Interessanterweise erwarten einige Archive einen Abbau in den unteren Qualifikationsniveaus in den Tätigkeiten der IT-Allgemein (30,0 % der Archive mit spezifischen Angaben), daneben auch in der Verwaltung und den allgemeinen archivischen Tätigkeiten (jeweils 20,0 %).



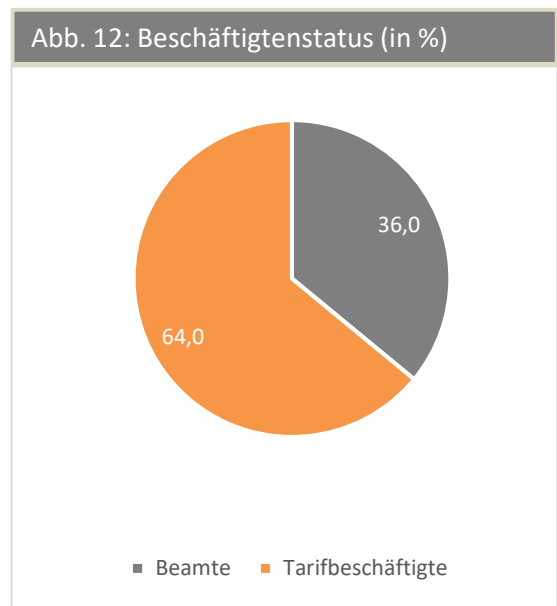
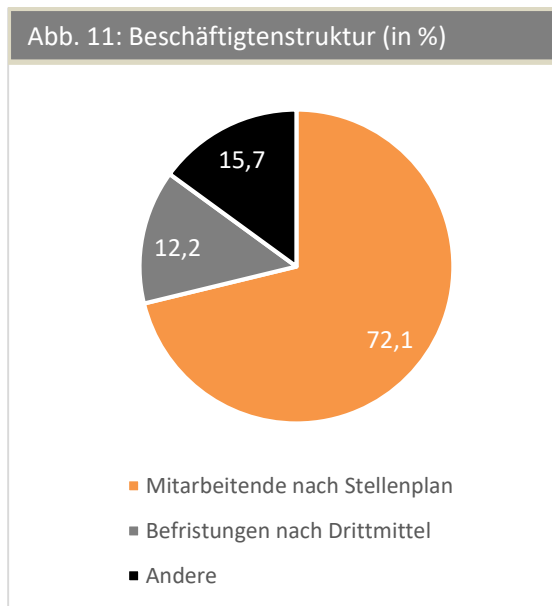
## 2 Analyse der Personalstrukturen

### 2.1 Stellenstrukturanalyse

Die an der Umfrage teilgenommenen Archive stellen, ausgehend von den Zahlen des statistischen Bundesamtes für 2022, rund 64 % der gesamten Archivbelegschaft für die Länder dar.<sup>102</sup> In den untersuchten Archiven arbeiteten laut den Angaben in 2022 bzw. 2023 insgesamt 1.259 bzw. 1.212 Personen. Diese bestehen in ihrer Mehrheit aus regulären Mitarbeitenden gemäß dem Stellenplan mit 72,1 % sowie aus befristeten Drittmittelstellen (12,2 %) und Anderen (darunter bezahlte Aushilfskräfte, ehrenamtliche Tätigkeit, Ehrenamt, Freiwilliges Soziales Jahr (FSJ), Bundesfreiwilligendienst oder kurzfristige Projektstellen, alle 15,7 %), zusammen 27,9 %.<sup>103</sup>

<sup>102</sup> Statistisches Bundesamt (Destatis) 2023a. Es finden sich unterschiedliche Angaben für Mitarbeiterzahlen des Statistische Bundesamtes sowie den Angaben der einzelnen Archive, auch innerhalb von Jahresberichten oder Statistiken. In einem Fall (keine Teilnehmer) weicht auch die Angabe zu Vollzeitäquivalents des Bundesamtes und der öffentlich einsehbarer Archivistatistik ab, in einem anderen die Angaben zur Personalanzahl einmal zwischen den Zahlen des Statistischen Bundesamtes und den Jahresberichten sowie innerhalb der Jahresberichte ab.

<sup>103</sup> Nimmt man die Freiwilligen aus der Gesamtrechnung heraus, machen die Drittmittelstellen rund 12,8 % der Mitarbeitenden aus.

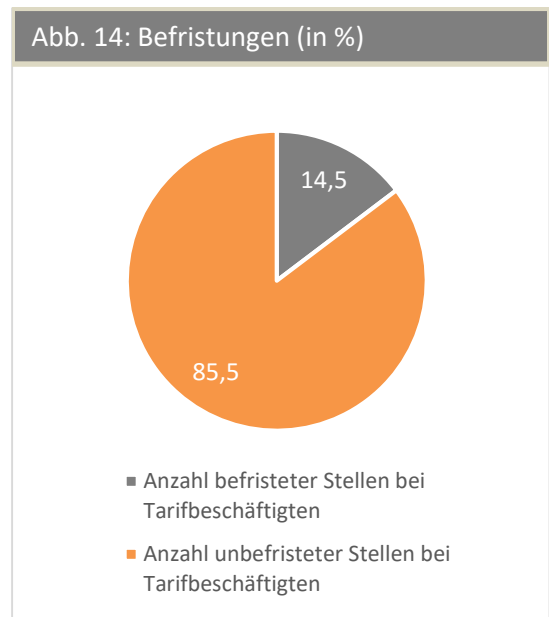
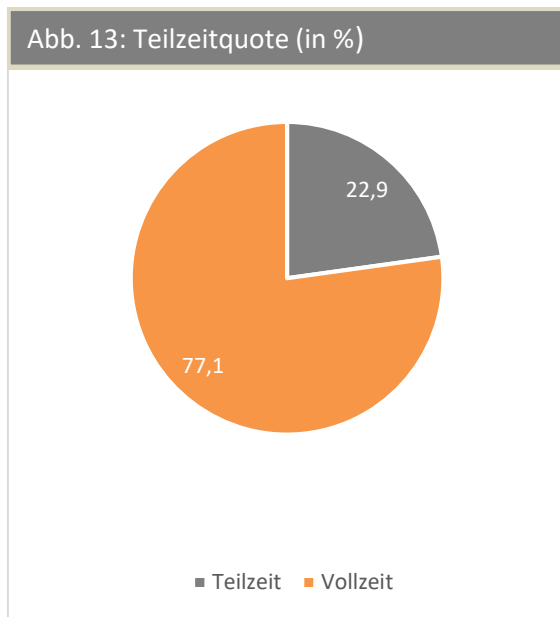


Während des Beobachtungszeitraums erhöhte sich die Anzahl der Mitarbeitenden in der Hälfte der 8 Archive, die detaillierte Informationen über die Stellensituation in den Jahren 2018 und 2020 zur Verfügung stellten. Diese Tendenz spiegelte sich hauptsächlich in einem Anstieg der Neueinstellungen von Tarifbeschäftigten wider. Die Gesamtzahl der Beamten blieb mehrheitlich unverändert, lediglich bei 20,0 % der Archive nahm ihr Anteil ab.

Insgesamt stieg die Mitarbeiteranzahl von 2018 auf 2020 um 3,3 % und fiel gegenüber 2022 um 3,0 % ab, sodass die Gesamtzahl bei diesen Archiven relativ konstant blieb und sich um marginal 0,2 % erhöhte.

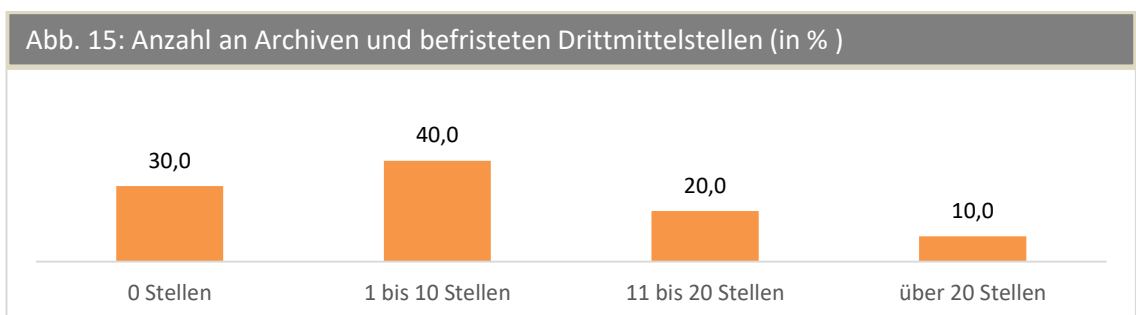
Die 1.061 Mitarbeitenden, welche nach Stellenplan beschäftigt werden, unterteilen sich in mehr als ein Drittel Beamte und knapp zwei Drittel Tarifbeschäftigte. Diese Struktur entspricht insgesamt dem des öD. Hier sind insgesamt 36,0 % verbeamtet und 64,0 % tarifbeschäftigt.<sup>104</sup> Allerdings variiert der Beschäftigtenstatus aufgrund zweier Extremwerte stark: So weisen zwei Archive eine Beamtenquote von 1,7 und 61,9 % auf.

<sup>104</sup> dbb beamtenbund und tarifunion / Bundesleitung (Hg.): Monitor öffentlicher Dienst 2023, Berlin 2021, S. 10.



In Teilzeit arbeitet etwas weniger als ein Viertel der Archivbeschäftigten, die Mehrheit ist in Vollzeit beschäftigt – in den Archiven sind damit deutlich weniger Personen als im öD mit insgesamt 33,8 % Teilzeitkräften beschäftigt.

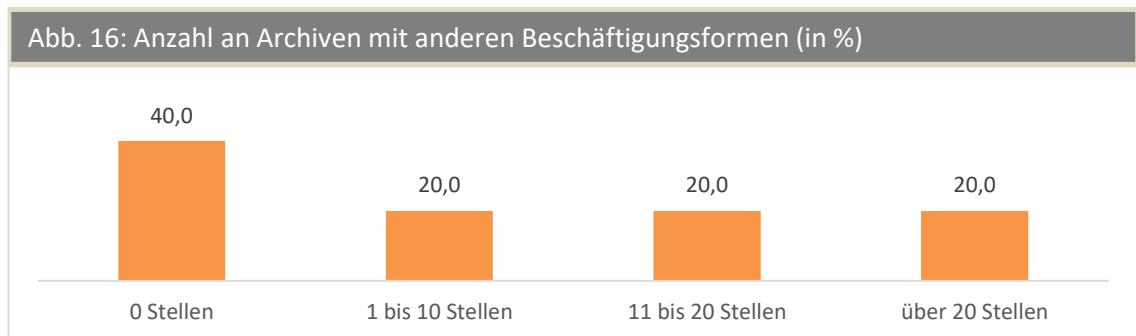
Zur Ergänzung des Stellenplans greift die Mehrheit der Archive auf befristete Arbeitskräfte zurück. 70,0 % der Archivverwaltungen nutzen befristete Stellen, die beispielsweise über Drittmittel finanziert werden. In Relation zu den festangestellten Beschäftigten im Stellenplan sind dies rund 17 %. Einer befristeten Stelle stehen so rund 5,9 Festangestellte gegenüber. Damit weisen die Archive im Schnitt zwar leicht niedrigere Werte als der öD auf, wo die Befristung bei Arbeitnehmer\_innen bei 15,3 % in 2021 lag.<sup>105</sup> Der entsprechende Wert für Staats- und Landesarchive liegt jedoch fast doppelt so hoch im Vergleich zu allen Beschäftigten in den Ländern mit 7,4 %.<sup>106</sup>



<sup>105</sup> Zitiert wurde aus der Veröffentlichung des statistischen Bundesamtes, Fachserie 14, Reihe 6, 2004–2021, Tab. 7.2, in: Deutscher Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand, Abteilung Öffentlicher Dienst und Beamtenpolitik (Hg.): Personalreport öffentlicher Dienst 2022, Berlin 2022, S. 22.

<sup>106</sup> Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Befristet Beschäftigte, 2021a.

Daneben ist die Schwankungsbreite der Befristungsquoten innerhalb der Archive recht hoch: Neben den 30,0 % Archiven, die keine derartigen Stellen aufweisen, liegt der niedrigste Wert von Befristungen bei 1,3 %, das Maximum bei 38,2 %. Mit deutlich über 20 Stellen stellt damit ein Archiv einen deutlichen Ausreißer vom Durchschnitt dar.

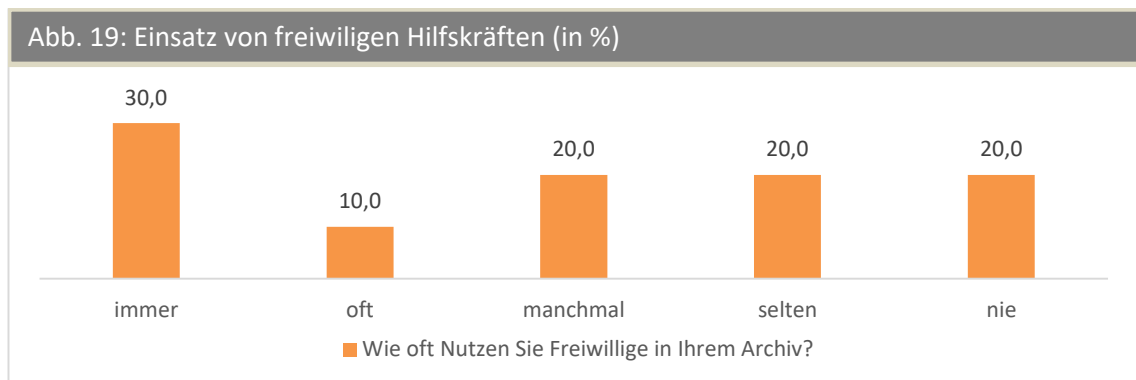


Andere Beschäftigungsformen werden gegenwärtig zwar durch eine kleinere Anzahl an Archiven genutzt, dafür jedoch in höherer Zahl. Unter diese Kategorie fallen Tätigkeitsformen wie Aushilfen und Freiwillige, darunter studentische Aushilfskräfte, ehrenamtliche Hilfskräfte, dem FSJ, des Bundesfreiwilligendienstes oder Projektstellen. 60,0 % der Staatsarchive beschäftigten derartige Anstellungen. Bemerkenswert hierbei sind zwei statistische Ausreißer, welche in Relation zur Anzahl ihrer Mitarbeitenden mit deutlich über 20 Personen unter diesen Beschäftigungsformen ein bzw. zwei Drittel der Gesamtmitarbeitenden des Stellenplans ausmachen. Im Schnitt stehen einer Aushilfskraft 5,3 Planstellen gegenüber.

Als Ablehnungsgrund für Aushilfskräfte wird oftmals das Fehlen nötiger Ressourcen wie Rekrutierungs- und Betreuungszeit sowie Arbeitsplatzausstattung oder aber das Missverhältnis von Arbeitsdauer und Ressourceneinsatz derartiger Stellen angebracht.



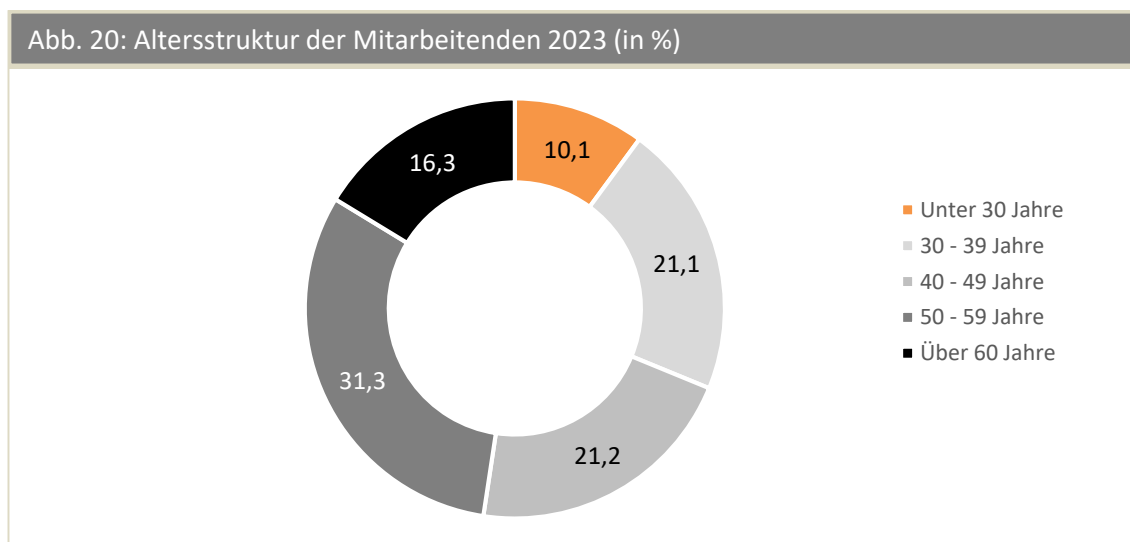
Erfahrung mit Formen der reinen Freiwilligenarbeit (ohne bezahlte Aushilfskräfte) haben bisher die meisten Archive gesammelt (80,0 %):



40,0 % der Archive nutzen Freiwillige öfter oder durchgängig, 20,0 % hingegen nie.

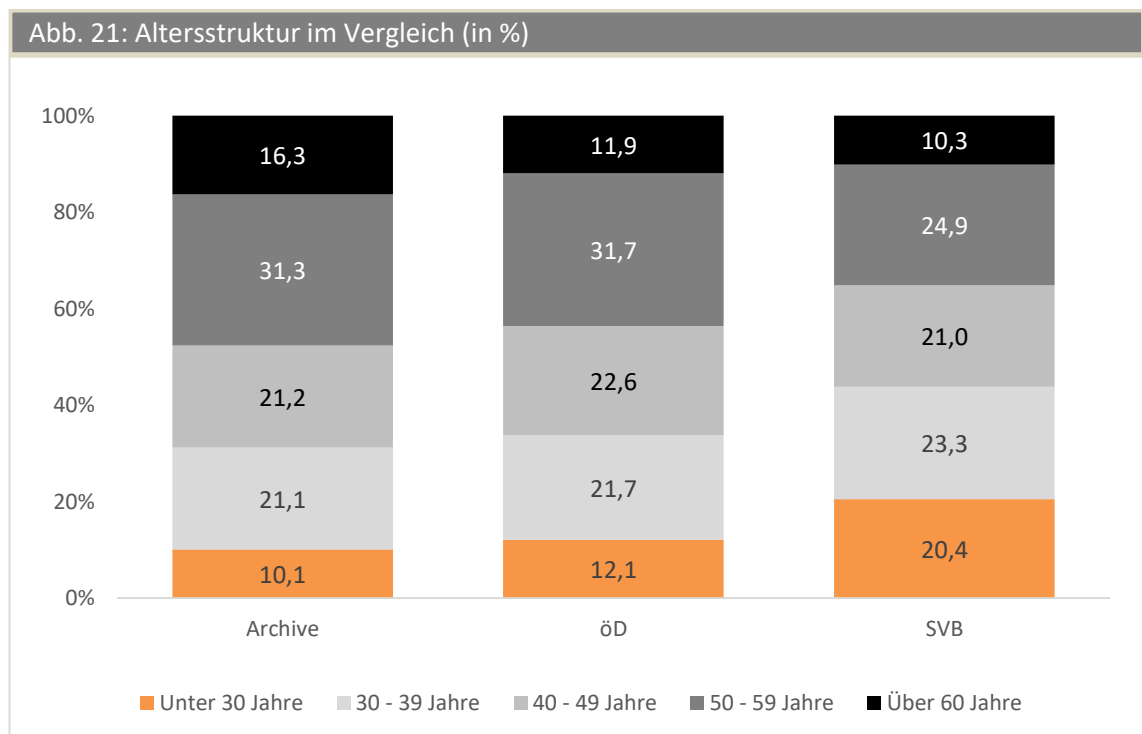
## 2.2 Altersstrukturanalyse

Eine Altersstrukturanalyse für die Staatsarchive<sup>107</sup> veranschaulicht die aktuelle demografische Situation der Belegschaft und kann Prognosen zu zukünftigen altersbedingten Personalabgängen liefern. Auch wenn die Umfrage nur die Altersstruktur einer Inferenzpopulation wiedergibt, hat sie doch hohen Aussagewert.



<sup>107</sup> Die Altersstruktur entspricht laut Befragung dem Mitarbeiterstand zum Zeitpunkt der Befragung 2023. Abgefragt wurde die Altersstruktur der Beschäftigten nach Stellenplan. Es konnte jedoch in fast allen Fällen festgestellt werden, dass hierbei auch andere Mitarbeitenden wie Freiwillige z. T. einberechnet wurden. Da jedoch nicht vollständig nachvollzogen werden konnte, welche Mitarbeitenden (daneben beispielsweise Auszubildende oder Referendare) miteinbezogen wurden, wird bei den Angaben von der zum Befragungszeitpunkt vorhandenen Gesamtbelegschaft ausgegangen. Die Abweichung zu den erfassten Beschäftigten nach Stellenplan und Drittmittelstellen aus dem Fragebereich 403 beträgt 14,2 % und ist damit sehr hoch, dies könnte die Altersstruktur verzerren.

Die Altersstruktur der Belegschaft aus 2023 zeigt ein signifikantes Übergewicht der Alterskohorten der 50- bis 59 und über 60-Jährigen, die 47,7 % der Gesamtbelegschaft ausmachen. Die unter 30- bis 49-Jährigen stellen mit 52,6 % nur knapp die Mehrheit, ein Ergebnis, das auf eine durchschnittlich fortgeschrittene Alterszusammensetzung innerhalb der Staats- und Landesarchive hindeutet.



Im Vergleich zum öD und den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SVP) für das Jahr 2022<sup>108</sup> weisen die Staats- und Landesarchive eine ältere Belegschaft auf. Sind im gesamten öD 33,8 % der Belegschaft unter 39 Jahre alt, sind es bei den befragten Archiven 31,2 %. In den jüngsten und ältesten Alterskohorten weichen die Archive vom Durchschnitt der beiden anderen Beschäftigtengruppen jedoch deutlich ab. Der Anteil der über 60-Jährigen Beschäftigten in den Archiven ist mit 16,3 % etwa 27 % höher als im öD, bei den unter 30-Jährigen ist ihr Anteil 19,8 % geringer und beträgt 10,1 % der

<sup>108</sup> Genaue Zahlen für den öffentlichen Dienst existieren aktuell nur bis zum Stand 31. Juni 2021. Die Zahlen für 2022 (31. Juni) wurden anhand der Entwicklung 2020 bis 2021 auf das Jahr 2022 vorausprojiziert. Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Finanzen und Steuern, Personal des öffentlichen Dienstes 2021, in: Fachserie 14, Reihe 6. Wiesbaden 2023b, S. 32ff. bzw. Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Finanzen und Steuern, Personal des öffentlichen Dienstes 2020, in: Fachserie 14, Reihe 6. Wiesbaden 2021b, Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Finanzen und Steuern, Personal des öffentlichen Dienstes 2020, in: Fachserie 14, Reihe 6. Wiesbaden 2021b, S. 32ff.; Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Erwerbstätigkeit. Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Altersgruppen, Stand 31. Juli 2023e; eigene Berechnungen

Belegschaft. Differenziert man die Beschäftigten im öD in ihre Beschäftigungsbereiche auf, weisen die Landesbeschäftigten mit rund 10,1 % nochmals einen geringeren Anteil bei den über 60-Jährigen auf.<sup>109</sup> Die an der Studie teilgenommenen Staats- und Landesarchive haben also auch im horizontalen Vergleich eine ältere Belegschaft.

Der Anteil der jüngsten hier dargestellten Altersgruppe ist sowohl bei den Archiven als auch im öD im Vergleich zum gesamten SVP, wo diese rund ein Fünftel der Beschäftigtenstruktur ausmachen, deutlich unterrepräsentiert, am stärksten wiederum bei den Archiven.

Die hohe Abweichung in den unteren und oberen Altersgruppen kann sich durch vielerlei Faktoren erklären, besonders aber durch ihre Eigenschaft als Nischensparte, dem Spezialisierungsgrad der Beschäftigten und der deutschen Ausbildungslandschaft, welcher sich im beruflichen (Ausbildungs-)Werdegang der Beschäftigten niederschlägt. Bereits in den Neunzigerjahren des letzten Jahrhunderts wurde zur archivarischen Ausbildungssituation festgestellt, dass „die hohe Qualifikation der in Marburg und München ausgebildeten wissenschaftlichen Archivare [...] buchstäblich teuer erkaufte“ wird, „nach einem Studium [...] anschließender Promotion und zweijähriger Referendarzeit sind heute nur wenige Berufsanfänger wesentlich jünger als 35 Jahre.“<sup>110</sup> Schon damals wurde die Schlussfolgerung gezogen, dass mit diesem Durchschnittsalter das Archivwesen eine „Spitzenstellung“ im Vergleich zu anderen Berufen einnehmen dürfte, was die Altersstrukturanalyse nun bestätigt.

Daneben können noch andere Faktoren zur Erklärung des Altersungleichgewichts und des niedrigen Anteils jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen. Dazu zählen restriktive Personalpolitiken mit Tendenz zu Einstellungs- und Wiederbesetzungssperren, sowie die Reduzierung des Angebots an Ausbildungsplätzen.<sup>111</sup> Auch Themen wie Stress, Zeitdruck und Überbelastung sowie niedrige finanzielle Anreize für gut ausgebildete Fachkräfte können weitere Faktoren sein, welche die Arbeitgeberattraktivität in der Wahrnehmung potentieller Arbeitskräfte, speziell im Hinblick des herrschenden Wettkampfes um Fachkräfte, senken und damit die Rekrutierung jüngerer Menschen

---

<sup>109</sup> dbb beamtenbund und tarifunion / Bundesleitung 2021a, S. 24, eigene Berechnungen.

<sup>110</sup> Reimann, S. 656f.

<sup>111</sup> Schmid, Katrin / Wilke, Peter / Grönig, Stefanie: Branchenanalyse Kommunale Verwaltung, in: Hans Böckler Stiftung (Hg.): Study, Nr. 314, 2016, S. 54ff, S. 70ff.

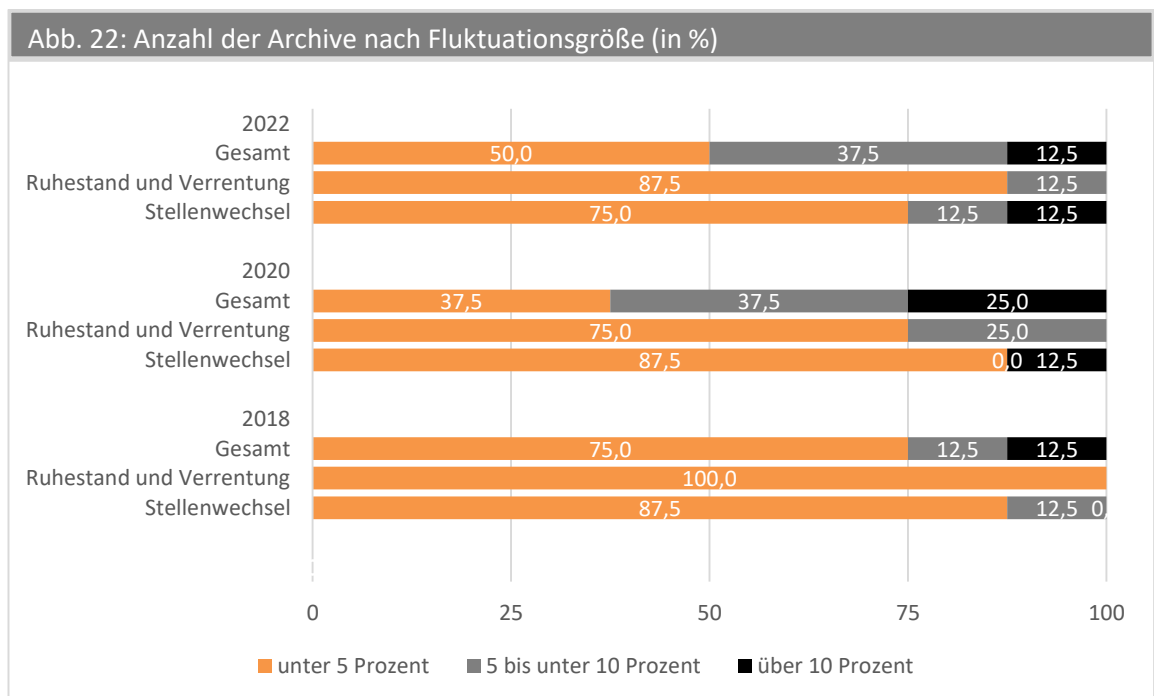
erschweren. Dies könnte besonders dann der Fall sein, wenn keine klaren Alleinstellungsmerkmale oder positive Anreize für die Arbeit in diesen Organisationen öffentlichkeitswirksam herausgearbeitet wurden.

## 2.3 Mitarbeiterfluktuation- und Abgänge

### 2.3.1 Entwicklung der Mitarbeiterfluktuation

Die Fluktuationsrate für Mitarbeitende beschreibt als statistische Kennzahl die Personalbewegung in Unternehmen und Institutionen. Der Wert gibt an, wie viele Mitarbeitende im Verhältnis zur Gesamtbelegschaft das Unternehmen oder die Institution verlassen. Aufgrund unzureichender und nicht eindeutiger Daten kann keine Stellenfluktuation für die Archive nach den verschiedenen gängigen Formeln, beispielsweise der Arbeitsagentur, berechnet werden. Infolgedessen wird auf die grundlegende Basisformel zurückgegriffen.

Bei der Darstellung der Fluktuationsrate wird aufgrund der hohen Spannweiten und erwartbaren hohen Standardabweichungen<sup>112</sup> auf die Verwendung von Gesamtdurchschnittswerten verzichtet. Jedoch können die Durchschnittszahlen der 8 Archive mit durchgängigen Angaben ermittelt und verglichen werden.



<sup>112</sup> Spannweite: 2018: 0 bis 11, 2020: 0 bis 6, 2022: 0 bis 13.



Das Jahr 2020 sticht insbesondere durch erhöhte Fluktuationsraten hervor, obwohl in diesem Jahr nominell weniger Mitarbeiter\_innen aus dem Dienst ausschieden als im Jahr 2022. Von den Archiven verzeichneten 25,0 % knapp über 10,0 % Gesamtabgänge, während jeweils 37,5 % der Archive Fluktuationen zwischen 5,0 % und unter 10,0 % aufwiesen. Die Ursache der hohen Werte liegen hauptsächlich in teils höheren altersbedingten Abgängen sowie in geringem Maße an höheren Stellenwechselquoten bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter\_innen dieser Archive.

Die gestiegenen Werte von 2022 gegenüber 2018 sind hauptsächlich in der starken Zunahme von Stellenwechseln begründet.

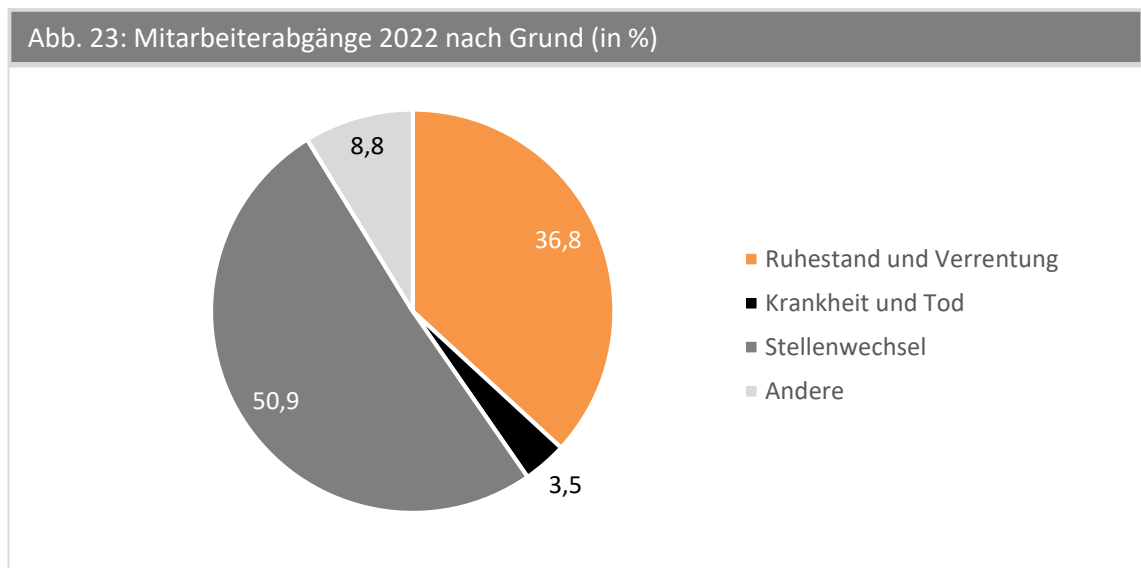
Obwohl die Vergleichbarkeit aufgrund unterschiedlicher Berechnungsmethoden und Datenquellen begrenzt ist, deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die Fluktuation in diesen Archiven immer noch weit unter den Fluktuationsraten im öD im Allgemeinen liegt. Für diese Staatsarchive schwankte die einfache Mitarbeiterfluktuation zwischen 5,3 und 5,9 %. Im Gegensatz dazu weist der öD i. d. R. Fluktuationsraten von unter 15 % pro Jahr auf<sup>113</sup>, wobei diese Werte im Vergleich zu allen SVP bereits als niedrig gelten. Dies ist vermutlich auf die Verbeamtung in diesen Bereichen und die damit verbundenen Vorteile zurückzuführen.<sup>114</sup> An vergleichbare Werte kamen in den untersuchten drei Jahren insgesamt nur 30,0 % der Archive heran, wobei keine Korrelation zur Archivgröße besteht.

---

<sup>113</sup> Werte für die öffentliche Verwaltung gibt es nur für die Jahre 2020 und 2021. Hier betrug die Fluktuationsrate der Bundesagentur für Arbeit bei 13,2 bzw. 12,4 %. Vgl. Bundesagentur für Arbeit und Statistik (Hg.): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Der Arbeitsmarkt in Deutschland 2021, in: Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit, 69. Jahrgang, Sondernummer 2, Nürnberg 2022a, S. 111.

<sup>114</sup> Ebd.

### 2.3.2 Mitarbeiterabgänge in 2022 nach Gründen



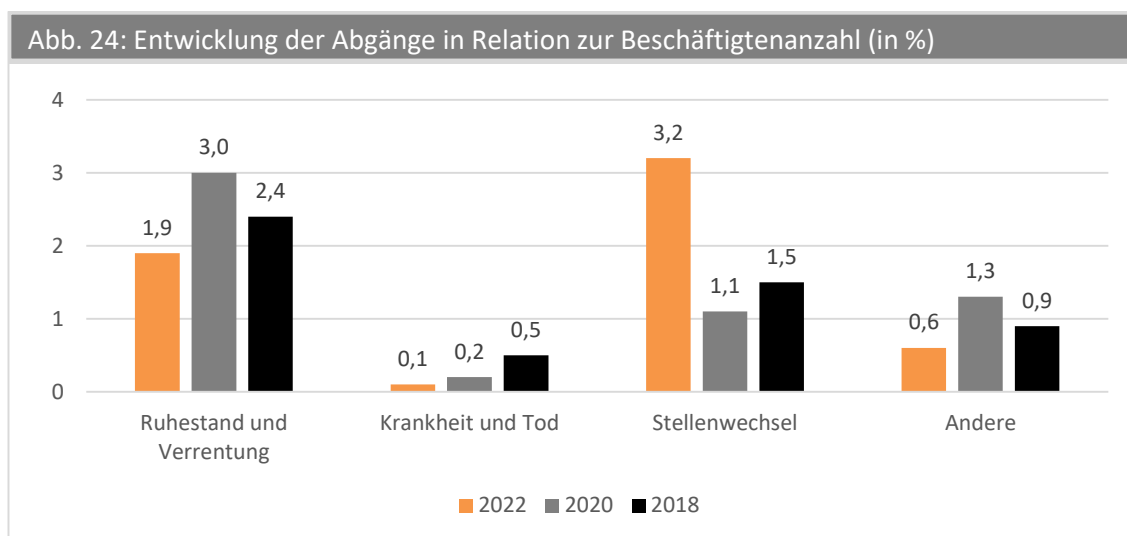
Im Jahr 2022 schieden durchschnittlich 5,8 Mitarbeitende pro Archiv aus. Der Hauptgrund für das Ausscheiden lag hierbei in etwa der Hälfte der Fälle in einem Stellenwechsel (50,9 % bei 2,7 % der Mitarbeitenden). Über Drittel der Fälle (36,8 % bei 1,8 % der Mitarbeitenden) waren auf den Ruhestand oder die Verrentung zurückzuführen, in 3,5% der Fälle betraf dies eine Krankheit oder Tod. Die übrigen Gründe umfassten hauptsächlich Auflösungsverträge, Auslaufen von Befristung oder Kündigungen.

In Bezug auf das Verhältnis von Ruhestand zu Stellenwechsel hinsichtlich der Mitarbeiterabgänge war bei 40,0 % aller Archive der Stellenwechsel dominierend, der Grund Ruhestand und Verrentung dominierte bei 30,0 %, in 20,0 % der Fälle war der Anteil von Stellenwechsel und Ruhestand gleich hoch. 10,0 % der Archive hatte keine Abgänge zu verzeichnen.

Die Varianz der Mitarbeiterfluktuation zwischen den Archiven ist als hoch einzuschätzen. Sie liegt zwischen 0 und 13,3 % bezogen auf die Anzahl der Mitarbeitenden, wobei der Wert von 13,3 % über der zweifachen Standardabweichung liegt und sich damit heraushebt. Dies ist auf das Zusammenspiel einer signifikanten Anzahl von Stellenwechseln und anderen, nicht näher spezifizierten Gründen zurückzuführen, wobei auch der Stellenwechsel selbst von der Normalverteilung abwich und damit als besonders hoch einzustufen ist (8,0 %).<sup>115</sup>

<sup>115</sup> Bezogen auf Mitarbeiter nach Stellenplan sowie Drittmittelstellen. Das genannte Archiv wich mit 3 Standardabweichungen vom Mittelwert ab (Mittelwert: 4,7 % der Mitarbeitenden pro Archiv, Standardabweichung: 3,8).

### 2.3.3 Entwicklung der Mitarbeiterabgänge



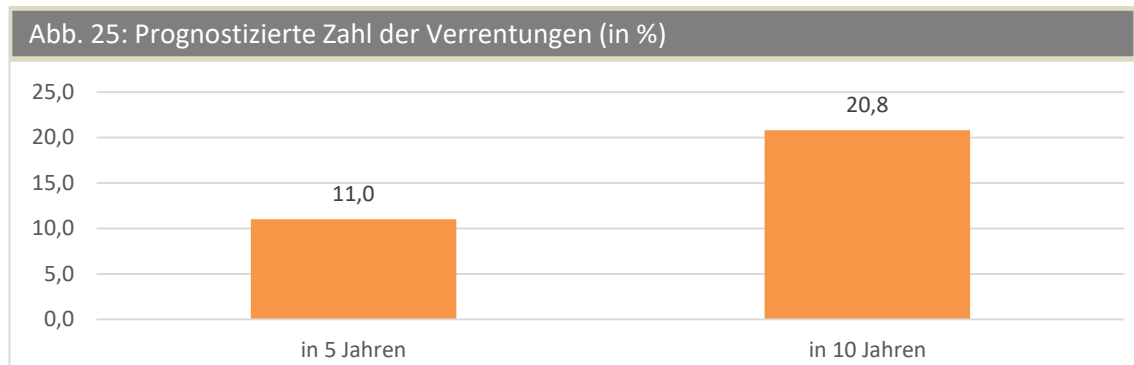
Durchgängige Daten zur Entwicklung der Mitarbeiterabgänge für die Jahre 2018, 2020 und 2022 liegen nur in 80,0 % der Stichprobe vor. In Relation zur Gesamtzahl der Beschäftigten stieg der Prozentsatz der Mitarbeiterabgänge in diesen Archiven von über 5,3 % im Jahr 2018 auf 5,4 % im Jahr 2020 und schließlich auf 5,9 % im Jahr 2022. Differenziert nach Gründen für die Abgänge zeigt sich für die Jahre 2018 und 2020 eine höhere Quote an Verrentungen und Ruhestand im Vergleich zu Stellenwechseln und anderen Formen des Ausscheidens. Im Jahr 2022 jedoch kehrte sich dieses Muster um: Der Anteil derjenigen, die ihre Position wechselten, stieg signifikant um etwa das 2-fache im Vergleich zu 2018. Dies wirft die Frage auf, ob das Ende der Coronapandemie hierbei eine statistische Ausnahme darstellt oder ob eine allgemeine Tendenz zum Stellenwechsel in Gang gesetzt wurde. Diesbezüglich bedarf es weiterer Untersuchungen, um Klarheit zu erlangen.

Ein Archiv überschreitet in allen drei Jahresbereichen die Standardabweichung – für 2018 sogar signifikant (die zweifache Standardabweichung vom Mittelwert), wodurch die Anzahl der Mitarbeitergänge stark über dem Mittelwert liegt. Als Hauptgrund wurde hier eine hohe Stellenwechselquote identifiziert.

### 2.4 Prognosen altersbedingten Abgängen

Die Disparität in der Altersstruktur spiegelt sich auch in den Prognosen zu zukünftigen Abgängen der Belegschaft. In den kommenden Jahren ist nahezu in sämtlichen Staats-

und Landesarchiven mit dem Auftreten signifikanter Wellen von Verrentungen und Pensionierungen zu rechnen, deren Intensität allerdings teils unterschiedlich ausfallen wird. Die Archive wurden hierbei nach einer Prognose zu altersbedingten Abgaben in 5 bzw. in 10 Jahren befragt:



Innerhalb der nächsten 5 Jahre wird mit altersbedingten Abgängen im Umfang von mindestens 11,0 % der Stammebelegschaft gerechnet (die Angaben beruhen auf den Angaben zu den Mitarbeitenden nach Stellenplan). Aufgrund der verwendeten Methodik sollten diese Werte als Minimalwerte angesehen werden.<sup>116</sup> (Diese Angaben entsprechen wiederum einer ungefähren Schätzung, die sich aus der Anhebung der Regelaltersgrenze ergibt<sup>117</sup>: Bei einem Anteil von 16,3 % Prozent 60-Jähriger und älter würden grob geschätzt 11,4 % altersbedingt ausscheiden.<sup>118</sup>)

Im Verlauf von 10 Jahren wird laut Angaben dagegen jede fünfte Stelle bzw. 20,8 % altersbedingt frei. Aus den gemachten Prognosen geht dabei ein allgemeines Abflachen der zweiten gegenüber der ersten „Altersabgangs- oder Pensionswelle“ hervor (um 10,9 %), sodass im Zeitraum von 5 bis 10 Jahren nach den Archivprognosen 9,8 % der Belegschaft altersbedingt ausscheiden werden.

Unsicher ist, wie sich verschiedene Faktoren auf die altersbedingten Abgänge auswirken: Neben der Anhebung der Regelaltersgrenze können die Jahrgänge vor 1964 (entspricht 2033 den heute 60-Jährigen) unter bestimmten Voraussetzungen noch ohne Abschläge in Rente gehen, Gründe wie ein Grad der Behinderung (GdB), der Altersrente für

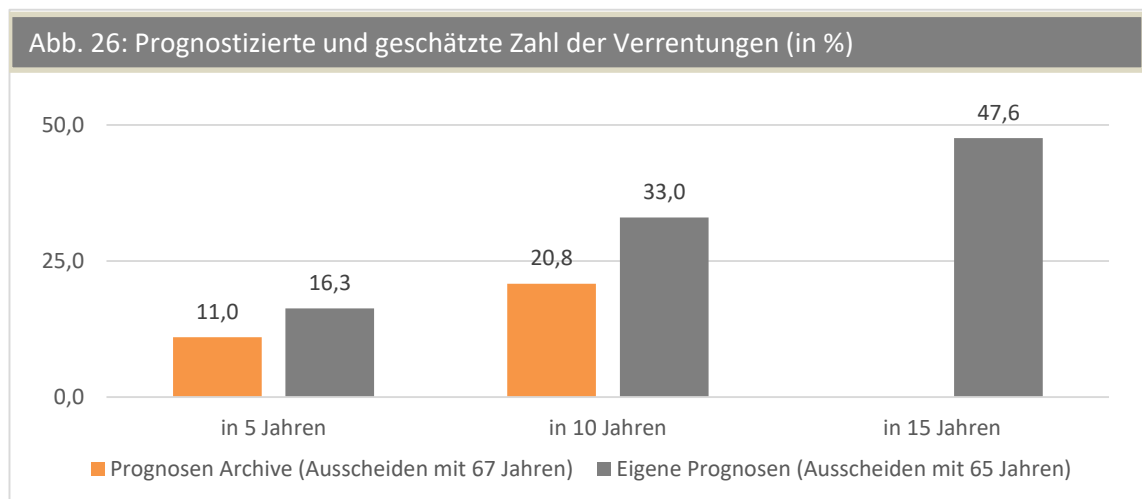
<sup>116</sup> So konnten die Archive im Feld zu altersbedingten Angaben nur den Maximalwert >9 für eine der Berufsklassifikationen auswählen. Dies wendete ein Archiv für den Bereich der nächsten fünf Jahre an, zwei für den Bereich der nächsten zehn Jahre, beide nur jeweils in den Feldern der Archivar\_innen.

<sup>117</sup> So orientieren sich viele Landesgesetze am Bundesbeamtenengesetz zur Anhebung des Regeleintrittsalters. Vgl. BBG, § 51 Ruhestand wegen Erreichens der Altersgrenze.

<sup>118</sup>  $16,3 \% \cdot (3,5 \text{ Jahre} / 5 \text{ Jahre})$  ergibt 11,4 %.

langjährig Versicherte der Geburtsjahrgänge 1949 bis 1963 oder die Altersrente mit 45 Jahren<sup>119</sup> können das Renteneintrittsalter beeinflussen. Trotz Regelaltersgrenze schieben allerdings nur 80 % der Neupensionärinnen und –pensionäre in 2022 mit Erreichen einer Altersgrenze mit durchschnittlich 63 Jahren und 9 Monaten aus dem aktiven Dienst aus.<sup>120</sup> Dies deutet darauf hin, dass ein bestimmter Anteil der Belegschaften in den Archiven vorzeitig altersbedingt ausscheiden wird.

Aufgrund dieser Unsicherheiten wurde ebenso eine Prognose für ein fiktives altersbedingtes Ausscheiden ab dem 65. Lebensjahr errechnet. Auch wenn die Vergleichbarkeit mit den Angaben aus der Altersstrukturanalyse wahrscheinlich nur bedingt gegeben ist, ergeben sich jedoch mögliche Korridore, in welchen der Anteil der altersbedingt ausscheidenden Mitarbeiter\_innen liegen könnte.



Würden die Archivmitarbeitenden der Alterskohorte 60 Jahre und älter mit 65 Jahren in den Ruhestand oder Pension gehen, wiche die Prognosen der Archive um fast die Hälfte (48,2 %) ab. Es würden in 5 Jahren anstatt 11,0 nun 16,3 % der Belegschaft altersbedingt ausscheiden. Der Anteil der mit spätestens 65-Jährigen in den Ruhestand gehenden Mitarbeitenden könnte in den darauffolgenden 5 Jahren laut den Angaben nochmals leicht ansteigen. Basierend auf eigenen Berechnungen<sup>121</sup> wäre der Unterschied mit 58,7 %

<sup>119</sup> dbb beamtenbund und tarifunion (Hg.): Rentenversicherung Altersgrenzen (Lexikon), 2023.

<sup>120</sup> Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): 1,4 % mehr Pensionärinnen und Pensionäre im öffentlichen Dienst im Jahr 2022, Pressemitteilung Nr. 551 vom 20. Dezember 2022, 2022a.

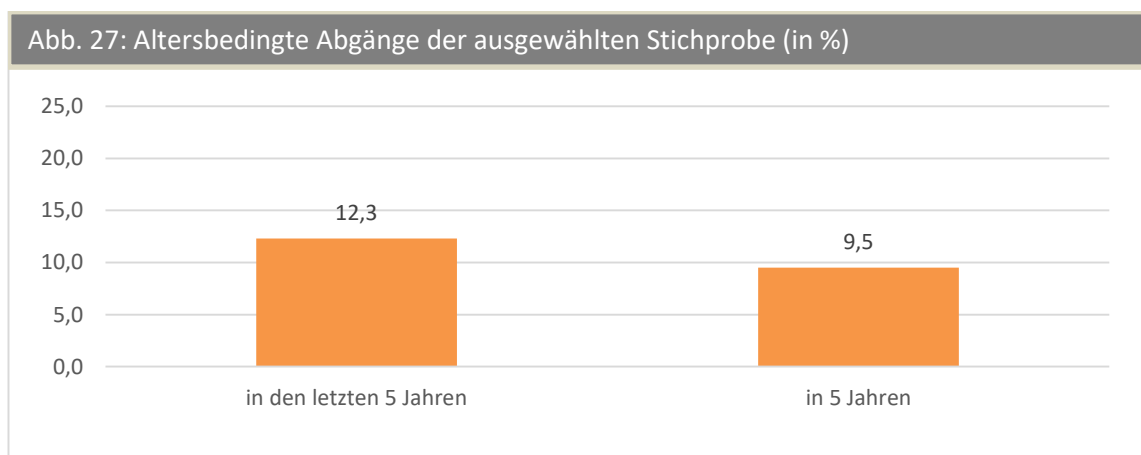
<sup>121</sup> Der zugrundeliegende Wert wurde anhand des prozentualen Anteils der 55- bis 59-Jährigen im Vergleich zu den 50- bis 59-Jährigen der Bundesländer der teilnehmenden Archivverwaltung berechnet und mit den prozentualen Angaben dieser Alterskohorte aus der Altersstrukturanalyse abgeglichen.

deutlich höher, die sinkende Tendenz aus den Prognosen für die nächsten 5 bis 10 Jahre falsch.

Aufgrund der genannten Unbestimmtheiten bei der Ermittlung der Verrentungen wird der Anteil der Mitarbeitenden, die in 5 Jahren altersbedingt ausscheiden werden, wahrscheinlich zwischen minimal 11,0 und maximal 16,3 % liegen, für die nächsten 5 bis 10 Jahre zwischen 9,8 und 16,7 %. Es ist daher nicht ausgeschlossen, dass die Prognosen der Archivverwaltungen im Durchschnitt zu optimistisch sind.

Letztendlich werden aufgrund der Durchschnittsaltersstruktur bis 2030 diese 16,3 % der Belegschaft in den Ruhestand gehen, bis 2035 etwa 33 %, bis 2040 rund 48 %.

Eine vorsichtige Bestätigung dieser Vermutung ergibt sich durch die Extrapolation altersbedingter Abgänge im letzten Fünfjahreszeitraum, welche für 80,0 % der Stichprobe geschätzt werden konnte.<sup>122</sup>



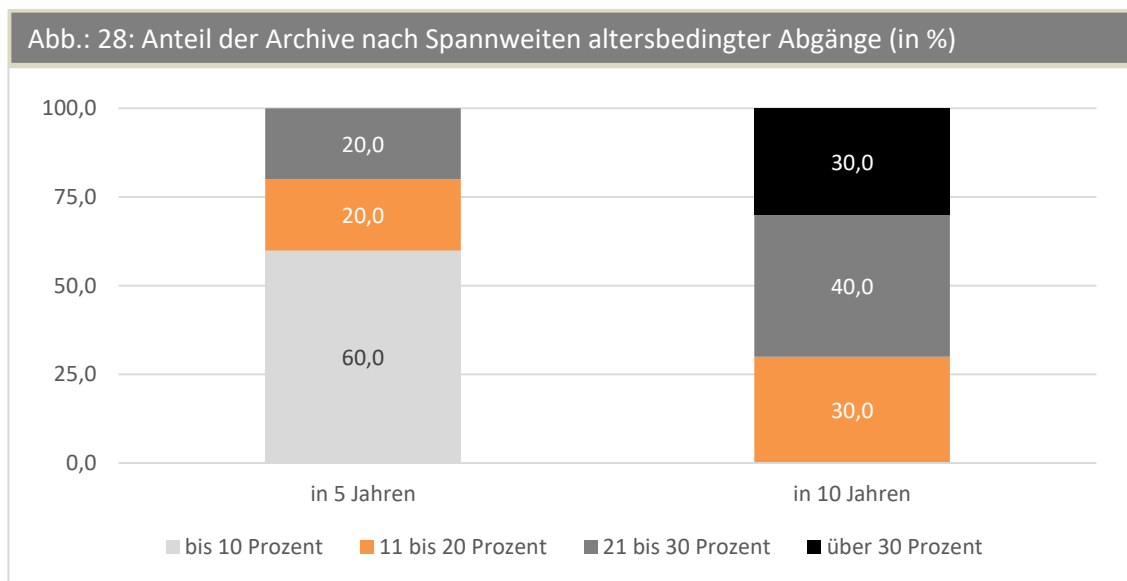
Bei diesen Archiven schied prognostiziert mehr Beschäftigte altersbedingt aus (12,3 %) als ihre Prognosen für die nächsten 5 Jahre vorsehen, was einer Differenz von rund 30 % entspräche. Hier wäre eine tiefergehende Analyse der letzten 5 Jahre für jedes Staats- oder Landesarchiv empfehlenswert, um einen genauen Durchschnitt berechnen zu können. Dieser könnte dann mit den eigenen Prognosen verglichen und in Relation gebracht werden. So könnte es auch sein, dass die Folgen des demografischen Wandels bereits seit 5 Jahren massive Effekte erzielen. Es ist jedoch zu befürchten, dass die Prog-

<sup>122</sup> Anhand der Werte für 2018, 2020 und 2022 wurde ein Durchschnittswert für die 8 der 10 Staatsarchive ermittelt, welche hierzu vollständige Angaben machten und mit ihren Prognosen verglichen.

nosen im Vergleich zu den errechneten Korridoren am Ende doch zu optimistisch sein könnten.

Die Angaben zu altersbedingten Abgängen verdeutlichen daneben, dass die Anhebung des Renteneintrittsalters einen starken positiven Effekt auf die Entwicklung des Ausscheidens der Mitarbeitenden der Archivverwaltungen hat.

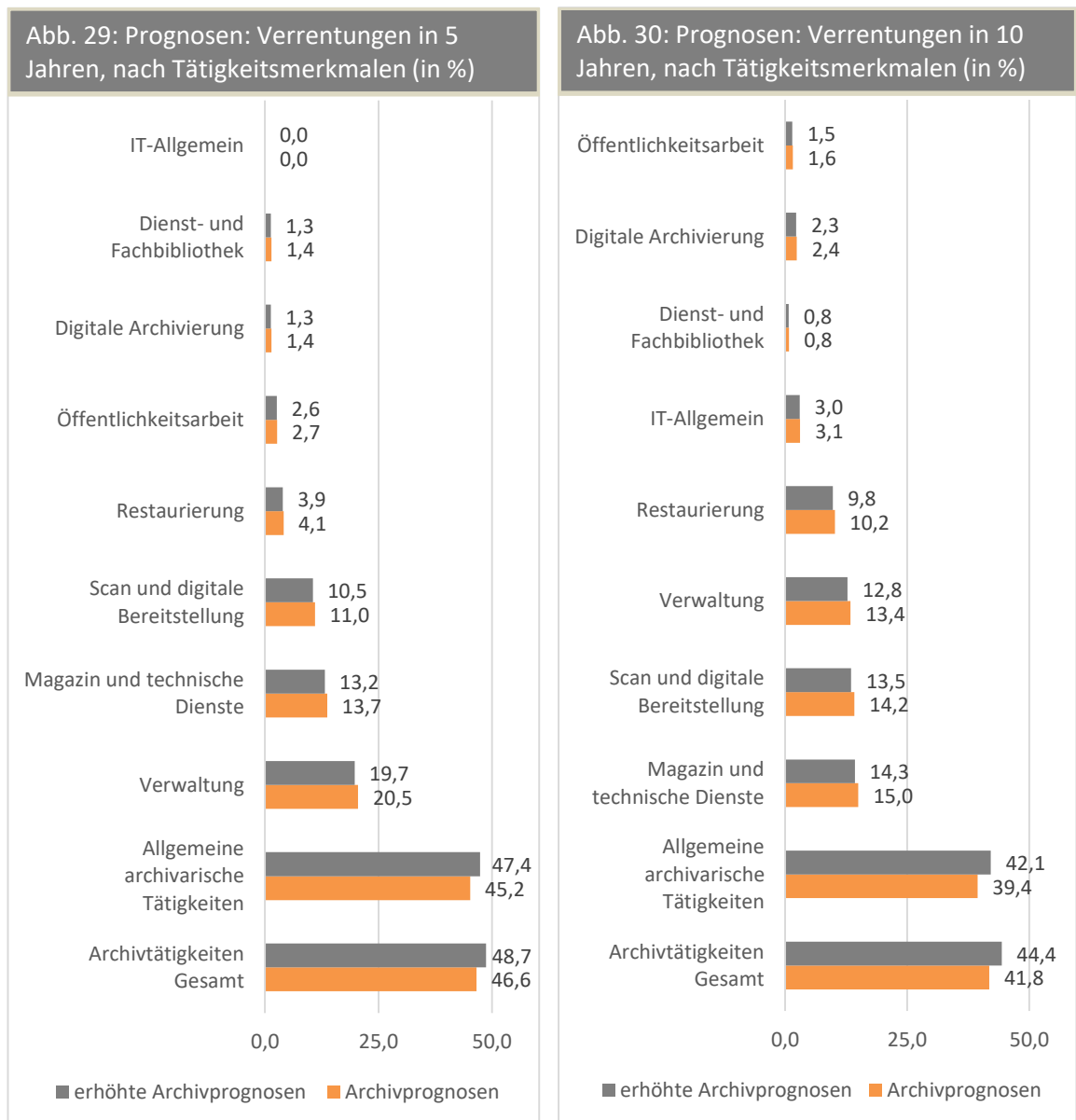
Besonders rasch werden einige Archive von den Ruhestandswellen erfasst werden:



Insgesamt weisen 20,0 % der Archive zum Teil erhebliche Unterschiede von der Standardabweichung auf, sie besitzen damit eine überproportional ältere Belegschaft. Diese Unregelmäßigkeiten beeinflussen insbesondere die erste „Pensionswelle“. In diesen Archiven wird bereits in 5 Jahren mehr als ein Viertel der Mitarbeitenden altersbedingt ausscheiden. Hierbei ist ein 3,9-facher Unterschied in der Spannweite zwischen dem Staatsarchiv mit der niedrigsten und dem mit der höchsten Pensionierungsquote feststellbar. Während im erstgenannten Archiv mindestens 7,6 % der Belegschaft in den Ruhestand treten wird, sind es im anderen Fall 30,0 %.

Im Zehnjahreszeitraum liegt die Spannweite der Ruhestandsquote zwischen rund 10 und 40 %. In 30,0 % der Fälle werden damit in diesem Zeitraum mindestens 30 % der Belegschaft altersbedingt ausscheiden.

In Bezug auf die Arbeitsbereiche, in denen die bevorstehenden Verrentungen zu erwarten sind, wurden lediglich von 70,0 % der Archivverwaltungen konkrete Angaben gemacht. Aufgrund der methodischen Problematik wurde eine zusätzliche eigene Prog-



nose erstellt, dass einmal die Minimalangaben der beiden Archive zu den altersbedingten Angaben verwendet (>9 Abgänge) sowie einen um ein Drittel höheren Wert bei diesen Angaben. Damit ergab sich eine Spannweite für die prognostizierte und geschätzte Entwicklung altersbedingter Abgänge nach Tätigkeitsbereichen. Trotz der besagten Annahmen liefert die Extrapolation zumindest einen Hinweis darauf, welche Tätigkeitsbereiche in welchen Zeitabschnitten eher von altersbedingten Abgängen betroffen sein könnten und in welchem Umfang.



Für die Tätigkeitsbereiche zeigt sich eine zu erwartende Tendenz. Besonders betroffen ist der Archivdienst, einschließlich des Archivrechts. Die Daten zeigen, dass in den kommenden 5 bis 10 Jahren nahezu die Hälfte der Archivarinnen und Archivare aufgrund ihres Alters aus dem Dienst ausscheiden werden, mit errechneten Anteilen von 46,6 % bis 48,7 %. Dabei sind vor allem Positionen im gD stark berührt, aufgrund der begrenzt verfügbaren Angaben zu den Qualifikationsniveaus ist diese Bewertung jedoch mit hoher Unsicherheit behaftet. Interessanterweise zeigt sich im Vergleich, dass der prozentuale Anteil an Archivar\_innen, die altersbedingt ausscheiden werden, in den nächsten 5 Jahren voraussichtlich höher sein wird als in den darauffolgenden 5. Ihr Anteil sinkt zwischen 8,8 bis 10,3 %.

Daneben ist auch der Verwaltungsbereich von altersbedingten Abgängen zunächst deutlich stärker betroffen als in 5 bis 10 Jahren. Nach anfangs etwa 19,7 bis 20,5 % werden in 5 bis 10 Jahren mit 12,8 bis 13,4 % rund ein Drittel weniger Beschäftigte dieser Stellen in den Ruhestand ausscheiden. Die Bereiche Archivierung und Verwaltung sind damit in der ersten „Pensionswelle“ überproportional vertreten.<sup>123</sup>

Symptomatisch für die zweite Welle ist ein Ansteigen altersbedingter Abgänge in den Tätigkeitsbereichen des Magazindienstes, der Scan- und digitalen Bereitstellung sowie der Archivrestaurator\_innen. Prozentual fällt der Anstieg bei letzteren Stellen besonders hoch aus, hier werden wahrscheinlich knapp 2,5-mal mehr Beschäftigte in 5 bis 10 Jahren die Staatsarchive verlassen als im Fünfjahreszeitraum davor. Ihr Anteil erhöht sich von etwa 3,9 bis 4,1 % auf 9,8 bis 10,2 %.

Scan- und Digitalisierungsstellen werden hingegen einen Anstieg von Abgängen um rund 29 % erleben, im Magazinbereich werden mit etwa 8,3 bis 9,5 % mehr Mitarbeitende ausscheiden, der Anteil erhöht sich von 13,2 bis 13,7 auf 14,3 bis 15,0 %, wodurch sie die zweitgrößte Gruppe an Beschäftigten stellen, die in 10 Jahren ausscheiden werden. Charakteristisch für die zweite Pensionswelle ist damit eine Abnahme von altersbedingten Abgängen bei Archivaren und Verwaltungsmitarbeitenden, dafür eine überproportional starke Zunahme bei Stellen der Restaurierung und im Bereich Scan und digitaler Bereitstellung, der Magazindienst wird anstelle von Verwaltungstätigkeiten derjenige

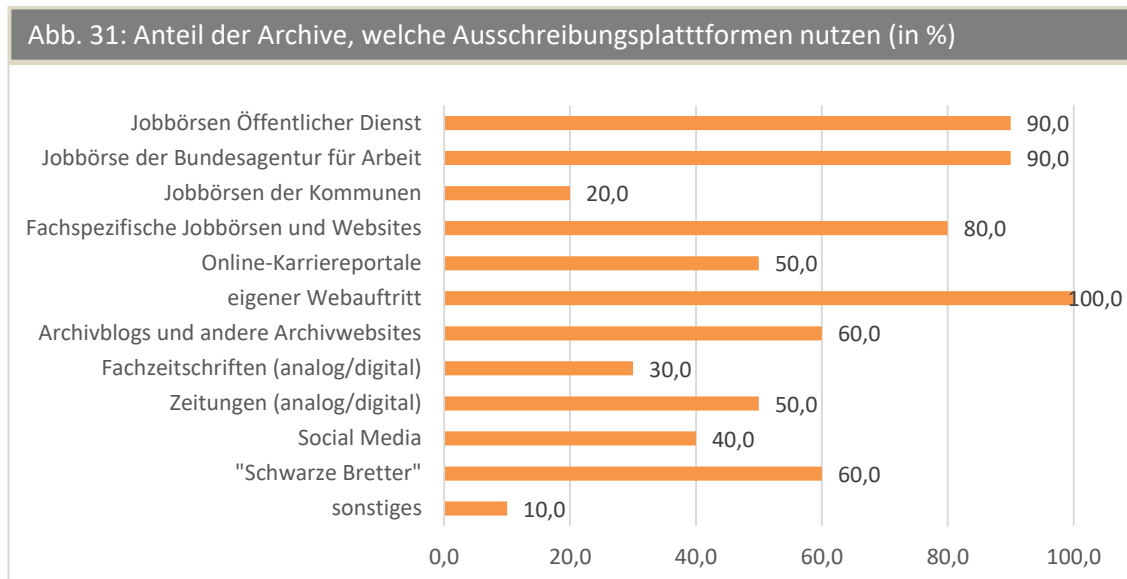
---

<sup>123</sup> Im Vergleich zum Personaleinsatz in den Landesarchiven in der Bundesrepublik 2010 nach Aufgabebereichen (archivarische Tätigkeiten ohne Digitale Archivierung: rund 38,3 %, Verwaltung: rund 14,6 %), vgl. Höroldt, Ulrike u. a. 2010, S. 413.

Bereich sein, in welchem im Durchschnitt aller Archive nun am zweithäufigsten Stellen altersbedingt frei werden.

### 3 Personalbeschaffung - Recruiting und Employer Branding

#### 3.1 Anzahl und Plattformen von Ausschreibungen

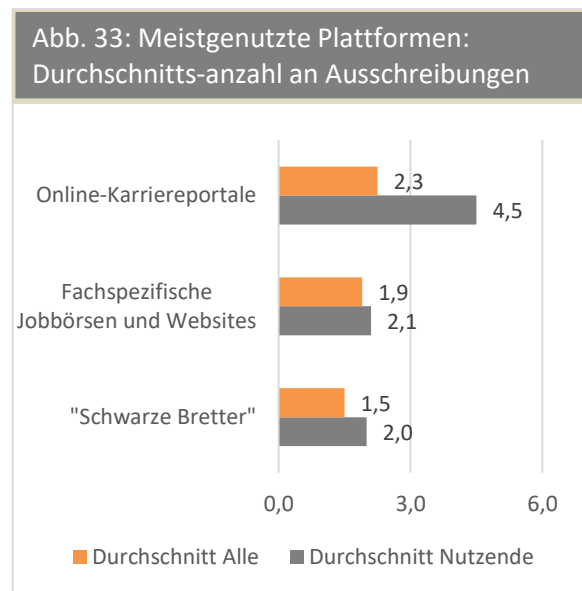
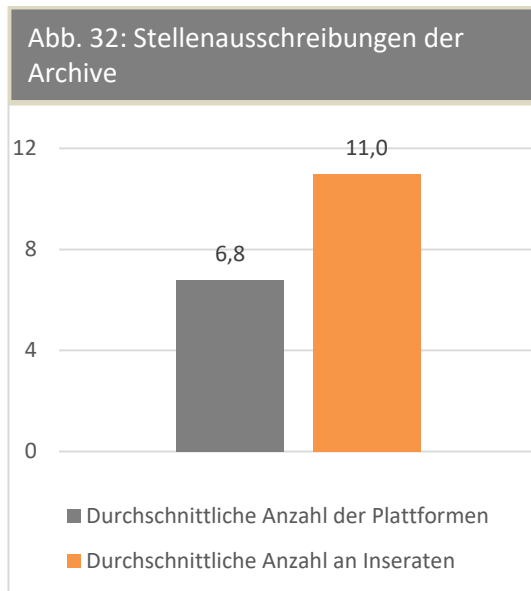


Im Rekrutierungsprozess der Staats- und Landesarchive erweist sich der eigene Webauftritt zur Veröffentlichung der Stellenausschreibungen als die am häufigsten genutzte und etablierteste Methode. Alle befragten Archive nutzten diese Option. Daneben werden durch nahezu alle Befragten auch die verschiedenen, etablierten Jobbörsen der BA oder des öD genutzt, darunter bund.de, die Landeskariereportale oder auch das kostenpflichtige Interamt. Das Fachforum „H-Soz-Kult“ der Humboldt-Universität zu Berlin, das Stellenblog OpenBiblioJobs für Bibliotheken, Archive und Informationseinrichtungen oder aber die Jobbörse von augias.net (zur AUGIAS-Data GmbH zugehörig) und der Fachhochschule Potsdam werden als fachspezifische Jobbörsen oder Websites durch 80,0 % der Archive ebenso sehr häufig verwendet.

Rund 60,0 % der Archive greifen auf spezifische Archivblogs und Websites zurück, ebenso wie auf die sogenannten Schwarzen Bretter, hauptsächlich der Universitäten. Ein Archiv gab daneben an, auch den E-Mail-Verteiler des entsprechenden Faches an der Universität zu nutzen (sonstiges). Etwa die Hälfte der befragten Archive bedient sich Stellenanzeigen in Zeitungen, sei es in analoger oder digitaler Form, oder nutzt Online-

Karriereportale wie das deutsche Job-Portal Stepstone oder das US-amerikanische Indeed.

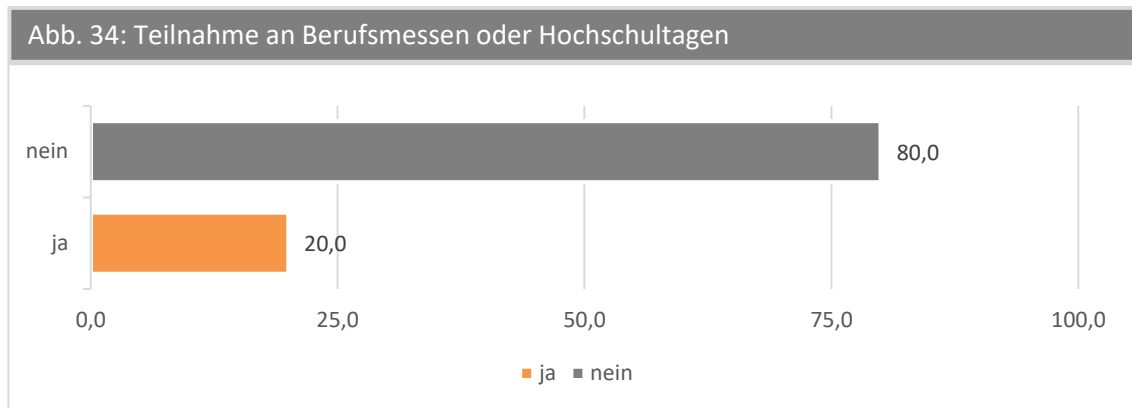
Hingegen zeigen die Befragungsergebnisse, dass Social Media, Fachzeitschriften oder Jobbörsen von Kommunen von den Archiven weniger frequentiert werden. Die Nutzung liegt hier jeweils nur bei 40,0 und 20,0 %.



Im Durchschnitt nutzen die 80,0 % der Archive mit Angaben zur Anzahl der genutzten Plattformen etwa 6 bis 7 der 11 im Fragebogen zur Auswahl stehenden Plattformen für ihre Stellenanzeigenschaltung, wobei sie im Durchschnitt 11 Stellenanzeigen schalten. 20,0 % haben jedoch keinen Einfluss auf das genaue Medium der Veröffentlichung sowie die Anzahl der genutzten Plattformen. Diese Entscheidungen werden durch die Oberbehörden getroffen und umgesetzt.

Von den Archiven, welche die jeweiligen Plattformen nutzen, werden im Durchschnitt in dreiviertel der Fälle pro Plattform ein bis zwei Portale genutzt. Dies trifft allerdings nicht auf die Bereiche Fachspezifische Jobbörsen, Online-Karriereportale und Schwarze Bretter öffentlicher Einrichtungen zu. Die am häufigsten genutzte Plattform sind Online-Karriereportale, im Durchschnitt 4,5 pro Archiv. Für alle Archive läge der Durchschnitt bei etwa 2,3 Portalen. Allerdings gibt es eine statistische Ausnahme, drei der vier Archive (mit Angaben) verwenden nur 1 bis 3 Portale. Schwarze Bretter sowie Fachspezifische Jobbörsen sind die beiden anderen dritthäufigsten Medien, die von den Archiven für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter genutzt werden.

Speziell wurde nach einer möglichen Teilnahme an Berufsmessen oder Hochschultagen gefragt. Derartige Berufs-, Karriere- und Campusmessen bieten Schüler\_innen, Auszubildenden, Studierenden und Interessierten die Möglichkeiten sich über Berufe und Karrierewege zu informieren und ggf. erste Kontakte zu knüpfen.



Dabei wurde deutlich, dass nur eine kleine Minderheit (20,0 %) der Staats- und Landesarchive an solchen Messen teilnimmt bzw. teilgenommen hat.

3.2 Entwicklung ausgewählter Arbeitsmarktdaten archivarischer Berufskategorien  
Um einen rudimentären Überblick über das potentielle Angebot an Bewerberinnen und Bewerbern für die 10 Tätigkeitsbereiche zu ermitteln, wurde die Arbeitslosen-Stellen-Relation der BA genutzt. Hierbei muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Arbeitsmarktstatistik für entsprechende Berufsuntergruppen der Vergangenheit teilweise keine vollständige Aufschlüsselung ermöglicht<sup>124</sup> oder die Berufsgattung (z. B. Archivrestauratoren und –restauratorinnen) nur für ein bestimmtes Qualifikationsniveau vorgegeben ist. Dementsprechend geben die entsprechenden Werte nur einen groben Überblick wieder und verdeutlichen mehrheitlich die unterschiedlich starken Arbeitskräfteengpässe bzw. einen möglichen Arbeitskräftemangel, die den entsprechend zugeordneten Tätigkeitsbereichen unterliegen.

<sup>124</sup> Für die Vergangenheit schlüsselt die Statistik u. a. den Bereich der Medien-, Dokumentations- und Informationsdienste nicht auf, weswegen hier eigene Berechnungen angestellt wurden

Abb. 35: Arbeitslosen-Stellen-Relationen der 10 Tätigkeitsbereiche

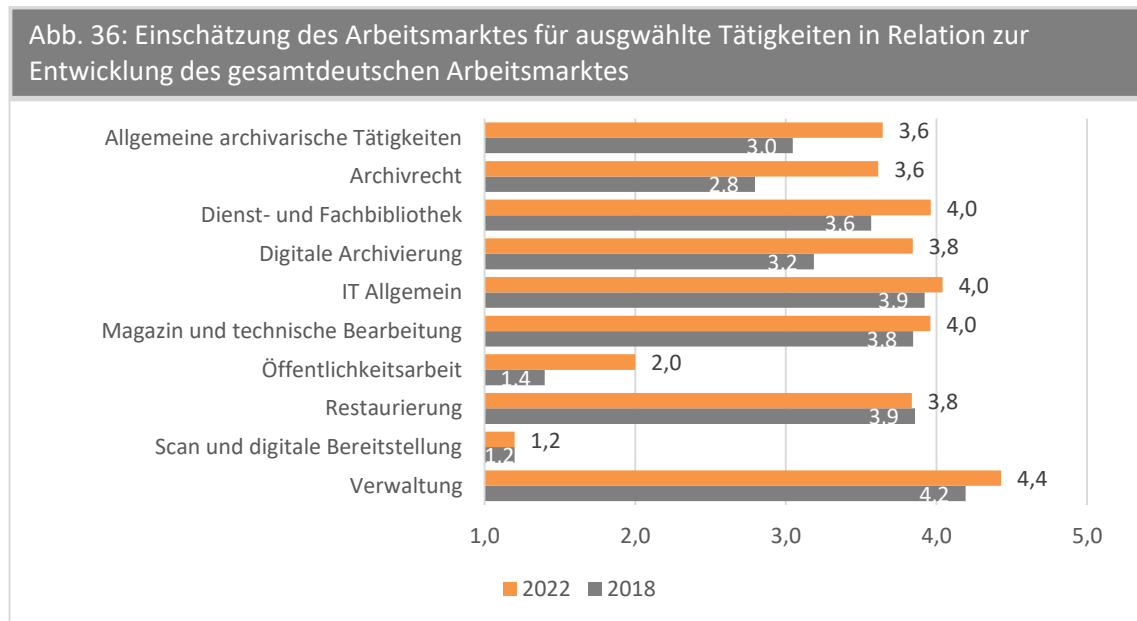
	2018	2022	2018	2022	2018	2022
	Fach- kräfte	Fach- kräfte	Spezia- listen	Spezia- listen	Exper- ten	Exper- ten
Allgemeine archivarische Tätigkeiten	<u>876</u>	<u>788</u>	k. A.	k. A.	<u>610</u>	<u>280</u>
Archivrecht	<u>876</u>	<u>788</u>	k. A.	k. A.	<u>778</u>	<u>300</u>
Dienst- und Fachbibliothek	<u>725</u>	<u>652</u>	k. A.	k. A.	<u>382</u>	<u>175</u>
Digitale Archivierung	<u>618</u>	<u>556</u>	k. A.	k. A.	<u>722</u>	<u>332</u>
IT-Allgemein	168	193	214	184	170	123
Magazin und technische Dienste	<u>(253)</u>	<u>(208)</u>	<u>259</u>	<u>188</u>	k. A.	k. A.
Öffentlichkeitsarbeit	k. A.	k. A.	1461	902	<u>1066</u>	<u>666</u>
Restaurierung	227	216	<u>362</u>	<u>391</u>	k. A.	k. A.
Scan- und digitale Bereitstellung	764	727	575	621	660	1102
Verwaltung (oS)	346	246	103	72	29	<u>20</u>

Anmerkung; Die Zahlen der Arbeitslosen-Stellen-Relation sind teils theoretischer Natur. Die unterstrichenen Zahlen sind rein statistisch, aufgrund der geringen Anzahl der gemeldeten Arbeitslosen in diesen Bereichen (unter 1.000, über 10.000) werden diese Werte für die Benotung zusätzlich gewichtet.

Erkennbar ist ein bis auf den Bereich Scan- und digitale Bereitstellung ein genereller Rückgang in der Anzahl der Arbeitslosen auf den beiden oberen Qualifikationsebenen, welche dem gD und hD entsprechen. Besonders inadäquat ist die Verfügbarkeit potentieller arbeitsloser Bewerberinnen und Bewerber im Verwaltungsbereich (ohne Spezialisierung), für den hD stehen im Durchschnitt einer als arbeitslos gemeldete Person 5 freie Stellen gegenüber (auf 20 gemeldete arbeitslose Personen kommen 100 gemeldete Stellen [ohne Zeitarbeit]).

Für sämtliche archivische Tätigkeiten, Stellen des gD im Magazin- (Lagerwirtschaft) und Restaurierungsbereich sowie im Bereich des hD der Öffentlichkeitsarbeit sind die Zahlen aufgrund der geringen Anzahl an gemeldeten Arbeitslosen und Stellen prinzipiell wenig aussagekräftig. Zwar stehen im Jahr 2022 beispielsweise theoretisch 7 bis 8 als arbeitslos gemeldete Fachangestellte einer offenen Stelle in diesem Bereich gegenüber, aufgrund der geringen Anzahl an Arbeitslosen und verfügbaren Stellen können die Werte nicht als Anhaltspunkt für einen entspannten Arbeitsmarkt gelten, weswegen sie in diesem Modell gewichtet wurden.

Für ein besseres Verständnis wurden die Relationen in ein Benotungssystem im Skalenbereich 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht) übersetzt.<sup>125</sup> Dies dient vor allem dazu, im Modell der Gesamtbeurteilung für die Arbeitsmarkt- und potentielle Bewerbersituation in den nächsten 10 Jahren eine vergleichbare Variable ähnlich der Benotung zur Bewerberanzahl durch die Archivverwaltungen zu nutzen.



Die Darstellung verdeutlicht nochmals, dass nach diesem Modell alle Archivtätigkeiten sowie diejenigen im Bibliotheksberuf die stärksten Verschlechterungen aufweisen. Für den Bereich der Restaurierung ist dagegen eine sehr leichte Situationsverbesserung zu verzeichnen, was in einem überschaubaren Anstieg von der in diesem Bereich der Arbeitsmarktstatistik verwendeten Berufsgruppe der Drucktechnik und -weiterverarbeitung, Buchbinderei auf dem Qualifikationsniveau des gD zurückzuführen ist.

Die Werte für die Bereiche der Öffentlichkeitsarbeit (nur gD und hD) sowie Scan- und digitale Bereitstellung weisen prinzipiell ein sehr gutes Angebot an Arbeitskräften auf. Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass zum einen die verschiedensten Berufsgattungen in die Berufsgruppen einfließen (im Feld der Scan- und digitalen Bereitstellung) oder zum anderen für den Öffentlichkeitsbereich auch die eigenständige Berufsgruppe der Öffentlichkeitsarbeit mit herangezogen wurde. Es ist jedoch unklar, inwieweit die

<sup>125</sup> Hierbei wurde der Durchschnitt der Jahre 2013 und 2022 gebildet, welcher den Ausgangspunkt für die Skala bildet. So wird vermieden, dass die Werte von 2013 als zu positiv, die von 2022 als zu negativ gewichtet werden. Skala: Fachkräfte: 0=5; 420=3; 840=1, Spezialisten: 0=5; 301=3; 602=1, Experten: 0=5; 335=3; 670=1.

Staatsarchive tatsächlich auf diesen Arbeitsmarkt zugreifen oder ob das Personal für Öffentlichkeitsarbeit bisher ausschließlich aus dem Bereich der Archivare und Archivarinnen rekrutiert wurde.

### 3.3 Einschätzungen der Bewerbersituation

Ein möglicher Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel hat zweifellos Auswirkungen auf die Bewerbungsverfahren der Archive, so droht bei rückläufigem Arbeitskräfteangebot sowie erhöhtem Konkurrenzkampf um fachliches Personal Rückmeldungen geeigneter Bewerber\_innen auf offene Stellen zu sinken. „Nachwuchsgewinnung und eine adäquate Besetzung von Stellen im Archivwesen“ sind mittlerweile „ein Dauerthema“.<sup>126</sup> „Für Archive und ihre Träger, die Stellen ausschreiben und qualifiziert besetzen wollen, wird es dagegen immer schwieriger, geeignete, archivfachlich gründlich vorgebildete Mitarbeitende zu gewinnen“<sup>127</sup>, im kommunalen Bereich oder jenseits von Ballungsräumen „fehlen Fachbewerbungen oft gänzlich“.<sup>128</sup>

Zur Überprüfung wurden die Archive um ihre Einschätzung zu den Zahlen an Bewerber\_innen der letzten 5 Jahre gebeten, unterteilt nach Tätigkeitsbereich und Qualifikation, es sollten Noten von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht) abgegeben werden. Die Archive vergaben nur dann Noten, sofern sie Bewerbungsverfahren und Erfahrungen in den Bereichen im Betrachtungszeitraum erlebt haben.

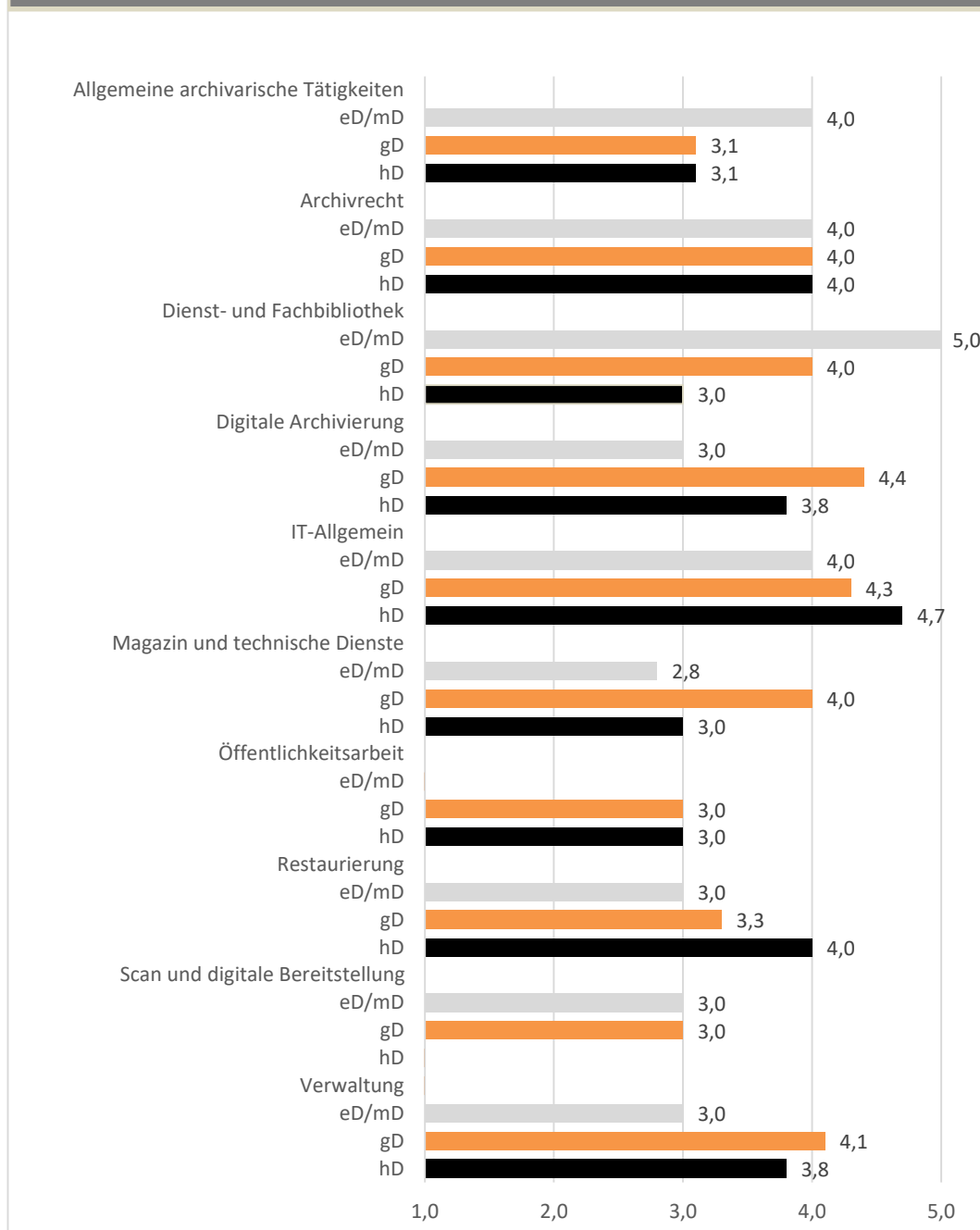
---

<sup>126</sup> Stumpf 2019, S. 9

<sup>127</sup> Stumpf Marcus: Zur gegenwärtigen Situation der Aus- und Weiterbildung von Archivarinnen und Archivaren in Deutschland in: *Archivpflege für Westfalen und Lippe*, 88/2018, S. 2-8, S. 2.

<sup>128</sup> Tiemann, 2016.

Abb. 37: Benotung der Bewerbersituation nach Tätigkeitsbereich und Qualifikation



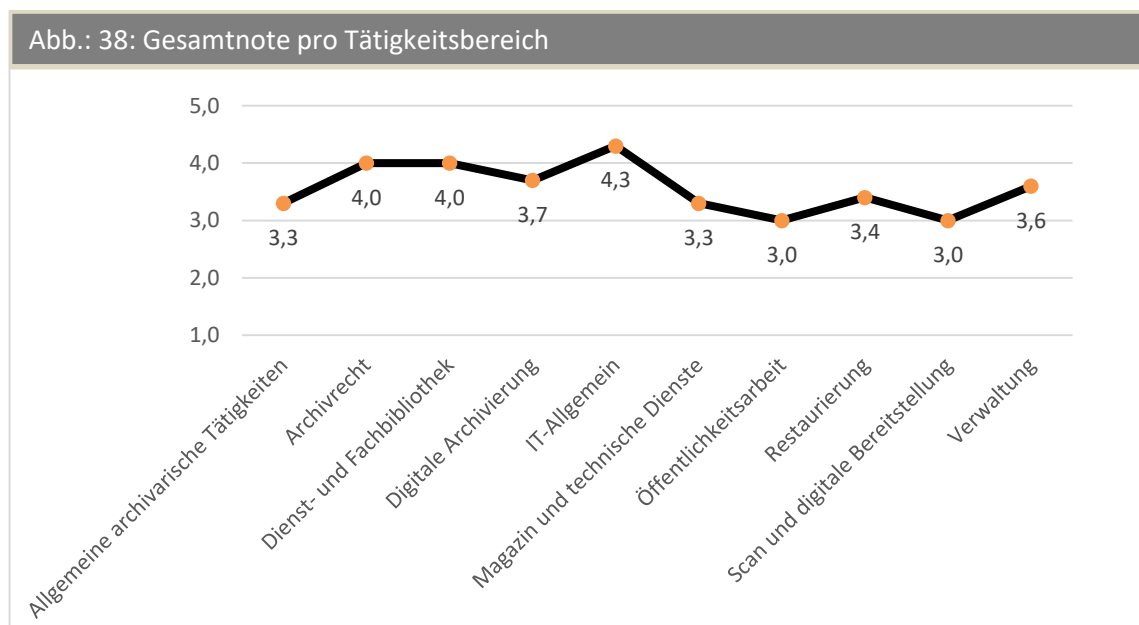
Die Auswertung ergibt ein eher durchmishtes Bild. Die Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber wird am ehesten im eD bzw. mD (Gesamtnote 3,5) als relativ mittelmäßig eingeschätzt, am besten noch im Magazinbereichs (2,8). Wenn jedoch alle Qualifikationsebenen betrachtet werden, schneiden die Öffentlichkeitsarbeit sowie der Scan- und Bereitstellungsdienst insgesamt am besten ab. Dies könnte einerseits daran liegen, dass in den letzten 5 Jahren in diesen Bereichen die wenigsten Stellenbesetzungen erfolgt sind. Andererseits könnte auch die breitere Spanne an verwendbaren Qualifikationsniveaus und daraus resultierend eine hohe Anzahl potentieller Bewerber\_innen ein Grund sein.



Bezogen auf das Qualifikationsniveau herrscht unter den Archiven besonders ein Mangel an Bewerbern für den gD (Gesamtnote 3,7), resp. dem Qualifikationslevel 3 vor. 6 der 10 spezifischen Tätigkeitsbereiche offenbaren in diesem Zusammenhang eine ungünstige Entwicklung. Insbesondere die Verwaltung und die IT sind am stärksten betroffen.

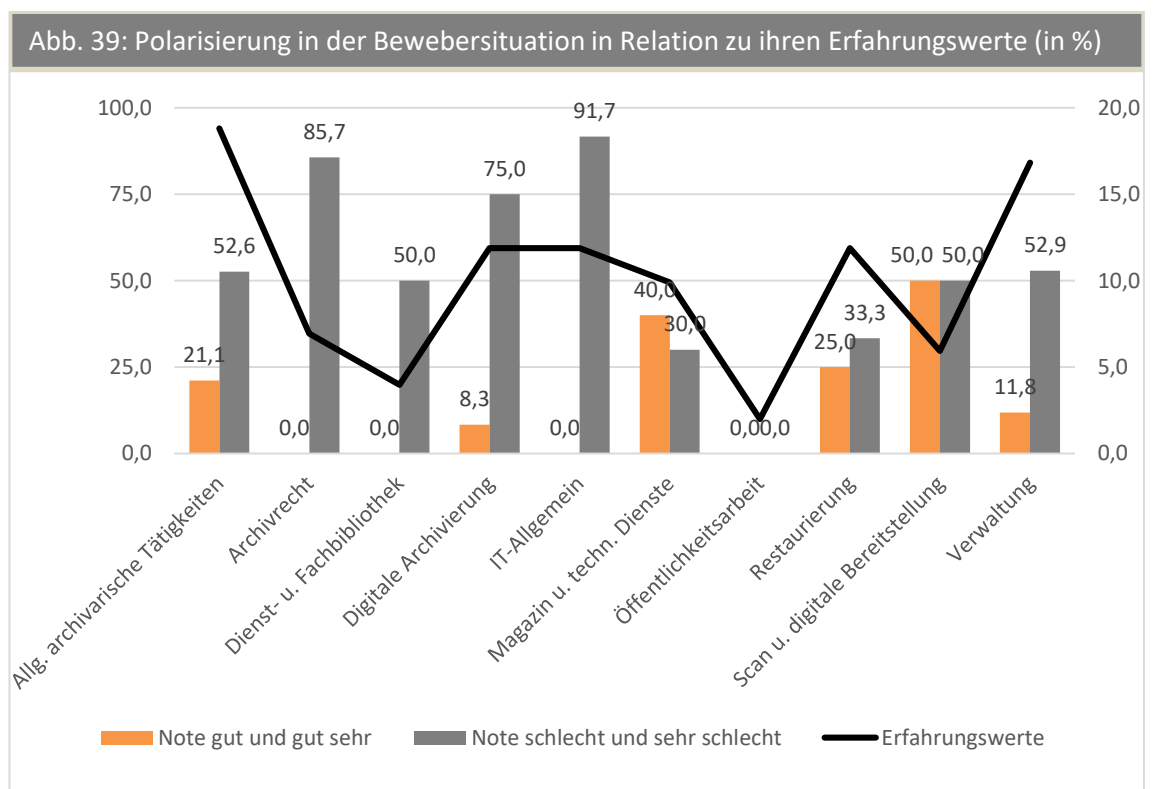
Überraschend ist das befriedigende Abschneiden bei den Archivaren des allgemeinen archivarischen Dienstes, welcher insgesamt die Note 3,3 erhielt. Eine genauere Analyse zeigt jedoch, dass mehr Archive eine schlechte denn eine gute Note vergeben. Nur 20,0 % der Archivverwaltungen bewerteten die Situation im gD und hD als gut oder sehr gut, während 30 bzw. 40,0 % der Befragten die Situation als schlecht oder sehr schlecht beurteilten.

An hochspezialisierte Fachkräfte, welche im hD beschäftigt sind, mangelt es den Archiven in den Bewerbungsverfahren am stärksten. Die Situation wird nahezu als sehr schlecht bewertet, da die Archive kaum noch die Auswahl an Kandidaten haben, die sie sich scheinbar wünschen. Auch die anderen Tätigkeitsbereiche der Restaurierung, des Archivrechts, der digitalen Archivierung und der Verwaltung erhalten bei Stellenausschreibungen offensichtlich deutlich weniger Bewerber, als für gut empfunden.



Zusammengenommen vergeben alle Archivverwaltungen in Summe die Gesamtnote 3,6, was auf eine tendenziell eher ungünstige, jedoch noch akzeptable Situation hindeutet. Bei der Ausschreibung von Stellen erhielt die allgemeine Bewerberanzahl in der IT,

dem Archivrecht sowie in Dienst- und Fachbibliotheken eine schlechte Einschätzung, in den Bereichen der digitalen Archivierung und Verwaltung mit einer Tendenz zu schlecht. Im Gegensatz dazu wird das Arbeitskräfteangebot im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit sowie der Scan- und Digitalen Bereitstellung auf allen Qualifikationsniveaus als insgesamt zufriedenstellend und somit als am besten bewertet. Über hohe Unterschiede in der Benotung im Vergleich zur Arbeitsmarktsituation kann nur spekuliert werden, da das Modell zum Arbeitsmarkt nur rudimentärer Natur ist. Im Fall der Öffentlichkeitsarbeit liegt dies vermutlich am Einbezug der eigenen Berufsgruppe zur Öffentlichkeitsarbeit, welche insgesamt ein positiveres Arbeitskräfteangebot besitzt als die Archivberufe. Für die Tätigkeiten im Arbeitsfeld Scan- und digitaler Bereitstellung kann nur vermutet werden, dass entweder die vorgenommene Kategorisierung (siehe Methodenbereich) nur sehr ungenau ist oder aber starke Mismatches bei der Stellensuche oder Rekrutierung vorliegen.



Bezogen auf die Anzahl der Angaben wurden die meisten negativen Bewertungen zur Anzahl der Bewerber\_innen in den Bereichen Archivrecht, digitale Archivierung, sowie der IT gemacht. Ebenso fiel bei den Angestellten und Beamten im Archiv-, Verwaltungs- und Bibliotheksbereich sowie in den Tätigkeiten des Bereiches Scan- und digitaler Bereitstellung rund jede zweite Bewertung als schlecht oder sehr schlecht aus. Wenn nur

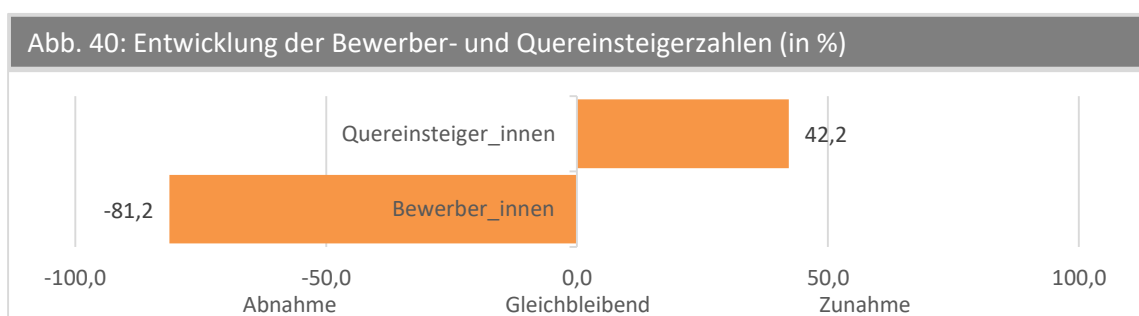
die Tätigkeitsbereiche mit hohen Erfahrungswerten berücksichtigt werden, treten insbesondere die informationstechnischen Berufe, die Archivberufe sowie die Verwaltung hervor. Dies impliziert, dass die tatsächliche Bewerberanzahl hier deutlich unter den Erwartungen liegt.

Eine starke Polarisierung innerhalb der Auskünfte ist in den Tätigkeitsbereichen des Magazindienstes, der Restaurierung sowie der Scan- und digitalen Bereitstellung mehr oder weniger ausgeprägt. Beispielsweise beträgt das Verhältnis von positiven zu negativen Stellenbesetzungserfahrungen bei Magazintätigkeiten 40,0 zu 30,0 %, bei der Restaurierung 25,0 gegenüber 33,3 %. Hier wurden annähernd gleichviel positive (gut und sehr gute) wie negative (schlecht und sehr schlechte) Erfahrungen gemacht, wobei der Anteil der als befriedigend (neutral) eingestuften Antworten vergleichsweise gering ist.

Bei der Bewerberanzahl von Archivar\_innen und Archivaren wurden etwa halb so viele positive wie negative Erfahrungen gemacht. Dies deutet darauf hin, dass die Archive in diesen Bereichen sehr unterschiedliche Erfahrungen gemacht haben und die Polarisierung auf dem Arbeitsmarkt je nach Bundesland bei diesen Tätigkeitsmerkmalen besonders ausgeprägt zu sein scheint.

Dennoch lässt sich eine leichte Korrelation zwischen positiven und negativen Erfahrungen in Bezug auf die Stellenbesetzung in Abhängigkeit vom Erfahrungswert feststellen: Negative Erfahrungswerte besitzen (im Zusammenhang mit der Höhe der Erfahrungen) einen doppelt so hohen Korrelationskoeffizienten<sup>129</sup>, was vermuten lässt, dass Stellenbesetzungserfahrungen tendenziell schlechter eingeschätzt werden, je häufiger sie erfahren werden.

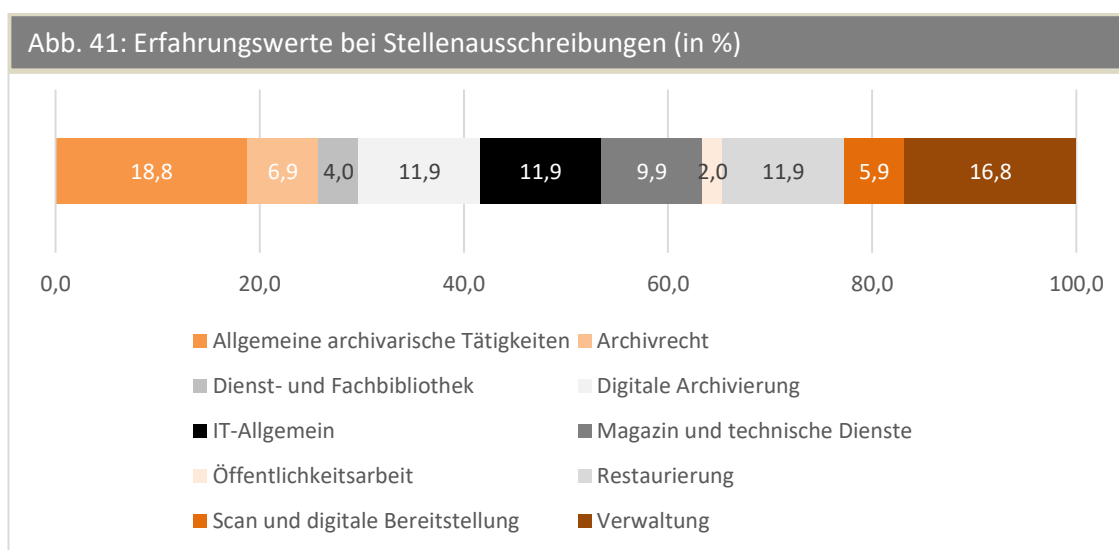
Es ist nicht verwunderlich, wenn die Einschätzung zur Entwicklung der Zahlen der Bewerber\_innen in Tendenz stark negativ ausfällt. Von den befragten Archiven machten



<sup>129</sup> Korrelationskoeffizienten nach Pearson; Erfahrungswerte zu Note 1 und 2: 0,14, zu Note 4 und 5: 0,34. Eigene Berechnungen.

die Hälfte nochmals konkrete Angaben zur Zu- oder Abnahme der Zahlen. Aufgrund der geringen Rückmeldung sind die Berechnungen allerdings mit starker Unsicherheit behaftet.

Über die Entwicklung zu Zahlen der Quereinsteiger\_innen machten 90,0 % konkrete Angaben. 30,0 % haben im Betrachtungszeitraum der letzten 5 Jahre keine Erfahrungen oder stellten nur eine Quereinsteigerin oder einen Quereinsteiger ein (sodass auch hier praktisch keine Erfahrungen existieren). Wo auf Seiteneinsteiger\_innen zurückgegriffen wird, zeigt sich ein gemischtes Bild: 20,0 % der Archivverwaltungen erkennen eine gleichbleibende Entwicklung, während 30,0 % einen Anstieg feststellen. Tendenziell ist daher bei den Staats- und Landesarchiven eher eine Zunahme bei den Einstellungen von Quereinsteiger\_innen festzustellen. Diese scheint jedoch nur etwa halb so stark ausgeprägt zu sein wie der Rückgang der Zahlen der Bewerber\_innen.



Die meisten Stellenbesetzungserfahrungen konnten erwartungsgemäß im Bereich der allgemeinen Archivierung gesammelt werden. Beinahe ein Fünftel der Verfahren entfiel auf diesen Bereich. Zusammen mit dem Archivrecht und der digitalen Archivierung (6,9 bzw. 11,9 %) machte die Stellenbewertungserfahrung von Archivaren zusammen rund 38 % aus.

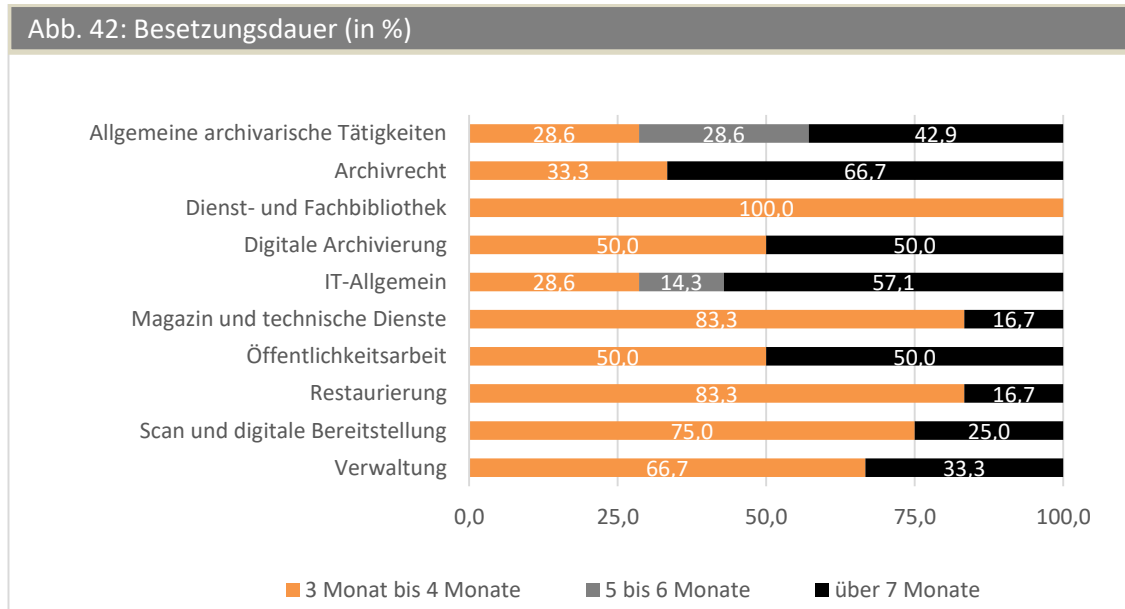
Mit rund 17 % war die Verwaltung als Einzelbereich am zweit stärksten vertreten, gefolgt von der IT sowie Stellen in der Restaurierung, die beide einen Anteil von rund 12 % aufwiesen. Das gleichsam viele Stellenbesetzungserfahrungen im Bereich IT und Restaurierung gemacht wurden, überrascht. Wenn es tatsächlich mehr Mitarbeitende in der IT als

der Restaurierung gibt, könnte dies auf eine höhere Fluktuation bei den Restauratorinnen und Restauratoren hinweisen.

### 3.4 Einschätzungen der Stellenbesetzungsdauer

Je schwieriger sich die Besetzung einer ausgeschriebenen Stelle mit passenden Bewerber\_innen gestaltet, umso höher ist ihre Besetzungsdauer. Insgesamt steigt sie seit Jahren an, was die BA auf die konjunkturelle Entwicklung der letzten 10 Jahre und dem damit verbundenen kontinuierlichen Anstieg der Arbeitskräftenachfrage zurückführte.<sup>130</sup>

Eine Dauer von über 7 Monaten zeugt davon, dass eine Stelle garantiert nicht sofort besetzt werden kann – zumindest für Tarifbeschäftigte existieren Kündigungsfristen von maximal unter 7 Monate.<sup>131</sup> Durch die Nichtbesetzung der Stelle entstehen u. a. Personallücken, Aufgaben bleiben unerledigt oder müssen von anderen Mitarbeitenden erledigt werden. Der Dienstbetrieb kann dadurch als in Teilen eingeschränkt definiert werden. Daneben können Personalverantwortliche durch die Besetzungsdauer auch mögliche Schwachstellen in der Rekrutierung aufdecken.



Für die befragten Staatsarchive – hier machten 90,0 % weitere Angaben - bildet die Besetzung von Stellen in den letzten 5 Jahren im Bereich der IT das größte Problem. In nur

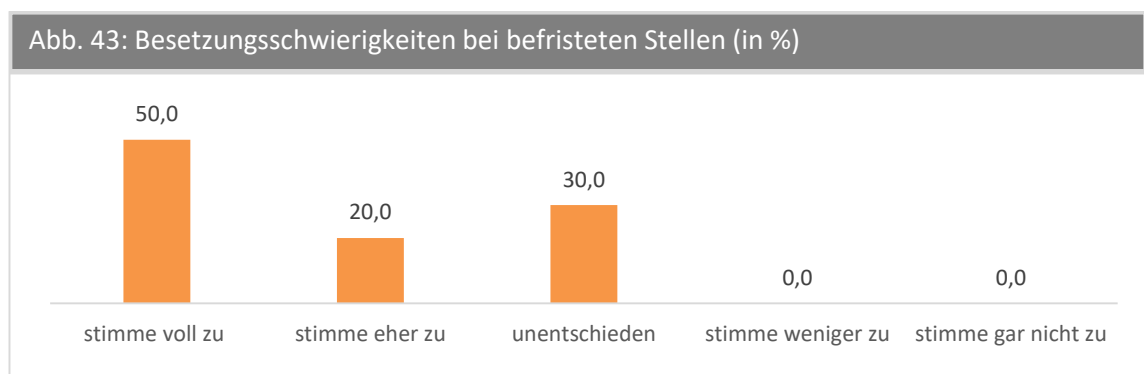
<sup>130</sup> Bundesagentur für Arbeit und Statistik (Hg.), 2020, S. 6.

<sup>131</sup> Vgl. dbb beamtenbund und tarifunion (Hg.): Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) vom 12. Oktober 2006 in der Fassung des Änderngstarifvertrages Nr. 12 vom 29. November 2021b, S. 42f.

28,6 % der Fälle konnte eine solche Position in unter 4 Monaten besetzt werden. Dies trifft auch für den Archivdienst zu. Allerdings ist die Stellenbesetzungsdauer im Bereich über 7 Monaten mit rund 43 % geringer als in der IT mit rund 57 %.

Dagegen haben die Archivverwaltungen im Magazinbereich sowie die Restaurierung die geringsten Probleme mit Stellenbesetzungsschwierigkeiten. 83,3 % der Archive gaben hierbei an, dass sie die Stelle in 3 bis 4 Monaten besetzt bekommen. Die Bereiche Archivrecht sowie der Dienst- und Fachbibliothek besitzen zwar ebenfalls eine sehr hohe bzw. sehr geringe Stellenbesetzungsdauer. Aufgrund der geringen Erfahrungswerte der befragten Archive besitzen diese Zahlen (wie auch zur Öffentlichkeitsarbeit) jedoch zu wenig Aussagekraft.

Erwartungsgemäß gibt es auch Besetzungsschwierigkeiten bei befristeten Stellen. Die Hälfte der befragten Archive stimmt der Aussage voll zu, dass besonders die Besetzung befristeter Stellen (z. B. Elternzeitvertretung) mit Fachpersonal entsprechender Qualifikation schwieriger geworden ist, 20,0 % stimmten dem eher zu.

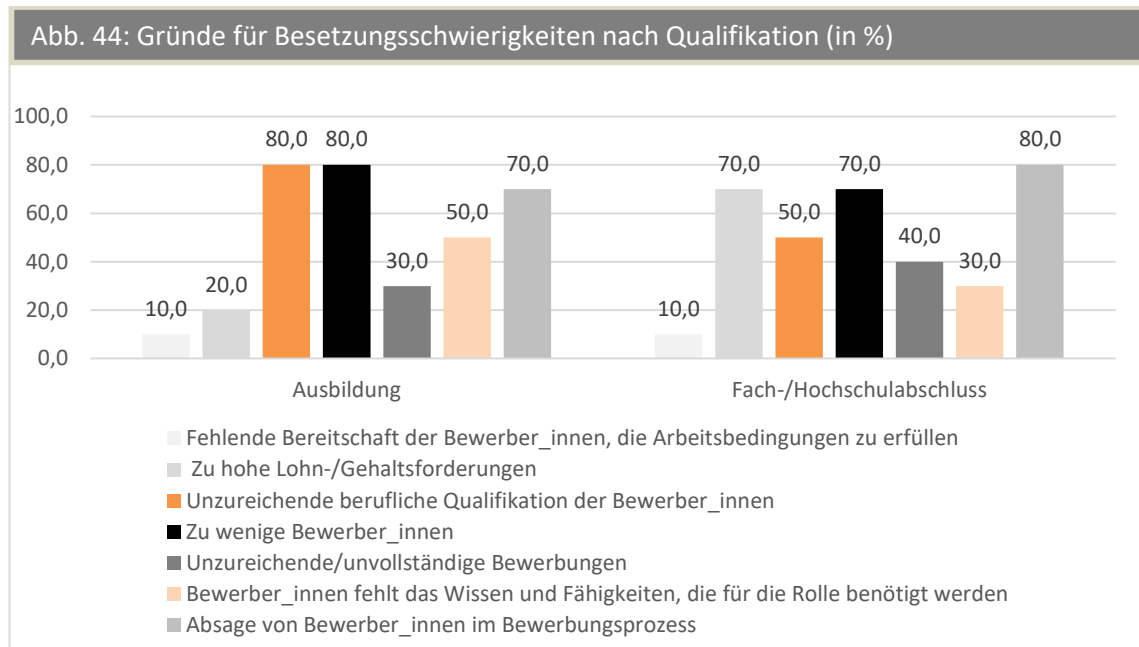


### 3.5 Einschätzungen zu Stellenbesetzungsschwierigkeiten

Nicht nur sinken die Zahlen der Bewerber\_innen insgesamt, gleichzeitig steigen die fachlichen An- und Herausforderungen an sie und verlangen mehr Professionalität, was eine Stellenbesetzung zusätzlich erschwert.

Neben einer unzureichenden Anzahl an Bewerberinnen und Bewerbern wurden Absagen im Verlauf des Bewerbungsprozesses als häufigste Gründe für Schwierigkeiten in der Stellenbesetzung identifiziert. Dies gilt gleichermaßen für Positionen mit einem Ausbildungshintergrund (80,0 bzw. 70,0 %) sowie solchen, die Fach- oder Hochschulabschlüsse erfordern (70,0 bzw. 80,0 %). Eine unzureichende Qualifikation stellt für die

Hälfte der Archive bei Stellenbesetzungen mit Hochschulqualifikation ein Problem dar, mit 80,0 % jedoch besonders bei Arbeitsplätzen, die eine Ausbildung erfordern. Häufig wird auch ein Mangel an spezifischem Wissen oder die für die jeweilige Position benötigten Fähigkeiten der Bewerberinnen und Bewerber dieser Stellen kritisiert.



Isoliert betrachtet bleibt ungewiss, inwiefern diese Dynamik auf gestiegene oder sich wandelnde betriebliche Anforderungen zurückzuführen ist oder auf einen Rückgang der Kompetenzen und Fähigkeiten der Bewerber. Trotz dieser Unsicherheit deuten die Ergebnisse auf eine Diskrepanz zwischen den geforderten und den vorhandenen Qualifikationen hin.<sup>132</sup>

Diese Problematik spiegelt sich auch in der Privatwirtschaft wider. Eine Mehrheit der Unternehmen (etwa 60 %) beanstandet eine unzureichend berufliche Qualifikation von Bewerberinnen und Bewerbern, sowohl für Berufe mit Ausbildungs- als auch Hochschulqualifikation.<sup>133</sup>

Im Falle von Personen mit Fach- und Hochschulabschlüssen verweisen die Archivverwaltungen häufiger auf eine vermeintliche Unwilligkeit, die vorgegebenen Lohn- und Gehaltsbedingungen zu akzeptieren. Diese Bewerberinnen und Bewerber sind jedoch in beiden Qualifikationsebenen mit 90,0 % in der Regel motiviert und würden die Arbeits-

<sup>132</sup> Vgl. Weber u. a., S. 216.

<sup>133</sup> Ebd.

bedingungen erfüllen. Eine mögliche Ursache hierfür könnten zu niedrige oder unterschiedliche Eingruppierungs- und Gehaltsstrukturen sein, wie dies teilweise in der Literatur kritisiert wird. Verglichen mit den Tarifentwicklungen von Bund und Kommunen sowie den durchschnittlichen Arbeitnehmerentgelten weisen die Länder bei der Tarifentwicklung seit 1993 die niedrigsten Gehaltssteigerungen auf.<sup>134</sup>

Eine veränderte Einstellung der Kandidat\_innen könnte daneben einen Einfluss haben: Nicht nur die Kenntnis über die Stellen- und Arbeitsmarktsituation ist den meisten Bewerberinnen und Bewerber bewusst. Auch die Einschätzung, dass höherqualifizierte Stellen sowohl aufgrund sich wandelnden Arbeitstätigkeiten, der Arbeitsverdichtung als auch auf die Notwendigkeit digitaler Fähigkeiten anspruchsvoller geworden sein könnten, kann ein Grund für höhere Gehaltsforderungen sein. Eventuell spielen auch begrenzte Kenntnisse der Personalabteilungen über sich wandelnde Tätigkeitsprofile eine Rolle.

Diese subjektive Wahrnehmung einer zumindest gefühlten Unterbezahlung hochqualifizierter Archivfachkräfte im öD wird verstärkt, wenn sie mit den Äußerungen von Unternehmen verglichen wird. Nur leicht über 30 % dieser geben an, dass Fach- und Hochschulabsolventen zu hohe Gehaltsforderungen stellen.<sup>135</sup> In der Privatwirtschaft gibt es jedoch mehr Betriebe (etwas über 30 %), die die Unwilligkeit zur Erfüllung der Arbeitsbedingungen bei Bewerberinnen und Bewerbern mit Ausbildung kritisieren. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Bezahlung für Ausbildungsberufe in staatlichen Archiven von den Bewerbern als angemessen oder akzeptabel wahrgenommen wird.

Ein weiterer signifikanter Unterschied liegt in der Einschätzung der Zahlen der Bewerber\_innen. Während in der IAB-Studie Bewerbungszahlen zu rund 40 bis 50 % als Problem genannt werden, liegt dieser Wert bei den befragten Archiven bei rund 70 bis 80 %. Es verdeutlicht einmal mehr die verstärkende Wirkung des Fachkräftemangels auf eine hochspezialisierte Nischensparte wie den Staats- und Landesarchiven.

Ein zusätzlicher Aspekt, der die Situation geringer Bewerbungszahlen verschärfen könnte, wäre eine mangelnde Flexibilität des öD oder der Archive bei der Einstellung von Quereinsteigern\_innen. Diese fehlende Flexibilität könnte dazu führen, dass den Archiven einige potenzielle Kandidaten verloren gehen. Interessanterweise zeigt sich, dass

---

<sup>134</sup> Vgl. die Tarifentwicklung im Öffentlichen Dienst: im Vergleich: öffentlicher-dienst.info (Hg.): Tarifentwicklung im Öffentlichen Dienst im Vergleich, 2023.

<sup>135</sup> Vgl. Weber u. a., S. 216.

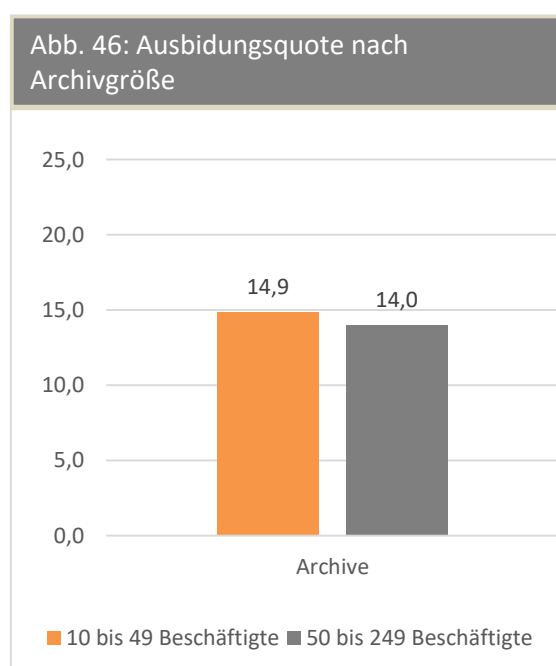
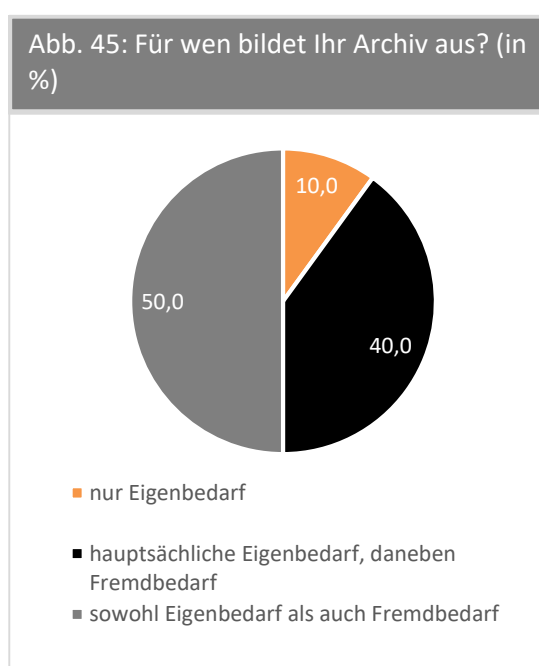


die beiden Faktoren des fehlenden Wissens und der Fähigkeiten sowie der fehlenden Bereitschaft zur Erfüllung der Arbeitsbedingungen zusammen in beiden Qualifikationsanforderungen jeweils niedriger eingeschätzt werden als der Mangel einer angemessenen Qualifikation. Von den Archiven, die die Qualifikation der Bewerber\_innen kritisieren, gaben lediglich die Hälfte an, dass gleichzeitig auch das notwendige Wissen und die erforderlichen Fähigkeiten für die jeweilige Position fehlten. Bei 30,0 % der Archive war dies nicht der Fall, und es wurde auch keine mögliche mangelnde Bereitschaft angegeben. Dies lässt darauf schließen, dass es zwar geeignete Personen gibt, diese aber nicht die erforderliche Qualifikation aufweisen und damit als Kandidat\_innen ausscheiden oder selbst ihre Bewerbung zurückziehen. Diese These müsste allerdings genauer überprüft werden.

#### 4 Aus- und Weiterbildung

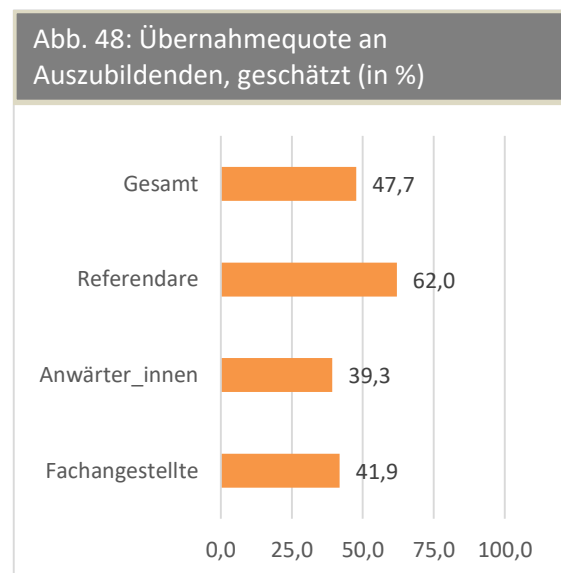
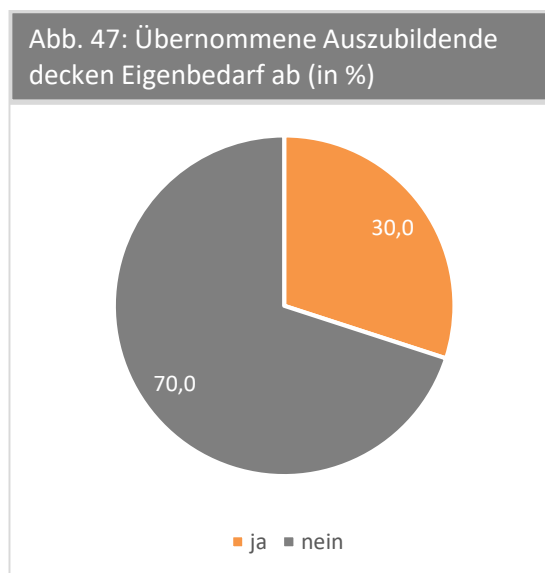
##### 4.1 Ausbildungsstellen und Übernahmequoten

Zum Zeitpunkt der Befragung gaben alle Archive an, Ausbildungsplätze anzubieten. Zur Frage, für wen das Archiv ausbildet, antworteten 10,0 % der Archive, nur für den Eigenbedarf. Bei 40,0 % der Archive liegt der Schwerpunkt der Ausbildungen zwar auf dem Eigenbedarf, daneben bilden sie aber auch für andere Archive aus. Die verbleibende Hälfte bekundete, sowohl für den Eigen- als auch den Fremdbedarf auszubilden. Kein Archiv bildet ausschließlich oder hauptsächlich für Fremdbedarfe aus.



Der Anteil aller Auszubildenden (einschließlich Referendar\_innen) lag bei den Archiven je nach Größe zwischen 14 bis 14,9 % in 2022. Verglichen mit dem öffentlichen Dienst ist die Quote in etwa doppelt so hoch, hier schwankten die Zahlen je nach Bundesland für den Landesbereich in 2021 zwischen 4,5 und 8,0 %. Dagegen sind im Privatsektor deutlich mehr Ausbildungsstellen verfügbar, hier lagen die Quoten bei 27,1 % (10 bis 49 Beschäftigte) bzw. 27,0 % (50 bis 249 Beschäftigte).<sup>136</sup>

Neben der Anzahl der verfügbaren Ausbildungsplätze ist für Archive auch die Frage von Bedeutung, wie viele Personen ihre Ausbildung erfolgreich abgeschlossen haben und übernommen werden können<sup>137</sup>. Eine weitere Überlegung betrifft die Frage, ob die Anzahl der Absolventen ausreichend ist, um den Eigenbedarf der Archive zu decken.



Die Anzahl der Übernahmen derer, welche aus den Angaben der Archive für die letzten 5 Jahre gezogen werden konnten, zeigen ein zweigeteiltes Bild. So ist die Übernahmequote bei Referendar\_innen mit rund 62 % mehr als 1,5-mal höher im Vergleich zu

<sup>136</sup> Vgl. für den öD: dbb beamtenbund und tarifunion / Bundesleitung (Hg.) 2021a, S. 29 sowie für den Privatsektor: Statista Research Department: Auszubildende in Deutschland nach Größe des Betriebs bis 2021, 2023.

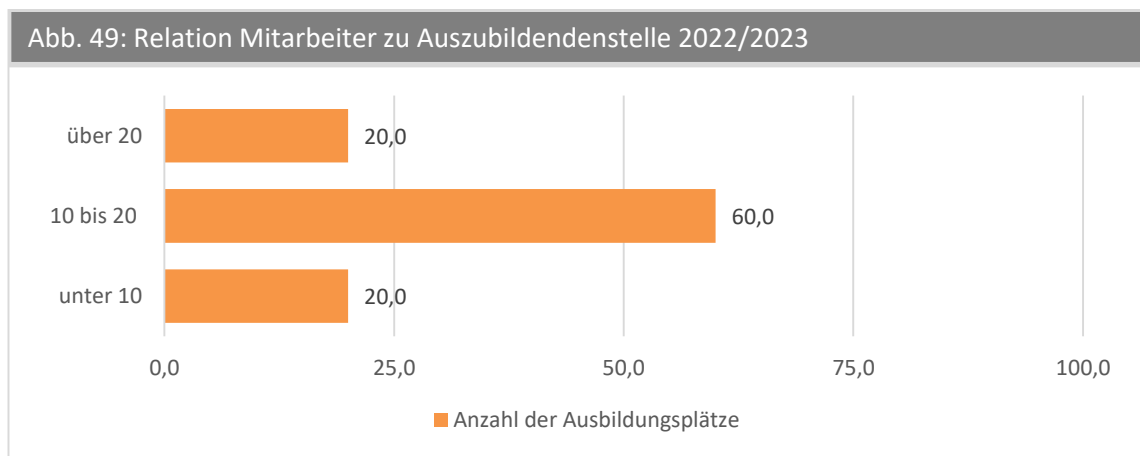
<sup>137</sup> Bei der Berechnung der Übernahmequote wurden nur diejenigen Ergebnisse berechnet, zu denen doppelte Werte zur Anzahl und Übernahme resp. eine logische Zuordnung vorhanden und möglich waren. Die zugehörige Fragestellung war aufgrund der unterschiedlichen Ausbildungszeiträume sowie der z. T. noch in Ausbildung befindlichen Personen sowie fehlender Tiefenbeschreibung nicht präzise genug, um weitergehende Berechnungen genau durchzuführen. Für die weitere Forschung sollte einmal direkt nach Ausbildungsplätzen unabhängig vom Jahr gefragt werden, sowie speziell nach deren Übernahme bei Beendigung der Ausbildung. Für Reihenergebnisse sollten die periodischen Ausbildungszeiträume (mit Jahreszahlen) erfragt und genutzt werden.

den Anwärter\_innen und Fachangestellten. In rund zwei von fünf Fällen werden diese durch die Staats- und Landesarchive übernommen.

Dementsprechend gaben auch 70,0 % der Archive an, dass die Anzahl an allen übernommenen Auszubildenden auch nicht ausreichte, den Eigenbedarf zu decken. Hierbei wurde durch einige Archive bemerkt, dass die periodische Ausbildung oft nicht mit Vakanzen zusammenfalle bzw. sie auch nicht an den Bedarf angepasst sei. Auch sind Auszubildende nicht immer aus demselben Bundesland, sodass ein grundsätzliches Interesse zum Weiterverbleib im Ausbildungsarchiv nicht immer gegeben sei.

Zur Anzahl von Praktika-Stellen machten nur 30,0 % der Archive eine Angabe. Hier lag die Schwankungsbreite zwischen 0 und mehr als 10 Stellen. Eine generelle Aussage kann aufgrund der geringen Daten nicht angestellt werden.

Wird die Anzahl an Ausbildungsplätzen in Relation zur Größe der Belegschaft gesetzt, zeigt sich ein uneinheitliches Bild:



Die Mehrzahl der Staatsarchive besitzt eine Ausbildungsstelle pro 10 bis 20 Mitarbeitenden. 20,0 % der Archive können dagegen mit einer Ausbildungsstelle zu unter 10 Mitarbeitenden aufwarten, dies betrifft Archive mit einer Belegschaft von unter 49 Beschäftigten.

Die Anzahl der Personen, die in einem Archiv angelernt werden, könnte zusammen mit einer hohen Übernahmequote auch direkten Einfluss darauf haben, ob dieses Archiv seinen Eigenbedarf durch Übernahmen abdecken kann. Kommt eine Ausbildungsstelle auf weniger als 10 Mitarbeitende, kann das Archiv seinen Eigenbedarf durch Übernahmen i. d. R. abdecken. Die Übernahmequote lag in diesen Fällen bei rund 73 %.

Im Betrachtungszeitraum der letzten 5 Jahre scheint die Anzahl an Ausbildungsstellen minimal gestiegen zu sein. Referendariate erhöhten sich insgesamt um 2 Stellen, die Anzahl an Anwärterstellen stieg um 1 Stelle, die Anzahl an Stellen für Fachangestellte blieb insgesamt gleich.<sup>138</sup>

#### 4.2 Entwicklung des Ausbildungspotentials

Da sich die Besetzung von Ausbildungs- und Referendarstellen teilweise als schwierig gestaltet, soll auch das Rekrutierungspotential analysiert werden.

Die Entwicklung der letzten Jahre ist grundsätzlich von einer gegensätzlichen Entwicklung geprägt. Während die Zahl der Studierenden zwischen 2013 und 2022 um 11,4 % weiter zunahm<sup>139</sup>, sank die Zahl der bei der Arbeitsagentur gemeldeten Bewerber\_innen um einen Ausbildungsplatz um 32,6 %.<sup>140</sup> Der Anteil unbesetzter Berufsausbildungsstellen sowie die Bewerber-Stellenrelation verschlechterte sich deutlich, sodass 2022 nur noch 77 Bewerber auf 100 Stellen kamen. Allerdings blieben im Jahr 2021 deutschlandweit 24.615 Bewerber\_innen (ohne Alternative) weiterhin unversorgt und absolvierten damit keine Ausbildung.<sup>141</sup>

Exemplarisch wird nun ein kurzer Überblick über die Entwicklung der Zahlen zu Fachangestellten im öffentlichen Dienst sowie den Studierenden im Bereich der Geistes- und Archivwissenschaften gegeben, aus denen sich ein großer Teil der späteren Archivmitarbeitenden rekrutieren.<sup>142</sup>

---

<sup>138</sup> Durch fehlende Angaben konnten 4 Werte von 3 Archiven nicht ausgewertet werden.

<sup>139</sup> Von 2,6 auf 2,9 Millionen, seit 2008 sogar um 43,9 %. Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Kapitel 3: Bildung, Auszug aus dem Datenreport 2021, in: Datenreport 2021 Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, S. 101-127, Bonn 2021c, S. 111, Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Wintersemester 2022/2023: Erstmals seit 15 Jahren weniger Studierende als im Vorjahr, Pressemitteilung Nr. 503 vom 30. November 2022, 2022b.

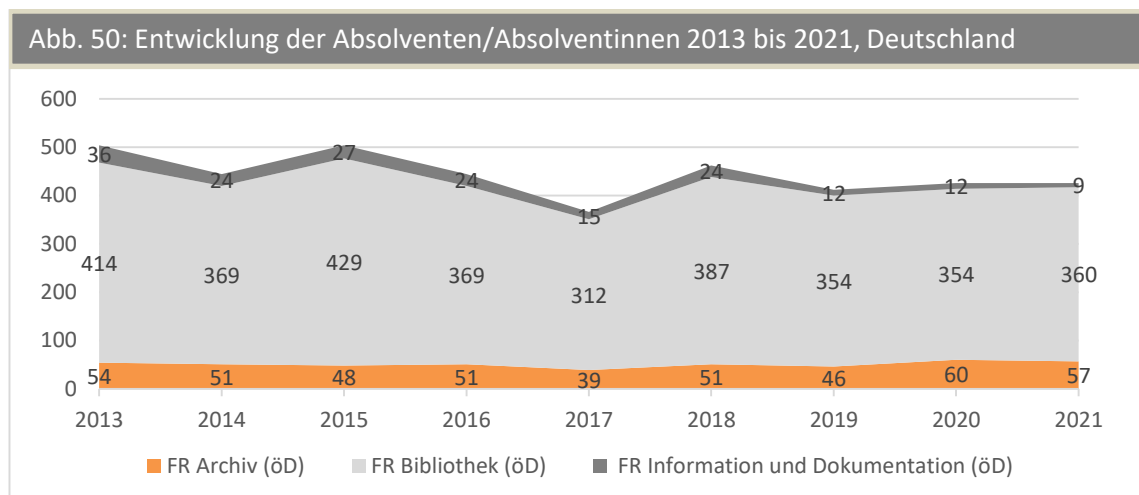
<sup>140</sup> Bundesagentur für Arbeit und Statistik (Hg.): Ausbildungsmarkt, (Interaktive Statistiken: Dashboard), Nürnberg 2023d. Allerdings stieg der Anteil von Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit im selben Zeitraum stark an. Vgl. 2 Statistisches Bundesamt (Destatis), 2021c, S. 110.

<sup>141</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.): BIBB-Erhebung „Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge zum 30.09.“ Ergebnisse der BIBB-Erhebung zum 30.09. Erhebung 2021 - Stand 09. Dezember 2021 Tabellenübersicht - 2021 Tabelle 6.

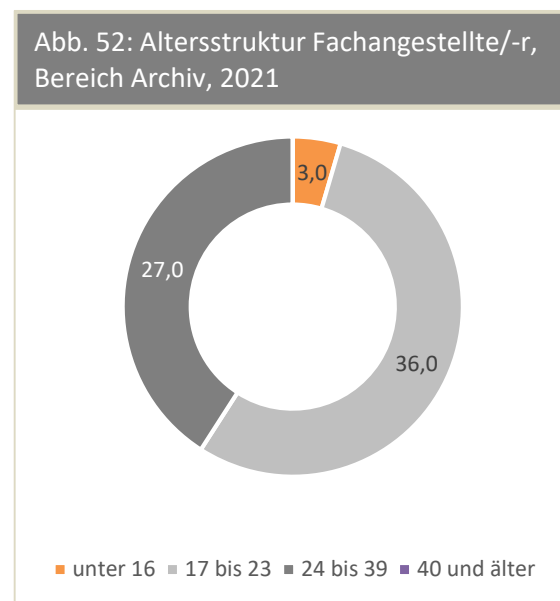
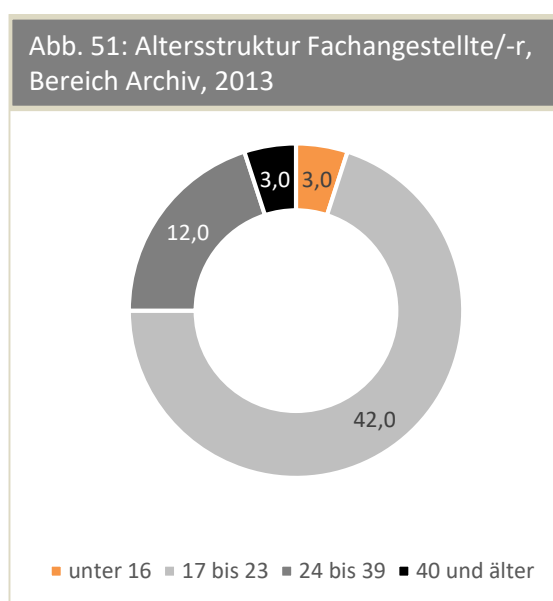
<sup>142</sup> Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Studierende: Deutschland, Semester, Nationalität, Geschlecht, Studienfach, GENESIS-Online Datenbank 21311-0003, 2023c.

#### 4.2.1 Fachangestellte/-r für Medien- und Informationsdienste (öD)<sup>143</sup>

Die Auszubildendenzahlen im Bereich der Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste im öD sind seit dem Jahr 2013 rückläufig und sanken um insgesamt 15,9 % von 510 auf 429 Absolventen und Absolventinnen (trotz positiver Bevölkerungsentwicklung für den Bereich der unter 40-Jährigen in diesem Zeitraum [Zuwachs um 4,8 %]).<sup>144</sup>



Besonders dramatisch brachen die Zahlen im Bereich Information und Dokumentation mit 75,0 % ein. Im Archivwesen konnte dagegen auf niedrigem Niveau ein kleiner Anstieg um 5,6 % von 54 auf 57 Absolvent\_innen festgestellt werden.



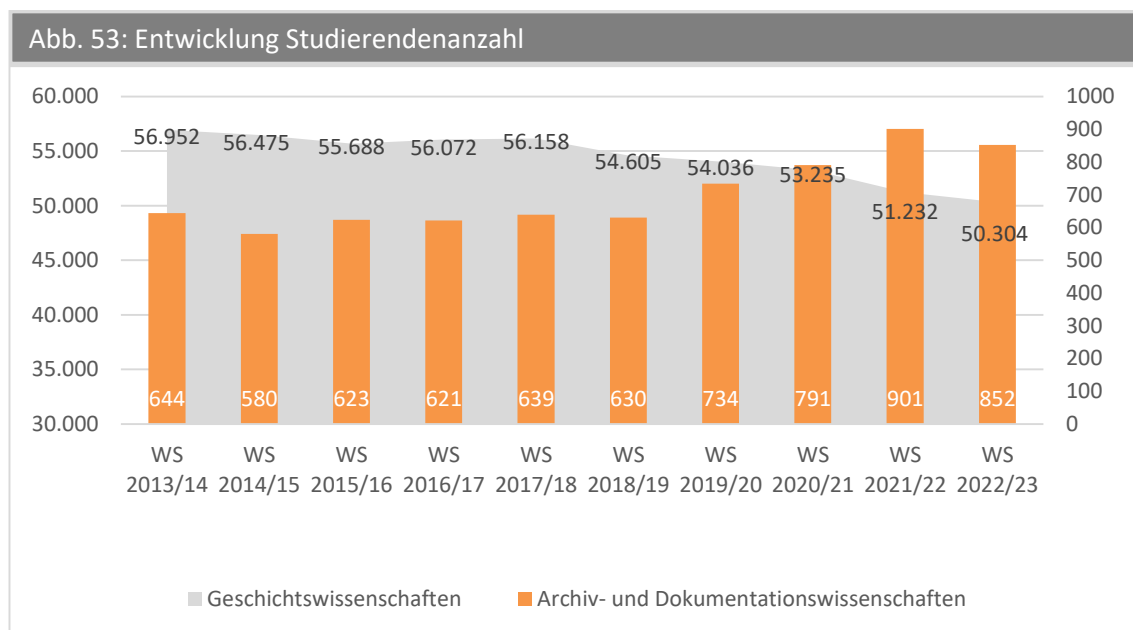
<sup>143</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung bibb (Hg.): Berufe. Berufesuche. Informationen zu Aus- und Fortbildungsberufen ((Interaktive Statistiken: Dashboard), 2023b.

<sup>144</sup> Basierend auf der 15. Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnungen.

Das Durchschnittsalter der Fachangestellten im Bereich Archivwesen bei neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen erhöhte sich insgesamt und stieg in 2013 von rund 22,7 Jahren auf 23,7 in 2021. Dies machte sich besonders in der Gruppe der 24 bis 39-Jährigen bemerkbar, ihr Anteil stieg von 12,0 auf 27,0 %.

Allerdings erhöhte sich der Altersdurchschnitt bei den Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste im Archivwesen langsamer als im gesamten Bereich. Hier stieg er sogar um 6,7 %. Fachangestellte, die einen neuen Berufsausbildungsvertrag abschließen, sind heute also in der Regel älter als noch vor zehn Jahren.

#### 4.2.2 Studierende im Bereich Geschichts- und Archivwissenschaften

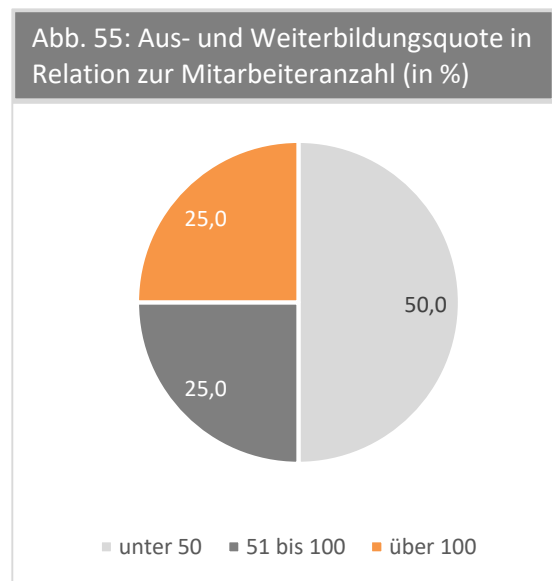
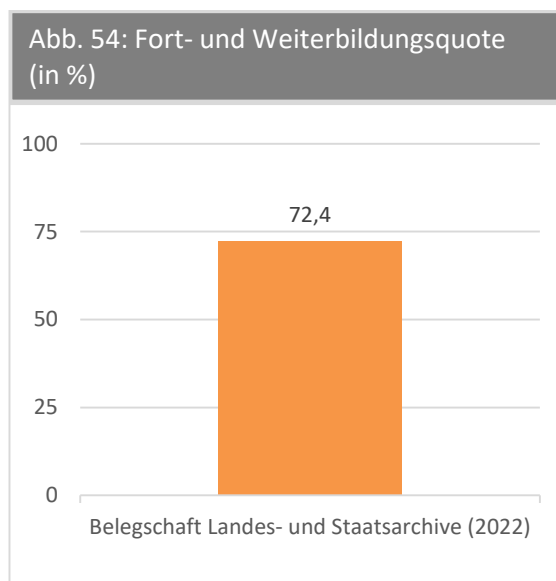


Deutlich erkennbar ist ein Absinken der Studierendenzahlen der letzten zehn Jahre, ihr Anteil nahm um 11,3 % ab. Bei den Studierendenzahlen im Archivwesen sowie Archiv- und Dokumentationswissenschaften ist dagegen ein Anstieg um 42,7 % zu verzeichnen. Hierbei nähern sich die Zahlen wieder den Anfangsjahren des Jahrtausends an, wo bis ins Wintersemester 2007 konstant Zahlen über 1.000 Studenten und Studentinnen gezählt wurden. Trotz dieses Anstieges bleiben sie aber weit unter diesen Höchstwerten. Ungeachtet dieser erfreulichen Zahlen ist zu beachten, dass eine nominelle Erhöhung von 255 Studierenden der Archivberufe im Kontext des demografischen Wandels der gesamten Archivwelt, nicht nur der Staatsarchive gesehen werden muss, welche insgesamt über 5.000 Beschäftigte ausweisen.

## 4.3 Fort- und Weiterbildung

### 4.3.1 Fortbildungsquote

Auf die Frage, wie hoch der Anteil der Mitarbeiter\_innen war, welche berufliche Weiter- und Fortbildungen besuchen, konnten nur 80,0 % der Archive eine Auskunft geben. Ursache hierfür ist, dass zumeist keine oder nur eine unvollständige statistische Erfassung stattfand. Dies ist jedoch keine Ausnahmerecheinung, da eine strukturierte Erfassung von Kompetenzbedarfen der Mitarbeitenden in behördlichen Verwaltungen nur zu 24 % geschieht.<sup>145</sup>



Im Durchschnitt kommt eine Fortbildung auf rund 1,4 Mitarbeitende. Damit nahmen rund 72,4 % der Belegschaft der Archivverwaltungen die hierzu Aussagen machten, im Durchschnitt an einer Fortbildung teil. Laut einer Studie zum Weiterbildungsverhalten des Bundesministeriums für Bildung und Forschung lag die Quote damit insgesamt höher als bei den Erwerbstätigen insgesamt mit rund 67 %<sup>146</sup> und deutlich höher als in der Privatwirtschaft (etwa 52 %).<sup>147</sup> Werden die Teilnahmequoten der Beamten und Ange-

<sup>145</sup> Umfrage unter 377 Unternehmen und 123 Behörden. Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft e.V. (Hg.): Die lernende Verwaltung, Diskussionspapier Nr. 5, Essen 2021, S. 4.

<sup>146</sup> Erwerbspersonen im Alter von 18 bis 64 Jahren, Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Nationale und internationale Vergleichsanalysen (Hg.): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020. Ergebnisse des Adult Education Survey — AES-Trendbericht, Berlin 2022, S. 30.

<sup>147</sup> Bei Unternehmen, welche für die Belegschaft eigene Lehrveranstaltungen anboten, nahmen 52,0 % teil Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Höchste bisher gemessene Teilnahmequote an beruflicher Weiterbildung im Jahr 2020. Unternehmen in Deutschland intensivieren Weiterbildung im Vergleich zu 2015. Pressemitteilung Nr. 505 vom 1. Dezember 2022, 2022c.

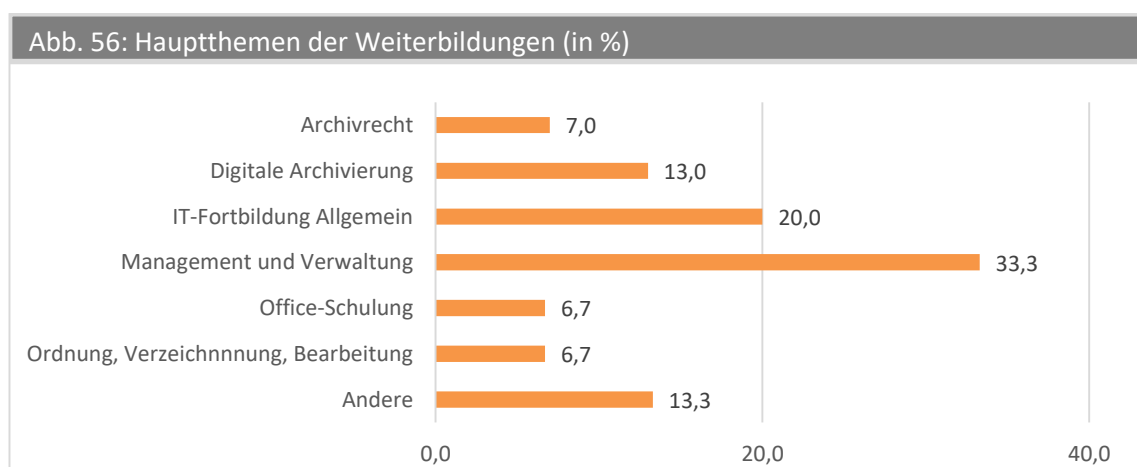
stellten aus dieser Studie zum Weiterbildungsverhalten nach ihren Anteilen in den Landesarchiven gewichtet, befinden sich die Archive etwa 5,0 % unterhalb der errechneten durchschnittlichen 76,0 %, wodurch die befragten Archive etwas weniger weiterbilden als der Durchschnitt des öD.<sup>148</sup>

Die Analyse deutet daneben darauf hin, dass die Anzahl der Fortbildungen seit 2018 zugenommen hat, die Archive damit trotz der unterschiedlichen Jahresvergleiche somit unterhalb der vom Bundesministerium errechneten Werte liegen. Da jedoch nur 62,5 % der Archive Informationen zu Weiterbildungen der früheren Jahre angaben, ist dies allerdings eine unsichere Schätzung.

Die Schwankungsbreite innerhalb der Archive ist in diesem Bereich überraschend hoch und reichen von über 2 Fortbildungen pro Mitarbeiter\_in bis weniger als 1 Fortbildung pro 3 Mitarbeiter\_innen. Hierbei sind die Archive in zwei Lager gespalten: Die Hälfte der Archive weist Fortbildungsquoten unter 50,0 % auf, die andere Hälfte darüber. In zwei Fällen wurden im Jahr 2022 besonders viele Mitarbeiter weitergebildet, die Archive weisen Quoten über 100 % auf.

#### 4.3.2 Themen der Fort- und Weiterbildungen

Die größten Themenblöcke der Weiterbildung, zu denen wiederum alle befragten Archive Auskunft gaben, beschränkten sich für das Jahr 2022 hauptsächlich auf 6 größere Bereiche. Diese spiegeln nur die Hauptthemenblöcke aller Fortbildungen wieder, insgesamt sind die Fortbildungen nach Auskunft der befragten Archivverwaltungen thematisch meist sehr heterogen.



<sup>148</sup> So nahmen Beamte mit 83,0 und Angestellte mit 72,0 % an Weiterbildungen teil. Gewichtet nach den prozentualen Angaben der Archive (36,4 % Beamte, 63,6 % Tarifbeschäftigte) ergibt sich für das Jahr 2022 eine geschätzte Quote von 76,0 %.



Der größte Block der am häufigsten genannten Weiterbildungen stellt mit einem Drittel der Beschäftigten der Bereich Management und Archivverwaltung dar. IT-Fortbildungen sowie Weiterbildungen in der digitalen Archivierung bilden die beiden anderen Schwerpunkte. Weitere größere Bereiche bildeten das Archivrecht, allgemeine Archivtätigkeiten (Ordnung, Verzeichnung und Bearbeitung) sowie auch Schulungen mit Office-Software.

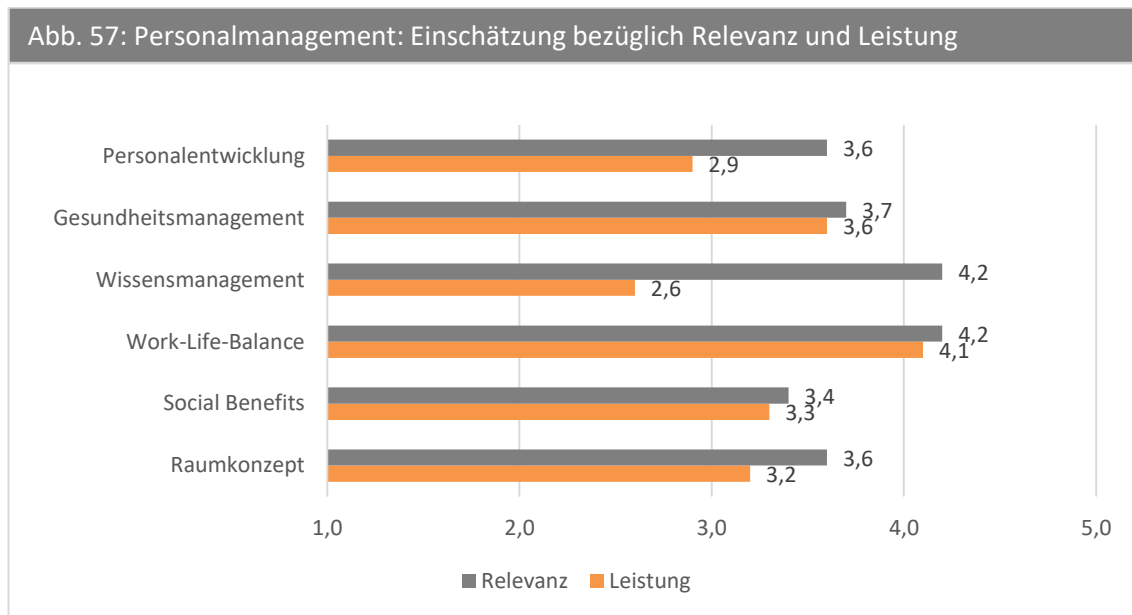
Der hohe Anteil im Bereich Management und Verwaltung liegt nach Einschätzungen der Interviews auch daran, dass insbesondere Führungskräfte gezielt Weiterbildungen erfahren haben.

## **5 Personalmanagementstrategien**

Um mögliche Ursachen eines Fachkräftemangels bei Staats- und Landesarchiven zu untersuchen, sollten vorhandene Leistungen im Bereich Personalmanagement erfragt werden. Auch eine Einschätzung der Relevanz der vom Personalmanagement erfassten Themen- und Organisationsbereiche, welche von denjenigen bemessen wird, die maßgeblich für deren Umsetzung verantwortlich sind, ist relevant. Denn diese Maßnahmen haben direkten Einfluss auf die gesamte Arbeitsstätte sowie auf verschiedene Faktoren, die den Fachkräftemangel beeinflussen und damit die Funktionsfähigkeit des Archivs zentral mitbestimmen: Von der Arbeitgeberattraktivität über Mitarbeiterzufriedenheit hin zur Mitarbeiterbindung, Leistungsfähigkeit, der eigenen Fachkräfteentwicklung; aber auch auf Mitarbeiterfluktuation, Besetzungsschwierigkeiten, vakanten Stellen sowie letztendlich Arbeitskräftemangel.

Daher wurden die Personalverwaltungen auch um eine solche Selbsteinschätzung gebeten, welche sie für die 6 aus der vorherigen Literaturanalyse herausgearbeiteten Bereiche ihrer Archive tätigen sollten.

## 5.1. Einschätzungen zum Personalmanagement



Die höchste Relevanz als Personalmanagementinstrument sehen die Archivverwaltungen den Bereichen WM und WLB. Den Archiven scheint durchaus bewusst, dass durch die teilweise hohe Anzahl an zukünftig altersbedingt ausscheidenden Mitarbeiter\_innen, aber auch durch fehlende Fachkräfte besonders im informationstechnologischen Bereich, formelles wie informelles Wissen verloren zu gehen droht und Wissenslücken geschlossen werden müssen, um den Dienstbetrieb wie bisher beizubehalten.

In Tendenz wird auch das BGM und die PE noch als eher wichtige Bereiche angesehen. Zusatzleistungen bzw. Social Benefits und ein Raumkonzept, verbunden mit diesbezüglichen Ausstattungsmerkmalen, werden als weniger relevant angesehen. Die Relevanzbewertung zeigt dennoch eine leicht überdurchschnittliche Einschätzung.

Im Hinblick auf die angebotenen Leistungen zeigen die Gebiete der WLB, des BGM und den Social Benefits anhand Befragung die stärksten Ergebnisse. Die Leistungen divergieren hier auch am wenigsten von der eingeschätzten Relevanz. Beispielsweise werden in allen Archiven betriebliche Freizeitveranstaltungen durchgeführt. In den Interviews stellte sich beim Thema WLB jedoch die bereits beschriebene begriffliche Unklarheit und Interpretationsvielfalt heraus, welcher im Fragebogen nicht explizit erläutert wurde. Eine zukünftige differenzierte Befragung oder Studie, die das Verständnis dieses Begriffs, die ergriffenen Maßnahmen und möglicherweise spezifische Aspekte der WLB in den Staatsarchiven genauer untersucht, wäre von Interesse.

Aufgrund der Zeit- und Themenbegrenzung der Telefoninterviews konnte nur sporadisch auf Angebote eingegangen werden, einige wurden bereits im Fragebogen von den Archivverwaltungen selbst genannt. Ein vergleichender Gesamtüberblick über die Qualität und Quantität der Einzelmaßnahmen kann daher nicht gegeben werden, sondern nur einige Beispiele.

Im BGM variieren die Leistungen zum Teil deutlich. Neben Angeboten wie Informationsmaterial, Gesundheitstage, die Nutzung von Wasserspendern und Ventilatoren wurden auch außergewöhnliche Beispiele genannt. Darunter fällt z. B. die Möglichkeit zur Mitnutzung eines Fitnessstudios oder Betriebssportmöglichkeiten. In einem anderen Fall kann eine Archivverwaltung eine bestimmte Pauschale pro Mitarbeiter\_innen für Gesundheitsmaßnahmen verwenden, die vom Land bereitgestellt wird.

90,0 % der Befragten gaben an, Social Benefits für ihre Mitarbeitenden einzusetzen. Hier stehen Jobtickets und Dienstfahräder (z.T. auch E-Bikes) im Vordergrund, wobei sich dies auch teilweise mit Leistungen aus dem Bereich des BGM überschneidet.

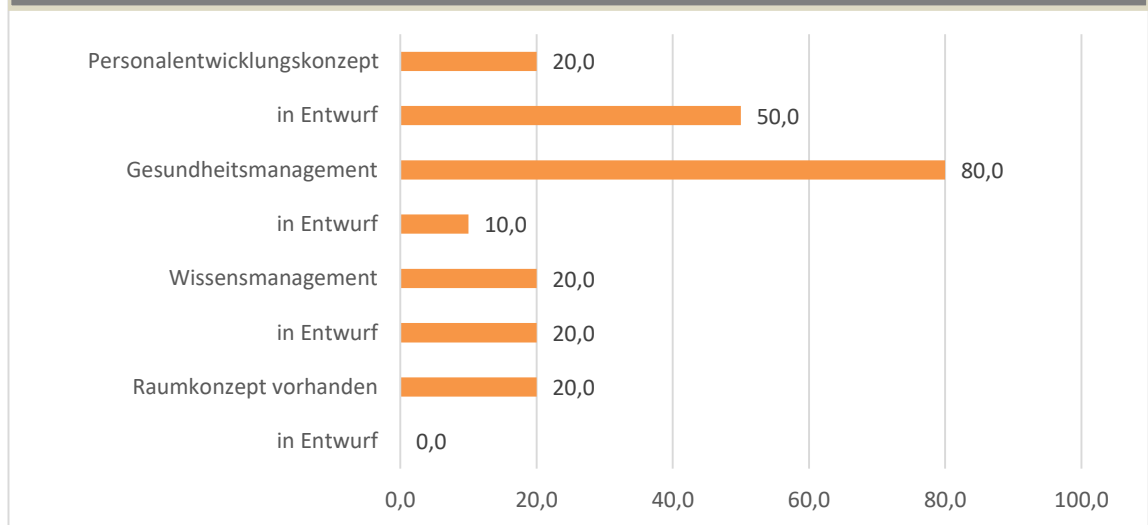
Am deutlichsten divergieren die Einschätzung bezüglich Leistung und Relevanz in den Bereichen Personalentwicklung und Wissensmanagement, wo scheinbar noch große Schwachstellen existieren. Ein Beispiel hierfür ist das Fehlen von Einarbeitungsleitfäden für neue Mitarbeiter, da bisher oft auf die informelle Einarbeitung durch Vorgänger vertraut wird.

## 5.2 Vorhandensein von eigenen Managementkonzepten

Die schwächeren Leistungen in den Bereichen Personalentwicklung, Wissensmanagement und Raumausstattung korrelieren auch im Vorhandensein von ausgearbeiteten Konzepten in diesen Bereichen. Derartige Konzepte sind jedoch sinnvoll, da sie eine systematische Planung und so eine strukturierte Herangehensweise ermöglichen oder sicherstellen, dass Maßnahmen langfristig und nachhaltig ausgerichtet und evaluiert werden können.

Nur 20,0 % der Staats- und Landesarchive besitzen laut eigener Angabe vollständige Personalentwicklungskonzepte, in einem Fall ist die Personalentwicklung für einen Teil der Beamten bereits vorhanden. Allerdings arbeitet die Hälfte bereits an derartigen Konzepten.

Abb. 58: Vorhandensein von Managementkonzepten in den Archiven (in %)



Die bisher vernachlässigten Personalmanagementkonzeptionen gründen sich vielleicht in Teilen auch auf dem Vorhandensein und Nutzung derartiger Konzepte der Landesverwaltungen, welche von den Archiven genutzt werden (können). Bei 5 der 10 Landesverwaltungen konnte ein Personalmanagementkonzept mit einzelnen Entwicklungskonzepte gefunden werden, zwei Bundesländer weisen nur Personalmanagementberichte auf, welche vermutlich auf nichtöffentlichen Konzepten aufbauen oder die Konzeptentwicklung den einzelnen Behörden überlassen. Für drei Landesverwaltungen konnte kein Konzept oder Berichte für die gesamte Verwaltung aufgefunden werden. Hier finden sich eher Berichte einzelner Landesbehörden, was darauf schließen lässt, dass auch hier die Konzeptionen den einzelnen Organen überlassen wird.

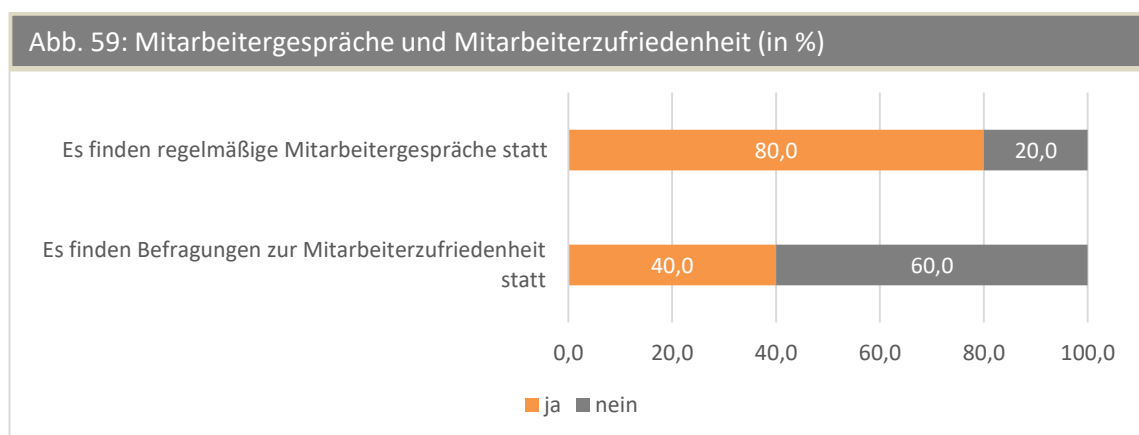
Im Bereich der Raum- und Arbeitsplatzausstattung sehen zwar einige Archive noch Spielraum, aufgrund des Vorhandenseins der meisten funktionellen Ausstattungsmerkmale wie Sozialräumen und Küchen oder voll ausgestatteten Arbeitsplätzen, sehen die meisten befragten Archive keine Notwendigkeit eines Investments von Ressourcen in ein eigenständiges Konzept.

Dienstvereinbarungen zur Gleitzeit und Telearbeit/Homeoffice<sup>149</sup> besitzen alle der befragten Archive. Jeweils 60 % gaben an, hier bestimmte innerbetriebliche Anforderungen zu stellen: In einigen Archiven ist die Gleitzeit abhängig von einem vorhandenen

<sup>149</sup> Eine Unterscheidung zwischen Telearbeit und Homeoffice wurde hier nicht gemacht. Bei der Frage geht es prinzipiell um die Möglichkeit, Arbeit von zu Hause zu erledigen. Ob dies innerhalb der rechtlich unterschiedlich gehandhabten Formen von Telearbeit, mobilem Arbeiten oder Homeoffice durchge-

Kernarbeitszeitrahmen, oder für bestimmte Arbeitsbereiche (Lesesaaldienst, Magazin) in Teilen nicht möglich. 30,0 % gaben an, bei Gleittagen nur eine bestimmte Anzahl pro Jahr zu gewähren, beim Homeoffice/Telearbeit waren dies ebenfalls 30,0 %. Weitere 30,0 % betonten auch die Möglichkeit, bei Pflege oder Krankheit Telearbeit als deutlichen Vorteil zu sehen, um den Mitarbeitenden weiterhin am Arbeitsleben partizipieren zu lassen, was ohne diese Möglichkeit nicht bestünde.

Bei der Teilzeit besitzen nur die Hälfte der Archive konkrete Dienstvereinbarungen. In 30,0 % der Staats- und Landesarchive scheinen laut eigenen Aussagen aufgrund großzügiger Handhabungen keine Vereinbarungen benötigt zu werden.



Regelmäßige Mitarbeiter- oder Jahresgespräche werden bei 80,0 % der Archive durchgeführt, wobei sich auf Nachfrage auch nach der Zufriedenheit der Mitarbeitenden erkundigt wird. Jedoch führen nur 40,0 % der Staats- und Landesarchive mehr oder weniger regelmäßige, direkte Abfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit durch.<sup>150</sup> Dies geschieht entweder, indem das Archiv als Teil der Landesinstitutionen in Umfragen oder Teilmfragen integriert ist – beispielsweise bei Abfragen zur WLB oder psychischen Belastung am Arbeitsplatz. In einem Fall wurde durch einen externen Dienstleister eine Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit konzipiert, welche bereits ein zweites Mal durchgeführt wurde.

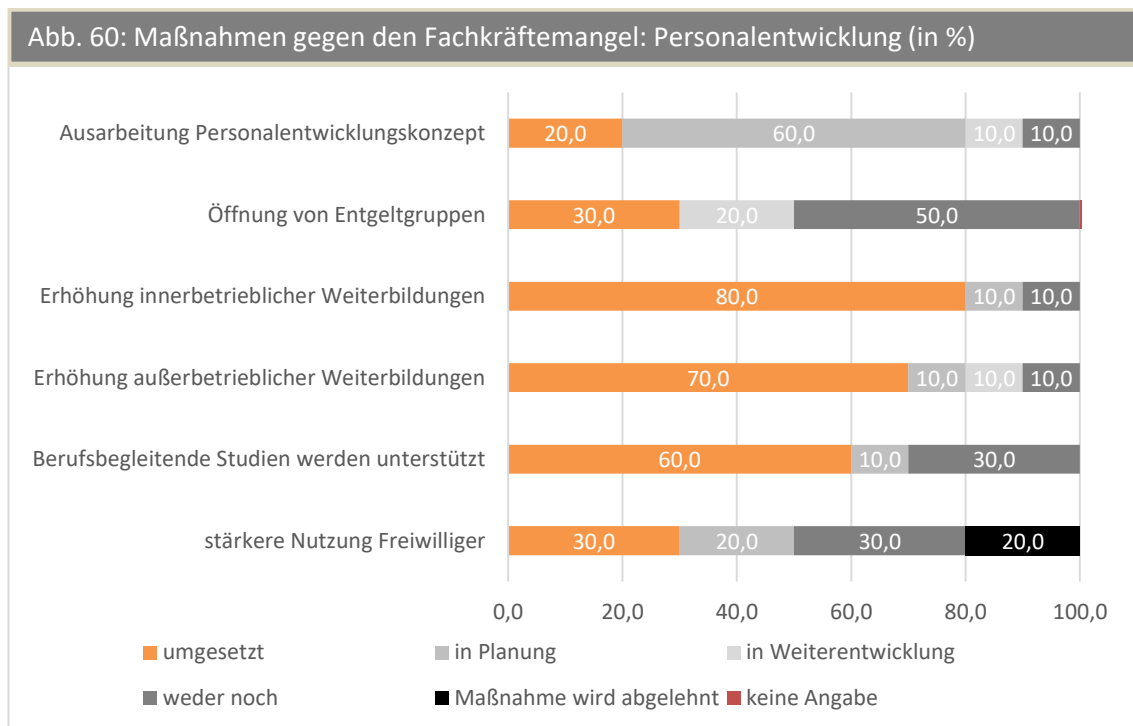
---

führt werden kann, soll hier als unerheblich betrachtet werden. Es wird angenommen, dass die Möglichkeit des Arbeitens von Zuhause deutlich mehr Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit besitzt als die unterschiedlich definierte Form.

<sup>150</sup> Aufgrund der Daten wurde der Begriff der Regelmäßigkeit in der Ursprungsfrage („Es finden regelmäßige Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit statt“) im Nachhinein ausgelassen.

## 6 Personalmanagementmaßnahmen gegen den Fachkräftemangel

### 6.1 Maßnahmen der Personalentwicklung



Die eher negativen Leistungsbewertungen der Archivverwaltungen im Bereich der PE finden ihren Ausdruck ebenfalls in den geplanten Maßnahmen für die kommenden 10 Jahre. Personalentwicklungskonzepte sind in den Archiven wie bereits festgestellt, gegenwärtig noch eine Seltenheit. Positiv ist, dass dieses Defizit dem Großteil jedoch bewusst ist. 60,0 % arbeiten laut eigenen Aussagen derzeit an diversen Personalentwicklungskonzepten um u. a. vorhandene Einzelmaßnahmen zu integrieren. Dabei scheinen sich die Archive in zwei Gruppen aufzuteilen: eine knappe Mehrheit derjenigen Archive, die der Personalentwicklung eine gute bis mittelmäßige Leistungsbewertung gegeben hat sowie eine kleinere Gruppe mit eher schlechten Leistungsbewertungen.

#### 6.1.1 Öffnung von Entgeltgruppen

Durch den Tarifabschluss in 2019 zwischen den Gewerkschaften und der Tarifgemeinschaft deutscher Länder (TdL) wurde auch eine spezielle Regelung für Bibliotheks- und Archivbeschäftigte vereinbart. Mit dem Wegfall spezieller Eingruppierungsmerkmale werden diese (außer Hessen) künftig auch in der Entgeltordnung des Tarifvertrags für den öD der Länder (TV-L) nach den Allgemeinen Tätigkeitsmerkmalen für den Verwaltungsdienst (Teil I der Entgeltordnung) eingruppiert, wie dies bereits seit 2014 im Bund

und 2017 bei den kommunalen Arbeitgebern praktiziert wird. Fachangestellte haben so die Chance, über die Entgeltgruppe 6 hinaus in die Entgeltgruppe 7 und sogar 8 aufzusteigen. Im gD können Bachelorabsolvent\_innen von der Entgeltgruppe 9b bis zur Entgeltgruppe 12 aufsteigen. „Archivbeschäftigte haben endlich die gleichen Chancen zur Höhergruppierung wie andere Beschäftigte mit gleicher Qualifikation“ sowie neue berufliche Entwicklungsperspektiven.<sup>151</sup>

„Überschneidungen und Abgrenzungsprobleme“ in den Tätigkeiten zwischen mittlerem, gehobenem und höherem Dienst der Staatsarchive wurde auf dem 71. Deutschen Archivtag 2000 in Nürnberg angesprochen: „Der Einsatz des Archivars des gehobenen Dienstes erfolgt in einer Art arbeitseiliger Kooperation mit dem wissenschaftlichen Archivar, wobei mitunter auch eine Vermischung von Qualifikationsstufen zu beobachten ist“<sup>152</sup>. Eine mögliche Überprüfung vorhandener archivarischer Tätigkeiten sowie die Nutzung verschiedener Tätigkeitsprofile böte den Vorteil die generellen Möglichkeiten der Personalentwicklung, speziell Karriere- und Kompetenzentwicklungen wie zukünftige Fachkräftenforderungen attraktiver zu gestalten und gleichzeitig die Chance, die Arbeitgeberattraktivität nach Außen (potentielle Bewerber) und Innen (Bleibeance) zu erhöhen.

Diese Möglichkeit bieten jedoch nur 30,0 % der befragten Archive vollumfänglich, in einem Fall wird aktuell daran gearbeitet, in einem anderen ist dies aktuell nur für einen Teil der Mitarbeitenden möglich. Die andere Hälfte der Archive sieht aktuell keinen Handlungsbedarf, Hauptargument sind die gebundenen oder fehlenden Mittel, denen die Archive unterliegen.

---

<sup>151</sup> Möller, Eckhard: Tarifvereinbarung im öffentlichen Dienst bringt Vorteile für den Bereich der Archive, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 85/2016, S. 59-60.

<sup>152</sup> Nach Pröbstle werden bei Staatsarchiven „die täglichen Aufgaben wie Verzeichnung, Bewertung und Benutzerbetreuung laubbahnübergreifend durchgeführt“, wodurch sich eine „langsame Vermischung in der Differenzierung des Berufsbildes, die durchaus legale Ursachen hat angesichts der gebotenen Sparsamkeit im Personalbereich, dem allgemeinen Personalmangel und Zeitdruck“, ergibt. Vgl. Steinbruch, Brigitta: Als Diplomarchivarin in einem Staatsarchiv, S. 345, in: Der Archivar, Beiand 6: Die Archive am Beginn des 3. Jahrtausends – Archivarbeit zwischen Rationalisierungsdruck und Serviceerwartungen, Siegburg, 2002. Das Problem dahinter reicht dabei noch weiter in die Vergangenheit zurück: So wurde schon 1991 die Diskrepanz zwischen Erwartungshaltung der archivischen Arbeitgeber sowie den Ausbildungsmöglichkeiten von Facharchivare des gehobenen Dienstes angemerkt. Witt, Reimer: Inhalte der Archivarsausbildung: Fächer und Gebiete und ihr Stellenwert im Gesamtkonzept, in: Beck, Friedrich / Brachmann, Botho / Hempel Wolfgang: Archivische Berufsbilder und Ausbildungsanforderungen: Protokoll eines Kolloquiums vom 14. Bis 16. November 1991, Potsdamer Studien, Band 3, Potsdam 1996, S. 74-79, S. 77.

### 6.1.2 Fortbildung sowie Weiterqualifizierung

Im Gegensatz zur Personalentwicklung bieten die befragten Archive bereits ausgeprägte Weiterbildungsmöglichkeiten an und haben ihre Anstrengungen zur Fachkräftesicherung bereits intensiviert. Aus den Angaben, die von den Archiven zu Weiterbildungen gemacht wurden, lässt sich das breite Spektrum beruflicher Aufgaben in den jeweiligen Archiven ablesen.

Trotzdem besteht bei mindestens der Hälfte der Staats- und Landesarchive aufgrund der deutlich unter dem Durchschnitt liegenden Weiterbildungsquote jedoch noch Verbesserungspotential. Dies nicht nur, um die Mitarbeitenden passend zu qualifizieren oder berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten anzubieten, sondern auch, um die Attraktivität für Berufsanfänger zu erhöhen. Laut einer dbb/forsa-Studie rangieren Weiterbildungsmöglichkeiten bei den 14- bis 18-Jährigen, die nach ihren Kriterien für die Wahl von Ausbildungs- und Berufsmöglichkeiten gefragt wurden, an erster Stelle.<sup>153</sup>

Zur Überprüfung und Vergleichbarkeit könnten in Zukunft ergebnisorientierte Vergleichszahlen herangezogen werden, vornehmlich die Anzahl der absolvierten Weiterbildungsstunden und die Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter. Hierzu gibt es bereits Vergleichsdaten vom Statistischen Bundesamt.<sup>154</sup>

Berufsbegleitende Studien durch die Belegschaft werden von 60,0 % der Archive unterstützt, 10,0 % planen in den nächsten 10 Jahren unterstützende Maßnahmen.

Von den Archiven, welche diese Art der Weiterqualifizierung unterstützen, machten ein Drittel genauere Angaben: jeweils die Hälfte unterstützen die Studierenden finanziell und zeitlich (darunter ist zusätzlich die Nutzung der archivischen Infrastruktur bei einem Arbeitgeber nutzbar), während ein Archiv zwar keine finanzielle Unterstützung anbietet, jedoch zeitliche Unterstützung und seine Infrastruktur.

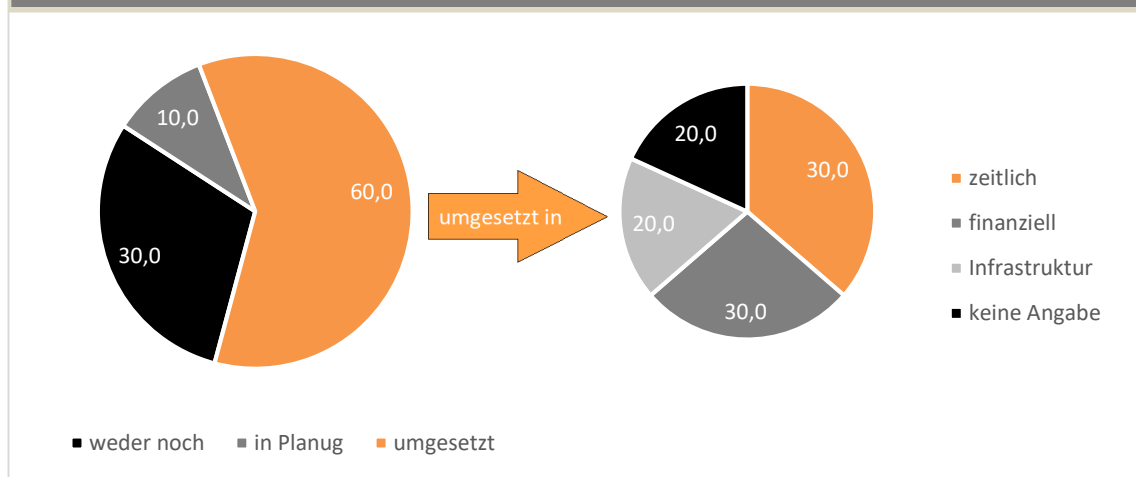
---

<sup>153</sup> Wobei für junge Interessenten am öD speziell ein sicherer Arbeitsplatz, hochwertige Arbeit und Zusammenarbeit mit Menschen auf den ersten drei Plätzen stehen. Vgl. Detemple u. a., S. 58.

<sup>154</sup> Anhand der europäischen Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS). Die Teilnehmenden im Privatsektor nahmen durchschnittlich 28 Stunden im Jahr an beruflichen Weiterbildungsinitiativen teil, es entstanden den Unternehmen Weiterbildungskosten je Beschäftigten von 966 Euro: Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Gut drei Viertel der Unternehmen bieten berufliche Weiterbildung an, Pressemitteilung Nr. 349 vom 17. August 2022, 2022d.



Abb. 61: Anteil der Archive, die berufsbegleitender Studien unterstützen (in %)



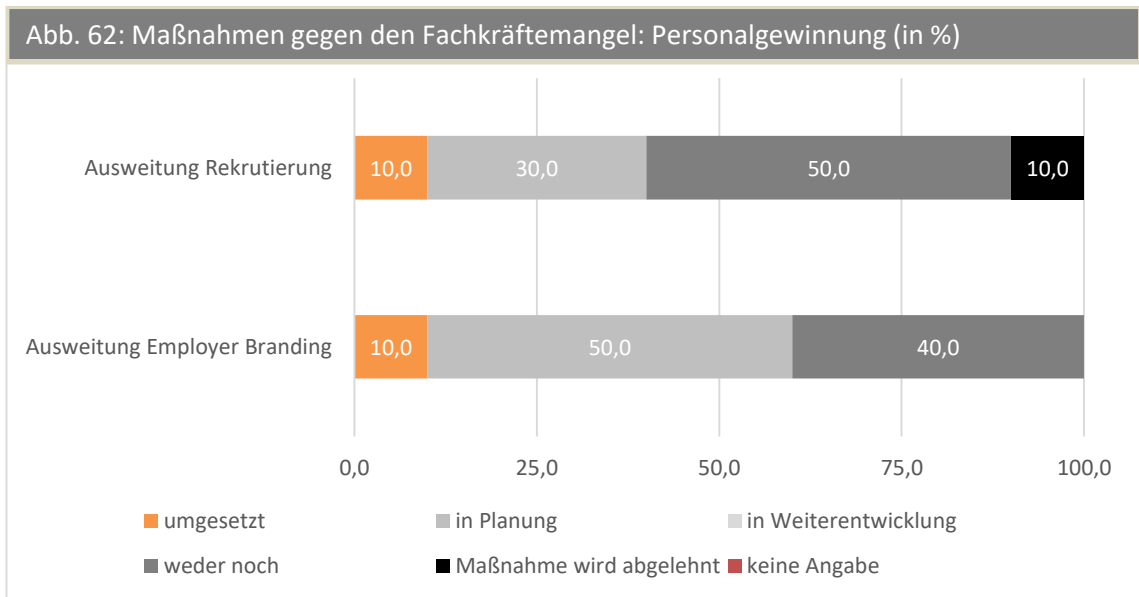
## 6.2 Maßnahmen der Personalbeschaffung

Für die Archivlandschaft besteht aufgrund ihres Merkmals als Berufsnische durch ihre geringe Größe die Gefahr, im bereits existierenden und sich verschärfenden Konkurrenzdruck und Wettkampf um Fachkräfte mit anderen Institutionen und Unternehmen im öffentlichen und privaten Sektor, an öffentlicher Wahrnehmung zu verlieren. Denn Archive werden, sollten Sie ihre Ausbildungskapazitäten nicht ausweiten, durch vermehrt freiwerdende Stellen in Zukunft stärker von der Arbeitsmarktentwicklung betroffen sein als heute. Dementsprechend oft werden auch in privaten Analysen eine Professionalisierung und ein stärkerer Fokus auf eine strategische Personalgewinnung gefordert. Hierunter werden Maßnahmen wie ein aktives Umwerben von Nachwuchs durch verstärkte öffentliche Wahrnehmung und das bereits genannte Employer Branding verstanden, aber auch die allgemeine Steigerung von Öffentlichkeitsarbeit z. B. verstärkte Kooperation mit Ausbildungsstätten oder die Anerkennung des Potentials und Expertenwissen von Quereinsteiger\_innen für relevante Berufsgruppen sei genannt, die auch für das Archivwesen gelten sollten.<sup>155</sup>

### 6.2.1 Recruiting und Employer Branding

Verstärkte Rekrutierungsbemühungen, worunter auch ein aktives Umwerben potentieller Bewerber\_innen zu verstehen ist, haben bisher nur eine Minderheit der befragten Staatsarchive umgesetzt.

<sup>155</sup> Vgl. Ebd., S. 76, 83; Bernnat, S. 12ff.; Spüntrup, S. 6ff.

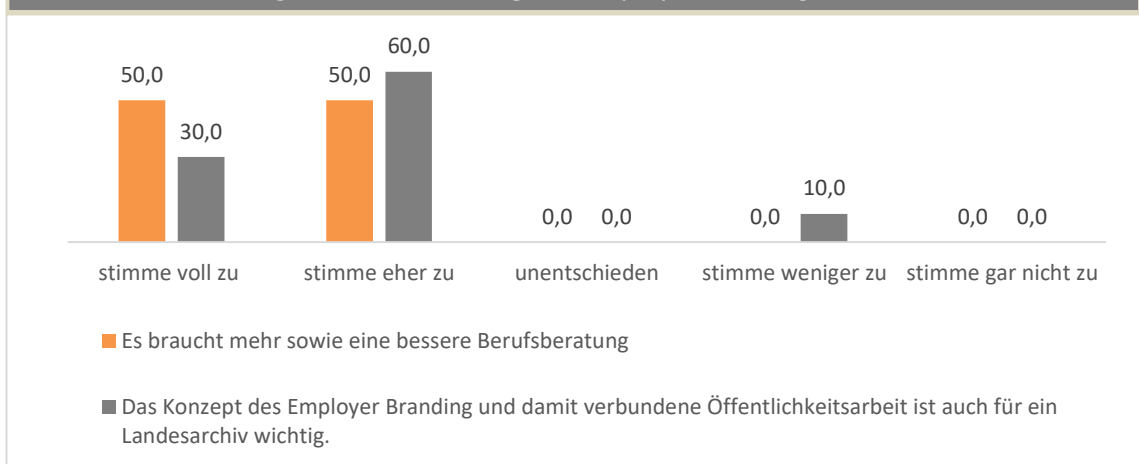


Nur 10,0 % der Archive haben lediglich aktiv ihre Personalgewinnung und ihr Employer Branding ausgeweitet (wobei der Schwerpunkt hierbei auf Fachspezifischen Jobbörsen lag). Andererseits planen 30,0 % der Archive, ihre Rekrutierungsmaßnahmen in Zukunft auszubauen, insbesondere durch verstärkten Einsatz von Social Media, Präsenz an Schulen und Universitäten sowie die Teilnahme an Vorträgen.

Größere Archive haben zumeist weniger Interesse an der Ausweitung ihrer Rekrutierungsaktivitäten und lehnten diese Maßnahme eher ab. Daneben haben Archive mit einem höheren Altersdurchschnitt die Frage nach einer Ausweitung des Employer Brandings öfter mit „weder noch“ beantwortet und scheinen daher eher konservativ eingestellt zu sein.

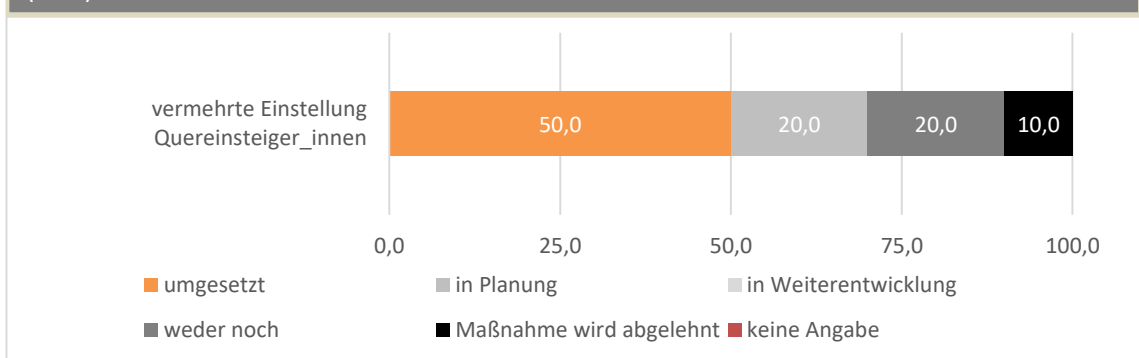
Die bisher eher geringe Umsetzung solcher Maßnahmen liegt laut den interviewten Personen mehrheitlich an fehlenden Mitteln oder in einem Fall an einer gewünschten Vermeidung verstärkender Konkurrenzsituationen mit Kommunalarchiven. Die Bedeutung von Employer Branding oder einer qualitativ wie quantitativ besseren Berufsvermittlung ist den Archiven allerdings bewusst. Alle stimmten der Notwendigkeit einer Ausweitung und Verbesserung der Berufsberatung im Archivberuf vollständig oder eher überein. Zudem sind sich die Archivverwaltungen einig in der Tatsache, dass mehr Aufwand und Ressourcen in die öffentliche Wahrnehmung und Selbstdarstellung investiert werden müssen. Nur ein Archiv stimmt dieser Aussage weniger zu und hält das Employer Branding und die damit verbundene Öffentlichkeitsarbeit für ein Landesarchiv als weniger wichtig.

Abb. 63: Einschätzung zur Berufsberatung und Employer Branding



### 6.2.2 Einstellung von Quereinsteigern

Abb. 64: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel: Einstellung von Quereinsteiger\_innen (in %)

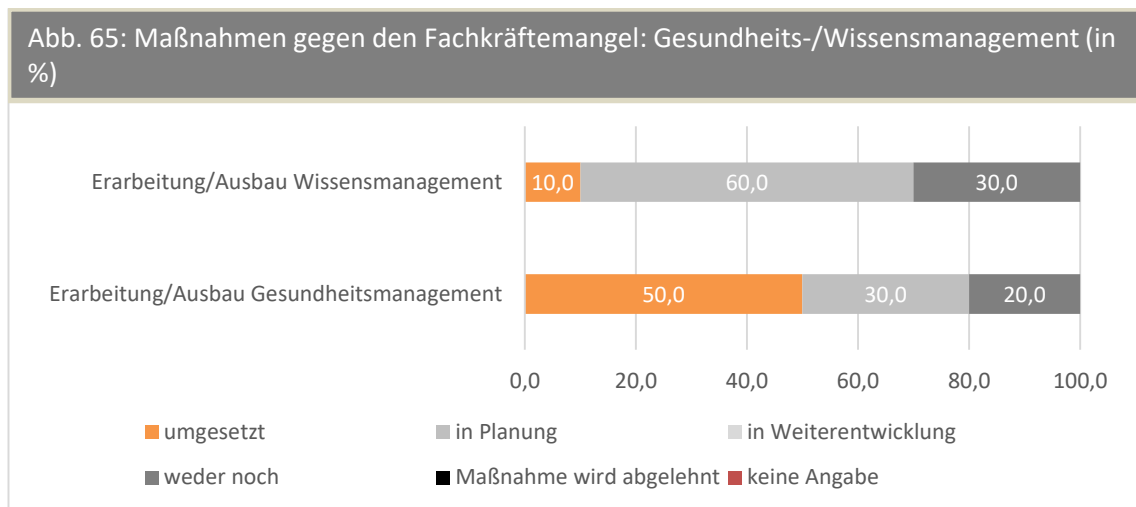


Geöffnet haben sich die Archive dagegen mehrheitlich der Einstellungsmöglichkeit von Quereinsteiger\_innen. Die Hälfte stellt bereits vermehrt derartige Bewerber\_innen ein, 20,0 % planen hierzu eine Ausweitung innerhalb der nächsten 10 Jahre. Besonders Stellen in den Bereichen der IT und digitalen Archivierung sollen so besetzt werden. Daneben kamen die Felder des Archivrechts, der Verwaltung aber auch der allgemeinen archivarischen Bereiche für die Besetzung mit Quereinsteiger\_innen laut den Verwaltungen infrage.

Allerdings hängt deren Einstellung auch von der Größe und Stellensituation der Staatsarchive ab. Kleinere Institutionen haben hier nach eigener Auskunft weniger Spielraum, da sonst die Handlungsfähigkeit schneller eingeschränkt ist. Auch möchte man derartige Lücken nicht gänzlich mit Quereinsteiger\_innen besetzen um bestehende Ausbildungsmöglichkeiten nicht zu gefährden.

## 6.3 Maßnahmen der Organisationsentwicklung

### 6.3.1 Gesundheits- und Wissensmanagement



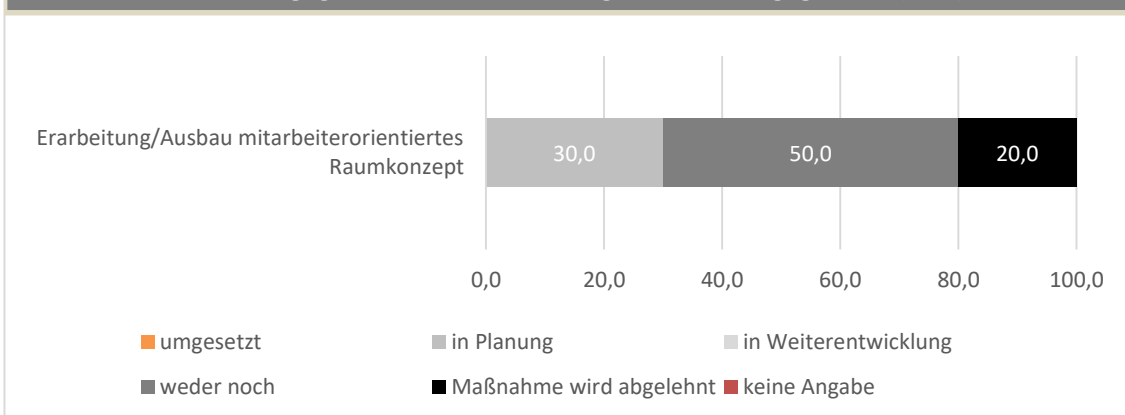
Die schlechte Leistungsbewertung durch die Archivverwaltungen beim WM zeigt sich auch bei bisher umgesetzten Leistungen (nur 10,0 % haben entsprechende Maßnahmen umgesetzt). Im Gegensatz dazu planen 60,0 % der Archive innerhalb der kommenden 10 Jahre mehr Maßnahmen, der Rest hat bisher keine Pläne. Die hohe Anzahl an Archiven mit Plänen zum Ausbau des WM mag an der Bedeutung liegen, welche die Archive dem Bereich zukommen lassen. So wurde die Relevanz des Themengebietes neben der WLB mit der Note 4,2 am höchsten bewertet.

Anders zeigt sich die Situation beim BGM. Hier hat bereits die Hälfte der Staats- und Landesarchivverwaltungen verschiedene Maßnahmen zum Auf- und Ausbau umgesetzt, 30,0 % planen dies für das nächste Jahrzehnt.

### 6.3.2 Raummanagement

Die geringste Akzeptanz bezüglich möglicher Ausbaumaßnahmen in den betrachteten Bereichen des Personalmanagements weist das Raummanagement auf. Nur 30,0 % der Archive planen ein mitarbeiterorientiertes Raumkonzept zu erarbeiten oder zu erweitern:

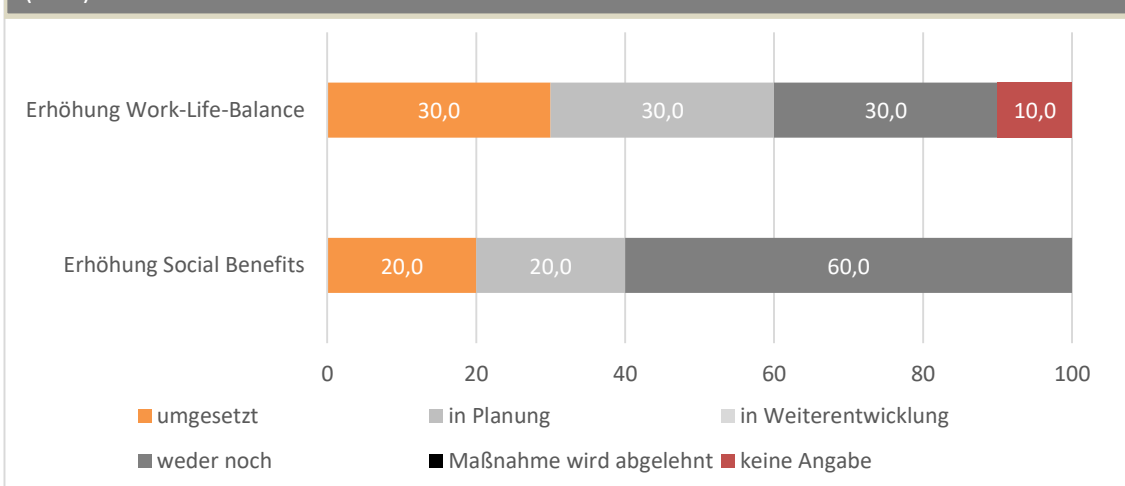
Abb. 66: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel: Raummanagement (in %)



Zwei dieser Archive gaben zuvorderst an, ein einfaches Raumkonzept zu besitzen und bewerteten gleichzeitig deren Leistung und Relevanz höher als der Durchschnitt der Archive. Gleichzeitig lehnten diejenigen Archive derartige Maßnahmen ab, welche sich die niedrigsten Leistungsbeurteilungen gaben. Die Gründe sehen diese in einem zu hohen Aufwand sowie dem zu geringen Erfolg von möglichen Maßnahmen, da beispielsweise bereits eingeforderte Leistungen mangels finanzieller Möglichkeiten bisher nicht umgesetzt werden konnten.

### 6.3.3 Work-Life-Balance und Zusatzleistungen (Social Benefits)

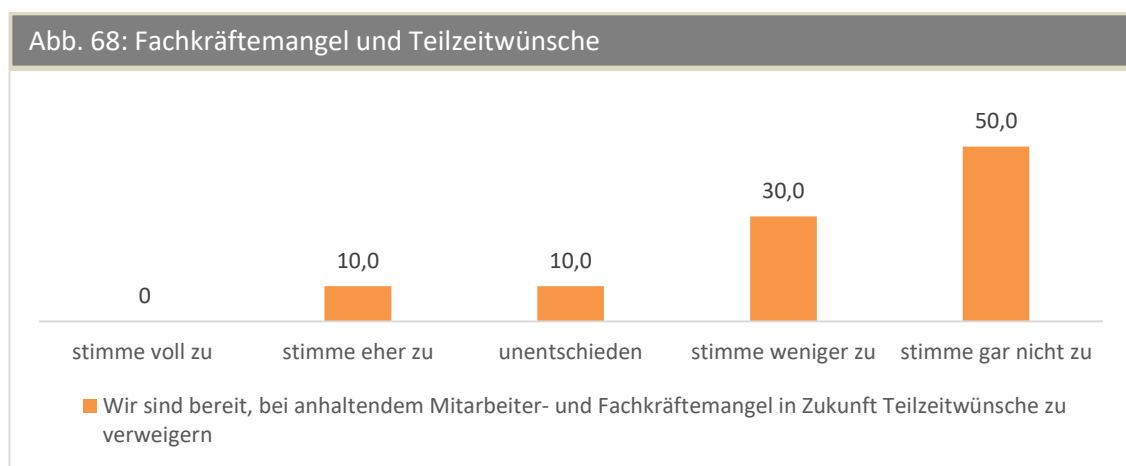
Abb. 67: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel: Work-Life-Balance und Social Benefits (in %)



Die Umsetzung von Verbesserungen im Bereich der WLB wurde mittlerweile von 30,0 % der Staats- und Landesarchive durchgeführt. Zusätzlich plant die gleiche Anzahl, solche Verbesserungen in den nächsten 10 Jahren umzusetzen. Der andere Anteil derjenigen Archive, welcher hierbei keine weiteren Pläne für die nächsten 10 Jahre besitzt, stellt zu

der hohen Relevanzeinschätzung (4,2), die sich die WLB mit dem Wissensmanagement teilt, keinen Widerspruch dar. Die Leistungseinschätzung für die WLB mit der Note 4,1 lässt darauf schließen, dass der Ausbau von Maßnahmen zum WM gegenüber der WLB als bedeutsamer eingeschätzt wird.

Im Hintergrund der Debatte um einen Fachkräftemangel im Bildungssektor werden in der Öffentlichkeit häufig auch längere Arbeitszeiten gefordert. Als Problem wird darunter auch die Teilzeit angesehen, da diese das angebliche Fachkräfteproblem verstärke.<sup>156</sup> Daher wurden auch die Archivleitungen gefragt, ob diese bei anhaltendem Fachkräftemangel im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten ebenso bereit wären, Teilzeitwünsche zu verweigern.



Die große Mehrheit lehnte eine derartige Maßnahme ab. Nur 20,0 % der Archivleiter und -leiterinnen waren einer derartigen Maßnahme nicht abgeneigt bzw. hatten hierzu keine klare Tendenz.

Selbst wenn die jeweiligen Verwaltungen zu einer derartigen Maßnahme tendieren würden, ihr Effekt wäre wohl nicht sonderlich groß. Wie im Kapitel 2 zur Analyse der Personalstrukturen festgestellt, liegt zumindest gegenwärtig die momentane Teilzeitquote unter dem Durchschnitt für den öD. Zudem müssten negative Effekte wie eine sinkende Mitarbeiterzufriedenheit oder negative Außenwirkung mit einkalkuliert werden.

Erhöhungen von Zusatzleistungen oder die Bereitschaft, diese zu erhöhen, fällt gegenüber der WLB noch geringer aus. Insgesamt nur 40,0 % haben den Anteil möglicher

<sup>156</sup> Vgl. Lockhart, Ina / Thielen, Johannes: Schneller Schlau. Deutschland leistet sich Teilzeit auf Kosten des Wohlstands, in: F.A.Z., 23. Mai 2023.

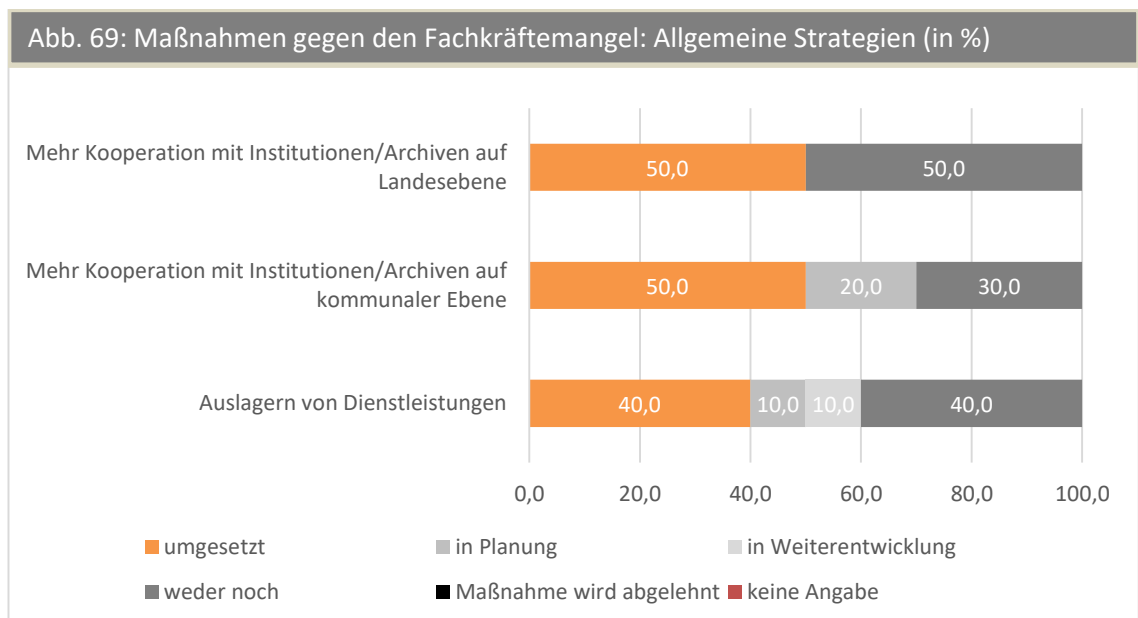
Social Benefits erhöht oder planen dies zu tun. Im Gegensatz zur WLB wird die durchschnittliche Relevanz aufgrund der Benotung mit 3,4 in diesem Bereich als geringer angesehen, auch lag die Leistungsbenotung mit 3,3 eher im Mittelfeld.

Die hohe Anzahl von Archiven, die keine weiteren Maßnahmen in Betracht ziehen, könnte auch auf die begrenzten Möglichkeiten zurückzuführen sein, die den Archiven von den Ländern vorgegeben werden. So wurde zumeist das Vorhandensein und die Nutzungsmöglichkeiten von Sozialräumen und deren Infrastruktur (Küchen und Einrichtungen, Wasserspender, Kaffeemaschinen) oder das Vorhandensein eines Jobtickets oder Diensträder genannt.

#### 6.4 Weitere Anpassungsstrategien

##### 6.4.1 Vernetzung von Archiven

Auch mögliche Veränderungen wirtschaftlicher Aktivitäten der Archive können als Anpassungsdruck auf einen sich verändernden Arbeitsmarkt erfolgen. Dies kann beispielsweise eine engere Vernetzung mit anderen Institutionen sein, oder aber auch die Auslagerung von eigenen Dienstleistungen zur Effizienzsteigerung und Kostenersparnis.



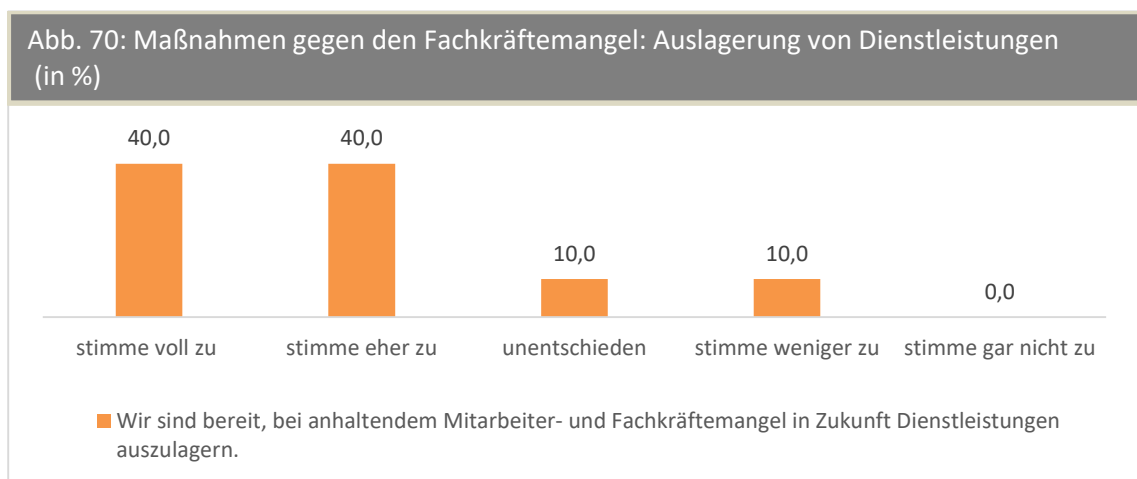
Prinzipiell hat sich die Hälfte der befragten Archive bereits stärker mit Institutionen wie Archiven auf Landes- und kommunaler Ebene vernetzt. Auf Landesebene wurden dabei Ausbildungskooperationen, Vernetzungen im Bereich digitale Archivierung und der Öff-

fentlichkeitsarbeit genannt. Ausbildungskooperationen finden dabei auch auf kommunaler Ebene statt. Auf dieser Ebene planen auch 20,0 % der Archive in den nächsten 10 Jahren ihre Tätigkeit zu erhöhen.

#### 6.4.2 Auslagerung von Dienstleistungen

60,0 % der befragten Staats- und Landesarchive haben bereits eigene Dienstleistungen ausgelagert oder planen zusätzliche Maßnahmen zu ergreifen, wobei auch unterschiedliche Methoden zum Einsatz kommen. Nach Angaben der Mehrheit dieser Archive betrifft die Auslagerung in der Hälfte der Fälle die Restaurierung. Einige Archive haben das Scannen und Digitalisieren von Archivalien ausgelagert oder führen diese Aufgaben in Kooperation mit betreutem Fremdpersonal vor Ort durch. Auch die technische Bearbeitung (darunter Verpacken und Entmetallisieren) wird in einem Fall als Dauerprojekt durch Fremdpersonal im eigenen Haus durchgeführt (Zusammenarbeit mit einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung), in einem anderen Archiv wird derzeit an der Auslagerung dieser Aufgaben gearbeitet. Darüber hinaus gibt es Outsourcing-Projekte im Bereich der digitalen Archivierung und bei Ausstellungsprojekten.

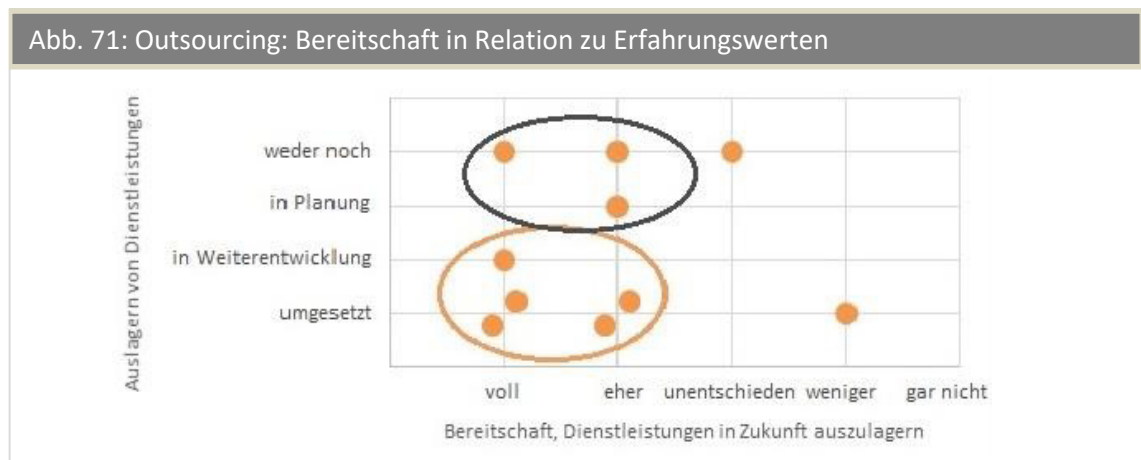
Gegenüber zukünftigen Outsourcing-Maßnahmen weisen die Archive eine hohe Bereitschaft auf. 80,0 % der Archivverwaltungen sind bereit, unter dem Eindruck eines anhal-



tenden Mitarbeiter- und Fachkräftemangels weitere Auslagerungen vorzunehmen. Diese Gruppe teilt sich dabei in die größere Anzahl der Archive, die bereits Erfahrungen durch derartige Outsourcing-Maßnahmen besitzt. Eine weitere kleinere Gruppe besitzt zwar keine Erfahrungen, würde aber ebenso Maßnahmen umsetzen. Nur ein Archiv,



welches bisher auch Maßnahmen umgesetzt hat, stimmte der Aussage weniger zu, ein Archiv war unentschlossen.



## V Zusammenfassende Ergebnisse der Umfrage

### 1 Stärken und Schwächen der Archive

#### 1.1 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung in den Staats- und Landesarchiven zeigt gegenwärtig Optimierungspotenzial. Dies wurde auch von den befragten Archivverwaltungen erkannt, weshalb eine große Mehrheit bereits an der Entwicklung von Personalentwicklungskonzepten arbeitet. Solche Konzepte können bestehenden und zukünftigen Mitarbeitenden mehr Karrierewege ermöglichen und zugleich über das Employer Branding einen positiven Effekt auf Rekrutierungsmaßnahmen haben, indem eine attraktivere Außendarstellung erzielt wird. Aufgrund der bereits existierenden Unterversorgung<sup>157</sup> sowie den bevorstehenden altersbedingten Abgängen wird insbesondere der gehobene Archivdienst stärker in den Fokus der Personalentwicklung rücken müssen.

Hinsichtlich der Förderung der dort tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum „Ermöglichen und Vergrößern von Handlungsspielräumen in der Aufgabenwahrnehmung“<sup>158</sup> bietet die Öffnung der Entgeltgruppen für tarifbeschäftigte Archivar\_innen den Archivverwaltungen neue Möglichkeiten, welche bisher fehlten. Durch Überprüfung, Aktualisierung und Weiterentwicklung könnten neue Karrierewege in unterschiedlichen Entgeltgruppen die klassischen Eingruppierungen innerhalb des gehobenen Archivdienstes ergänzen, was bezüglich der schwächeren Tarifentwicklung der Länder den Verdienstnachteil sowie Gehaltsansprüche von Bewerber\_innen höherer Qualifikationsniveaus etwas ausgleichen könnte.

In diesem Kontext könnte auch die Nutzung bereits bestehender Möglichkeiten überprüft werden. Bereits im Jahr 2002 wies Udo Heckert auf die Möglichkeit des Laufbahnaufstiegs vom gehobenen in den höheren Dienst im Beamtenrecht von Baden-Württemberg hin. Daneben sieht der Tarifvertrag der Länder (TVL) in § 18 die Möglichkeit des Erhalts von Sonder- oder Leistungszulagen für Beschäftigte im Drittmittelbereich vor.

---

<sup>157</sup> Stumpf 2019, S. 10; Uhde, Karsten: Aus-, Fort- und Weiterbildung an der Archivschule Marburg in Zeiten des Qualifikationsnotstands, in: Archiv-Nachrichten Niedersachsen. Mitteilungen aus niedersächsischen Archiven, 23, 2019, S. 18-25, S. 20; Schmerbauch, S. 206.

<sup>158</sup> Stumpf, Marcus 2019: S. 14f.

Ein großes Problemfeld stellen die zukünftigen Ausbildungskapazitäten dar. So wird der „Bedarf an ausgebildeten Archivarinnen und Archivaren [...] derzeit von den drei Ausbildungsstätten nicht gedeckt.“<sup>159</sup> Eine Ausbildung über den eigenen Bedarf hinaus wird im Hinblick besonders auf die Verrentungen jenseits der nächsten 10 Jahre sowie den Entwicklungen im Rekrutierungsmilieu von Archivar\_innen, der IT und Verwaltung dringend notwendig sein. Möglicherweise besteht auch Spielraum bei der Übernahme von Anwärterinnen und Anwärtern sowie Fachangestellten, wie die Übernahmekoten im Vergleich zu den Referendar\_innen verdeutlichen. Zusätzlich könnten neue Ausbildungsfelder konzipiert werden. Denkbar wäre die Etablierung einer Ausbildung zum Fachinformatiker oder zur Fachinformatikerin in den Landesarchiven analog zu der bestehenden Ausbildung im Bundesarchiv.<sup>160</sup>

Letztendlich wird es für Archivverwaltungen wahrscheinlich unabdingbar sein, vermehrt auf Quereinsteiger\_innen zurückzugreifen. Die Anzahl der Bewerber\_innen hat bereits in einem weitaus höheren Tempo abgenommen als die Einstellungen von Quereinsteiger\_innen stattgefunden hat. In Zukunft werden die Archive die massive Anzahl freierwerdender Stellen mangels passender Bewerberinnen und Bewerber nicht mehr besetzen können, sofern die Ausbildungskapazitäten den Status quo beibehalten. Allerdings scheint, basierend auf Einschätzungen zur Schwierigkeit der Stellenbesetzung, noch ungenutztes Potenzial vorhanden zu sein. In diesem Sinne sollte auch eine stärkere Unterstützung und Förderung von berufsbegleitenden Studiengängen als bisher in Betracht gezogen werden, da die Nachfrage nach Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten hoch ist.<sup>161</sup> So werden Studierende bisher zwar von 60,0 % der Archivverwaltungen unterstützt, allerdings wird das Studium eher als Privatangelegenheit angesehen. Nur 20,0 % der Archive bieten die Nutzung ihrer Infrastruktur an, nur 30,0 % finanzielle Unterstützung. Hier liegt vermutlich weiteres Potential zur Mitarbeiterbindung.

Angesichts des zu erwartenden Fachkräftemangels im gehobenen Archivdienst sollte, wie von Marcus Stumpf vorgeschlagen, auch ein „qualifizierendes Weiterbildungsangebot für Seiteneinsteigerinnen und –einsteiger“ berücksichtigt werden, „mit dem diese

---

<sup>159</sup> Uhde, S. 21.

<sup>160</sup> Vgl. die Beilagen von Ausbildungsbeschreibungen bei: Barteleit, Sebastian / Eckes, Georg / Jacobs, Rainer / Kolev, Branimir / Kunz, Andreas / Menzel, Thomas: Digitalisierung von Archivgut. Wege und Ziele, in: Forum, 2014, Druckausgabe.

<sup>161</sup> Vgl. Uhde, S. 23; Freund, S. 27

berufsbegleitend den 'Bachelor Archiv' erwerben könnten.<sup>162</sup> Hier böte sich auch für das Studium des Informations- und Datenmanagements an, um Archivare für die digitale Archivierung zu gewinnen, welche in 10 Jahren wahrscheinlich stärker als die IT im Allgemeinen von einem noch stärkeren Fachkräftemangel betroffen sein wird.<sup>163</sup>

Ein gezieltes Employer Branding, die Intensivierung des Rekrutierungsprozesses durch archivarische Institutionen oder eine engere Vernetzung der Archivverwaltungen mit der Fachhochschule könnten erfolgversprechende Strategien sein, da in den Studiengängen noch Bewerberpotential liegt: So wanderten bis 2015 etwa 45 % der Masterabsolventen in die Privatwirtschaft ab.<sup>164</sup>

## 1.2 Recruiting und Employer Branding

Die Archivverwaltungen werden sich bei der Stellenbesetzung auf die veränderte Realität eines Arbeitnehmermarktes einstellen müssen. Die seit etwa einem Jahrzehnt rückläufigen Zahlen an Bewerber\_innen in nahezu allen, von Archiven angebotenen Berufsfeldern, werden in den kommenden Jahren höchstwahrscheinlich mehr oder weniger weiter abnehmen<sup>165</sup>, was die Suche im Zuge zunehmender Konkurrenz um Fachkräfte sowie der demografischen Entwicklung innerhalb der Archivverwaltungen tendenziell weiter erschweren wird.

Obwohl die Staats- und Landesarchive sich grundsätzlich in einer vergleichsweise günstigen Ausgangslage im Bereich der Rekrutierung aufgrund einer breiten Streuung und hohen Anzahl von Stellenangeboten auf verschiedenen Plattformen befinden und die

---

<sup>162</sup> Stumpf 2019, S. 16.

<sup>163</sup> So bietet der Bachelorstudiengang Informationswissenschaften der FH Potsdam die fachliche Spezialisierung auf einer Profiline an, darunter der Archivwissenschaften, an. Vgl. Schwarz, S. 317.

<sup>164</sup> Ebd., S. 321.

<sup>165</sup> Es sollte jedoch darauf hingewiesen sein, dass trotz der demografischen Entwicklung ein Gros der bisherigen Arbeitsmarktstudien sich auf die Bevölkerungsvorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes stützen, welche in seiner negativsten Berechnungsmethode der Variable durchschnittlicher Wanderungssaldo maximal 386.000 Personen Netto aufweist. In den letzten 10 Jahren lag die Durchschnittliche Netto-Einwanderung bei rund 577.000 Personen im Zuge mehrpoliger globaler Krisen. Das deutet daraufhin, dass die bisherigen Berechnungen zur Bevölkerung und Arbeitsmarkt in Tendenz zu negativ sein könnten, und dem Arbeitsmarkt in Zukunft deutlich mehr Personen zur Verfügung stehen könnten als angenommen. Quelle: eigene Berechnungen; Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Wanderungen zwischen Deutschland und dem Ausland, Zugezogene, Fortgezogene und Saldo, GENESIS-Online Datenbank 12711-0005, 2023d.

noch vor 15 Jahren herrschenden Inkonsistenzen beim Berufsbild des Archivars prinzipiell beseitigt wurden<sup>166</sup>, wird das Thema Rekrutierung insgesamt vernachlässigt. So gaben 60,0 % an, dass sie in den nächsten 10 Jahren keine Ausweitung des Rekrutierungsprozesses planen. Allerdings zeigen zwei Drittel dieser Archive hohe prognostizierte altersbedingten Abgänge innerhalb der nächsten 10 Jahren auf. Die Hälfte liegt zudem mit 50,0 % unter dem Durchschnitt bei der Nutzung von Bewerbungsportalen und Stellenausschreibungen. Diese Situation könnte durch die aktuell noch recht komfortable Lage in Bezug auf den Nachwuchs erklärt werden. Ein Großteil (80,0 %) verzeichnet entweder eine günstigere Bewerbersituation als der Durchschnitt oder kann seine Stellenbedarfe noch über die Ausbildung decken. Falls diese Archive ihre Strategie nicht überdenken, werden mindestens die Hälfte dieser in 5 bis 10 Jahren eine weitere Zunahme von Problemen bei der Stellenbesetzung sowie einen steigenden Fachkräftemangel in beiden informationstechnischen Bereichen der IT und digitalen Archivierung verzeichnen.

Neben einer Ausweitung des Rekrutierungsprozesses sollten die Plattformen und Kanäle zur Suche nach Bewerber\_innen analysiert werden. Zur Ergänzung der kontinuierlichen Nutzung von Jobportalen sollten die Archivverwaltungen verstärkt Stellenausschreibungen in sozialen Medien und Online-Karriereportalen platzieren. Diese Plattformen werden, wie bereits ermittelt, insbesondere von jüngeren Bewerber\_innen neben den Jobportalen am meisten genutzt. Angesichts des sich zukünftig erwartbaren verschärfenden Wettbewerbs um Fachkräfte sowohl innerhalb der Behörden als auch mit der Privatwirtschaft, gilt es für die Archive, hier den Anschluss nicht zu verlieren. Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften könnten dagegen reduziert werden, da sie wohl bei jüngeren Jobsuchenden als wenig attraktiv gelten.<sup>167</sup>

Gleichzeitig müssen sich Archivar\_innen an Orte begeben, „an denen wir potentielle Auszubildende finden.“<sup>168</sup> Hier könnte die aktuell noch geringe Teilnahme an Berufs-

---

<sup>166</sup> So hat der VDA nach Kritik zu Inkonsistenzen bei Stellenbeschreibungen mittlerweile eine einheitliche Formulierung zum Berufsbildes des Archivars veröffentlicht, Vgl.: Tiemann, Katja: Nachwuchssuche und Berufsbild, in: Stumpf, Marcus: Beruf und Berufsbild des Archivars im Wandel, Westfälische Quellen und Archivpublikationen, Band 25, Münster 2008, S. 57-65, S. 57ff.; Kretzschmar, Robert / Diefenbacher, Michael: Das Berufsbild von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Archiven, in: Archivar 62/4, 2009, S. 449-451, S. 449f.

<sup>167</sup> Vgl. die Studie aus der Bibliothekswissenschaft von Capell, S. 36. Zu diesem Ergebnis kommt auch die Onlinebefragung der Jobstudie von StepStone aus 2020, die Generationen bis 40 Jahre nutzt Zeitungen zur Jobsuche mit rund 16,6 % eher weniger. Eckhardt, Franziska: Jobstudie: Wie ticken die Generationen?, vom 18. Januar 2021, in: stepstone.de.

<sup>168</sup> Black-Veldtrup, S. 280.

und Hochschulmessen ausgebaut werden, wobei nicht nur für Archivar\_innen, sondern auch für Positionen im Verwaltungs- oder IT-Bereich an Infoständen der Archivverwaltungen oder zusammen mit anderen kommunalen Archiven geworben werden könnte. Bereits existierende Erfahrungen im Bereich Messepräsenz sowie Partizipanten sind vorhanden.<sup>169</sup>

Um Synergien zu nutzen, könnte diese Form der Öffentlichkeitsarbeit zusätzlich durch den Aufbau eines Freiwilligenmanagements flankiert werden, wie dies Sabine Eibl in ihrer Transferarbeit vorschlägt.<sup>170</sup> Sofern noch nicht vorhanden, könnte das pragmatische Abarbeiten von Rückständen, welche aufgrund der seit Jahrzehnten existierenden, zu geringen Personalschlüssels in jedem Archiv anfallen, strukturierter erfasst und abgearbeitet und die Anleitung effizienter ausgestaltet werden. Der entsprechende Vorbereitungs- und Betreuungsaufwand, der durch die hohe durchschnittliche Anzahl an Aus Hilfskräften und Freiwilligen in den Staats- und Landesarchiven entsteht, könnte damit langfristig etwas reduziert werden. Unter Miteinbezug neuer Medien, z. B über das Online-Volunteering<sup>171</sup>, kann das Freiwilligenmanagement gleichzeitig für Schüler\_innen, Praktikant\_innen und Student\_innen genutzt werden und damit einen Teil des Employer Brandings bilden.

Die Integration neuer Technologien kann auch zur Ergänzung des Rekrutierungsprozesses dienen und wird bereits vereinzelt umgesetzt. „Ganz generell stellen viele Archivverwaltungen den Beruf auf ihren Homepages vor und schaffen damit ein Angebot.“<sup>172</sup> Auch Flyer werden „an geeigneten Orten“ oder bei Veranstaltungen mit potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern ausgelegt. Die Implementierung von QR-Codes kann Flyer teilweise ersetzen oder komprimieren und die Menge an „analogen“ Stellenausschreibungen erhöhen, potenzielle Kosteneinsparungen wären hierbei möglich. Die selbsterstellten Quellcodes könnten auf den eigenen Webauftritt und Berufsbildbeschreibungen oder die platzierten Stellenausschreibungen hinleiten.

Die Weiterentwicklung des Rekrutierungsverfahrens sollte jedoch in Verbindung mit Maßnahmen zur Personalentwicklung betrachtet werden. Dies kann die Transparenz

---

<sup>169</sup> Brünger, Sarah / Zaib, Volker: Erfolgsmodell FaMI. FaMI-Azubis aus NRW gemeinsam beim Deutschen Archivtag 2012 in Köln vertreten, in: *Archivar* 66/2, 2013, S. 183-185, S. 184f. oder die mehrmaligen, eher erfolglosen Erfahrungen des Bundesarchivs: Herrmann, Tobias: Öffentlichkeitsarbeit im Bundesarchiv. Rahmenbedingungen, Schwerpunkte und Perspektiven, in: *Archivar* 70/3, 2017, S. 269-274, S. 273.

<sup>170</sup> Eibl, S. 10ff.

<sup>171</sup> Ebd.

<sup>172</sup> Black-Veldtrup, S. 280.

der Karrieremöglichkeiten für Bewerber\_innen erhöhen. Denn auch wenn das Employer Branding als eher wichtig für die Archivverwaltungen eingeschätzt wird, planen 40,0 % keine Ausweitung. Dabei bietet der öD prinzipiell günstige Voraussetzungen für eine wirkungsvolle Positionierung als attraktiver Arbeitgeber.<sup>173</sup> Einmal weist er neben den Kultureinrichtungen unter Student\_innen laut der Studie zum Fachkräftemangel von PwC hohe Attraktivitätswerte auf<sup>174</sup>. Darüber hinaus erfüllen die Archive bereits die analysierten Erwartungen ihrer derzeitigen Mitarbeiter\_innen und der jüngeren Generationen in Bezug auf flexible Arbeitszeiten, -orte sowie -souveränität sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie beispielsweise durch die bereits vereinzelnde Ausstattung mit großzügigen Telearbeitsregelungen und kernzeitlosen Gleitzeitrahmen. Die Verbeamtung oder der geringe Anteil befristeter Stellen, verglichen zum öD, bietet im Durchschnitt gesehen die geforderte Arbeitsplatzsicherheit, soziale Verantwortung und die gesellschaftsrelevante Bedeutung ergibt sich durch ihre Doppelfunktion als Gedächtnis- und Erinnerungsinstitutionen sowie Bestandteil des WM der staatlichen Landesinstitutionen.<sup>175</sup>

In der Personalentwicklung, der Vergütung(-sgerechtigkeit), im Wissens- und teilweise Gesundheitsmanagement sowie dem Thema Raumkonzeption sind allerdings noch Potentiale offen, die für eine Erhöhung der Attraktivität weiterentwickelt werden müssten.

### 1.3. Organisationsentwicklung

In der Organisationsentwicklung zeigen sich deutliche Unterschiede in verschiedenen Bereichen des BGM, WM, RM und der WLB sowie Zusatzleistungen. Die Staatsarchive bewerteten die WLB als eine ihrer herausragenden Stärken mit einer Durchschnittsnote von 4,1. Dies zeigt, dass die befragten Archivverwaltungen sich selbst als attraktive Arbeitgeber auf diesem Feld wahrnehmen, was sich oft in teils großzügigen Dienstvereinbarungen widerzuspiegeln scheint.

Daneben erhielt das BGM die zweithöchste Einschätzung (3,6 Punkte). Hervorhebungs-

---

<sup>173</sup> Vgl. auch Simtion, S. 99.

<sup>174</sup> Detemple, S. 55ff.

<sup>175</sup> Vgl. einmal PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Hg.), S. 14; Köppl S. 23, 38f.; sowie zur Einschätzung der Anspruchshaltung jüngerer Generationen die Analyse zu 11 Studien zwischen den Generationen: Peschl, Anika: Generation Z = Generation Y? Kennst du einen, kennst du alle? Zahlen, Daten, Fakten, Düsseldorf 2022, S. 1ff.

merkmal ist das nahezu durchgehende Vorhandensein von Konzepten. Auch die Zusatzleistungen wurden als angemessen erachtet, insbesondere angesichts des begrenzten Handlungsspielraums, der hierbei den Behörden zur Verfügung steht.

Die Zufriedenheit der Befragten mit den Leistungen in diesen Bereichen spiegelt sich auch in der geringen Diskrepanz zwischen der Beurteilung von Leistung und Relevanz wider. Die Differenz in diesen drei Bereichen beträgt insgesamt lediglich 0,1 Punkte, diese Bereiche wiesen die größten Übereinstimmungen zwischen beiden Beurteilungen auf.

Jedoch zeigt sich die größte Herausforderung in den Archiven im Bereich des WM, das mit 2,6 Punkte die schlechteste Leistungsbewertung erhielt. Diese, sowie die größte Diskrepanz zwischen Leistung und Relevanz (insgesamt 1,6 Punkte) verdeutlicht, dass Anspruch (bzw. Bedeutung) und Wirklichkeit hier am stärksten auseinanderliegen. Der große Handlungsbedarf in diesem Bereich wird auch dadurch unterstrichen, dass 60,0 % der Archive in den nächsten 10 Jahren Konzepte für das Wissensmanagement entwickeln möchten, wobei bereits 20,0 % an solchen Konzepten arbeiten. Da es „über Generationenwechsel, Stafettenübergabe oder Wissenstransfer im Archiv [...] kaum Literatur [gibt]“<sup>176</sup>, wäre mit Blick auf den demografischen Wandel in den Archiven weiterführende Forschung wünschenswert, die eventuell an Ausbildungseinrichtungen beginnen könnte.

Eine effektive Vorgehensweise zur Verbesserung und Priorisierung von Leistungen und Maßnahmen könnte darin bestehen die Mitarbeiterbefragung verstärkt als Instrument im Organisationsmanagement zu nutzen. Dies wird auch vereinzelt durch Landesverwaltungen vorgeschlagen<sup>177</sup> und wurde bereits vereinzelt in der Vergangenheit durchgeführt<sup>178</sup>. Auch bemerkten 40,0 % der befragten Archive, derartige Mitarbeiterbefragungen schon abgehalten zu haben.

Diese Methode ermöglicht eine umfassendere Analyse der Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter im Vergleich zu bisherigen Mitarbeitergesprächen und bringt mehrere

---

<sup>176</sup> Niezgodka, S. 142.

<sup>177</sup> Vgl. u. a. das Rahmenkonzept Personalentwicklung der Landesverwaltung von Rheinland-Pfalz von 2015: Ministerium des Innern und für Sport (Hg), S. 26.

<sup>178</sup> U. a. die Mitarbeiterbefragung in der Saarländischen Landesverwaltung, die in der Zeit vom 21. Mai bis zum 31. Mai 2001 oder die Mitarbeiterbefragung in der Landesverwaltung Baden-Württemberg 1996.



Vorteile mit sich, besonders die Domänen der Organisationsentwicklungen könnten davon profitieren: Einerseits böte ein Abgleich der Bewertungen hinsichtlich spezifischer Aspekte der Personal- und Organisationsentwicklung zwischen den Archivverwaltungen und ihrer Belegschaft wertvolle Erkenntnisse und könnte dazu dienen, sowohl positive als auch negative Diskrepanzen in den Wahrnehmungen der Verwaltungen zu identifizieren. Andererseits ergäben sich durch die Evaluierung der bisherigen Leistungen in den diversen Organisationsbereichen für die Archive die Gelegenheit zur gezielten Ausrichtung und Priorisierung ihrer Maßnahmen.

Besonders davon profitieren könnten dabei das BGM und der Bereich der WLB. Bei ersterem könnten die Bewertung und die Evaluierung mittels Mitarbeiterbefragung dazu beitragen, die Akzeptanz und Effektivität der Konzepte innerhalb der Belegschaft zu analysieren und sich auch neuen Maßnahmen, beispielsweise aus dem Bibliotheksbereich, zu öffnen.<sup>179</sup> Dies erlangt besondere Relevanz angesichts der festgestellten Heterogenität und der wachsenden Bedeutung eines umfassenden BGM<sup>180</sup> im Hinblick auf demografische Entwicklungen und zunehmende Rekrutierungs- und Fachkräfteschwierigkeiten.

Eine weitere Möglichkeit existiert in der Überprüfung der Ausrichtung der WLB für unterschiedliche Generationen innerhalb der Archive. Besteht vielleicht eine potenzielle Überbetonung des Balance-Aspekts, etwa durch eine einseitige Fokussierung auf sogenannte Work-Family-Ansätze, unter möglicher Vernachlässigung der anderen Dimensionen von Work und Life? Denn ein generelles Problem jedes Arbeitgebers ist, dass „die konkrete Ausgestaltung“ von WLB-Modellen mit Fokus auf Arbeits- und Lebenszufriedenheit stark „von individuellen Wertvorstellungen abhängig“ sind und Probleme „durch eine Erhöhung der Ansprüche steigen“.<sup>181</sup> Die Einbindung der Mitarbeitenden

---

<sup>179</sup> Die Bachelorarbeit zum demografischen Wandel in Bibliotheken und Bedingungen der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter\_innen von Verena Pfennig beispielsweise nennt weitere Maßnahmen wie Bewegungspausen (teilweise unter sportwissenschaftlicher Betreuung), Ruheräume oder Nackenmassagen, welche in verschiedenen Bibliotheken umgesetzt wurden. Vgl. Pfennig, S. 38f.

<sup>180</sup> Hübers, S. 20. Vgl. auch die unterschiedlichen Phasen des BGM mit Schwerpunkt psychischer Gesundheit, Homburg S. 865, 877f.

<sup>181</sup> Schilling, S. 78. Vgl. auch die Facetten der WLB nach Stock-Homburg und Bauer (2007) in Homburg, S. 842. Eine These wäre, dass sich die Transparenz und der Informationszugang für Bewerber\_innen und Mitarbeiter\_innen durch das Internet und die Sozialen Medien erhöhte. Mit Arbeitgeberbewertungsplattformen wie „kununu“, eine insgesamt erhöhte Vergleichbarkeit von möglichen und vorhandenen Angeboten, auch im Rahmen des Wettbewerbsdrucks, bedingt wahrscheinlich eine allgemein schnellere Zunahme des Anspruchsdenkens jüngerer Generationen im Vergleich zur bisherigen Entwicklung.

durch Befragungen und transparente Kommunikation könnte hierbei unterstützend wirken.

Auch die bisherige Vernachlässigung der Dimension des RM könnte durch Befragungen überprüft und der Frage nachgegangen werden, ob bisherige Leistungen auch von den Mitarbeitenden im Zuge der Kostenpriorisierung annähernd mitgetragen werden. Denn mehr als zwei Drittel der befragten Archive planen keine weiteren Maßnahmen bezüglich eines Ausbaus oder Konzepterarbeitung, oder lehnen derartige Maßnahmen ab. Schließlich bildet dieser Bereich in Teilen starke Schwachstellen, die sich mehr oder weniger auf andere Organisationsbereiche auswirken, wie der Mitarbeitergesundheit (darunter die nicht in allen Archiven allgemeine Verfügbarkeit von höhenverstellbaren Schreibtischen) über das Arbeitsklima (Nutzbarkeit und Attraktivität von Sozial- und Büroräumen), die Arbeitsproduktivität sowie Außenwahrnehmung und Attraktivität im Rahmen der Suche nach Bewerber\_innen.

Auch wenn die Kosten, der Zeitaufwand und die Datenschutzproblematik vor derartigen Umfragen zunächst abschrecken, wäre eine Diskussion unter Einbezug bisheriger Erfahrungen zu diesem Thema in Anbetracht der zukünftigen demografischen Altersstruktur der Beschäftigten, der sich verschlechternden Arbeitsmarktlage sowie zunehmender Konkurrenzsituationen bei Bewerber\_innen wünschenswert.<sup>182</sup>

## **2 Fachkräftemangel in Staatsarchiven: aktuelle Situation**

Staats- und Landesarchive sind schon heute stark von Effekten der Digitalisierung, des demografischen Wandels und eines sich verändernden Arbeitsmarktes betroffen, mit Auswirkungen auf die gesamte Institution Archiv. Um eine genauere Analyse und Unterscheidungen zwischen Arbeitskräftemangel, Fachkräfteengpässen und einem Fachkräftemangel effektiver vorzunehmen, können die Bereiche mit den spezifischen Angaben genutzt und zusammengefasst werden. Dies sind: der Arbeitsmarkt (Arbeitslosen-Stellen-Relation), Einschätzungen zum Fachkräftemangel heute, die Benotung der Bewerber\_innen

---

<sup>182</sup> Wobei die Erarbeitung oder Beauftragung eines für alle Staatsarchive nutzbaren Fragebogens wahrscheinlich die beste Umsetzung wäre.

bersituation, die Stellenbesetzungsdauer sowie die Einschätzungen zur Stellenplanentwicklung.<sup>183</sup> Eine Berücksichtigung von vorhandenen Angaben zu Qualifikationsebenen ermöglicht in Teilen eine Tiefenanalyse.

Zur Ermittlung der Beeinträchtigung des Dienstgeschäftes kann nur die Stellenbesetzungsdauer herangezogen werden. Eine Besetzungsdauer von über 7 Monaten bedeutet wie bereits beschrieben, dass eine Stelle garantiert nicht sofort besetzt werden kann und Beeinträchtigungen im Dienstgeschäft wahrscheinlich sind. Unzureichende Qualifikationsdefizite (aus Kapitel IV, 3) wie berufliche Qualifikation und fehlendes Wissen und Fähigkeiten nach Qualifikationsniveau präzisieren die Einschätzung.

Abb. 72: Fachkräftemangel in Staatsarchiven: aktuelle Situation

	Arbeitsmarkt	Einschätzung Fachkräftemangel	Bewerbersituation	Stellenbesetzungsdauer	Gesamt
Allgemeine archivarische Tätigkeiten	3,6	2,7	3,3	4,1	<b>3,4</b>
Archivrecht	3,6	2,9	4,0	4,3	<b>3,7</b>
Dienst- und Fachbibliothek	4,0	2,7	4,0	3,0	<b>3,4</b>
Digitale Archivierung	3,8	3,7	3,7	4,0	<b>3,8</b>
IT-Allgemein	4,0	3,7	4,3	4,3	<b>4,1</b>
Magazin und technische Dienste	4,0	2,5	3,3	3,3	<b>3,3</b>
Öffentlichkeitsarbeit	2,0	1,8	3,0	4,0	<b>2,7</b>
Restaurierung	3,8	2,9	3,4	3,3	<b>3,4</b>
Scan und digitale Bereitstellung	1,2	1,8	3,0	3,5	<b>2,4</b>
Verwaltung	4,4	3,3	3,6	3,7	<b>3,8</b>

<sup>183</sup> Methodik: Variable Arbeitsmarkt: Hier wurden die Durchschnittswerte der Arbeitslosen-Stellen-Relation für Deutschland in den Qualifikationen Fachkräfte, Spezialisten und Experten von 2013 und 2022 als Standardwert (Note 3,0) gewählt, es ergaben sich drei unterschiedliche Skalen (1 bis 5), die auf einer Reduzierung der Relation bis 0 (keine Arbeitslose) bzw. Verdopplung basiert; Einschätzung zum Fachkräftemangel heute und in 10 Jahren: 20 Gesamtnennungen stellten 5 Punkte dar; Variable Stellenbesetzungsdauer: eine Spannweite von 1 bis 20 % erhielt, welche für eine Besetzungsdauer für 7 und mehr Monate angegeben wurden, einen Punkt; Variable Stellenplanbesetzung: Zu- wurden gegen geschätzte Abnahmen gegeneinander abgewogen. Ein Zuwachs von insgesamt 50,0 % der Stellen (alle Qualifikationsbereiche) wurde mit 5 Punkten benotet (3 Punkte = 0 Nennungen, 12 Punkte = 5 Nennungen usw.); Variable Verrentung: Es wurde die Angaben zur Verrentung genutzt, 100,0 % entsprächen 5 Punkten. Die Gesamtnote ergibt sich aus dem Quotienten aus der Summe der Bereiche und deren Anzahl.

Ergebnisse: Die Auswertung zeigt, dass unter Berücksichtigung der Definitionen der Arbeitsagentur anhand der Selbsteinschätzungen der Archivverwaltungen ein durchgängiger Fachkräftemangel nicht festgestellt werden kann. Die schlechtesten Noten haben die Bereiche der IT (4,1), das Feld der digitalen Archivierung sowie die Verwaltung erhalten (jeweils 3,8). Die Archiv- und Bibliotheksberufe pendeln im Bereich der Noten 3,5 bis 3,7. Als positiv sind die Bereiche Scan- und Digitale Bereitstellung sowie die Öffentlichkeitsarbeit einzuschätzen (2,4 bzw. 2,7 Punkte). Eine genauere Analyse anhand der Arbeitsmarktdaten, der Einschätzungen zur Situation der Bewerber\_innen und Besetzungsdauer, alle nach Qualifikation zeigt die folgenden Erkenntnisse:

Allgemeine Archivierung und Archivrecht: Die „analogen“ Archivberufe sind in den Qualifikationsniveaus unterschiedlich stark betroffen. Der gehobene und höhere Dienst bei Archivaren ist von Fachkräftengpässen und einem beginnenden Arbeitskräftemangel geprägt, aufgrund der in Teilen heterogenen Bewerbungserfahrungen kann heute nur punktuell von einem Fachkräftemangel ausgegangen werden, bei Spezialisierungen wie dem Archivrecht ist hingegen ein beginnender Fachkräftemangel zu attestieren. Fachangestellte scheinen mehrheitlich von einer Mischung aus Engpässen und Fachkräftemangel betroffen zu sein, da laut Einschätzung der Archivverwaltungen Bewerberinnen und Bewerber mit Ausbildungshintergrund eher fehlende Qualifikationen und Fähigkeiten attestiert werden als Bewerber\_innen mit einem Studienhintergrund.

IT Allgemein und digitale Archivierung: In beiden informationstechnischen Berufskategorien zeigt sich ein durchgängiger Mangel an Arbeitskräften und Fachkräften auf allen drei Qualifikationsebenen (mD, gD, hD), wobei die digitale Archivierung im mD im Vergleich zu den beiden anderen Dienstgraden noch positiver bewertet wird.

Fach- und Dienstbibliothek: Anders als Archivarinnen und Archivare sind Bibliothekarinnen und Bibliothekare aufgrund der Arbeitslosen-Stellen-Relation eher von einem Arbeitskräftemangel betroffen. Hierbei scheint sich ein Fachkräftemangel im gD stärker bemerkbar zu machen als bei Archivar\_innen, was jedoch aufgrund der im Vergleich zu

deren Tätigkeiten geringeren Erfahrungswerten bei der Benotung nur begrenzt Aussagekraft besitzt. Fachangestellte sind wie im Archivbereich genauso von einer Mischung aus Engpässen und Fachkräftemangel betroffen.

Magazin und technische Dienste: Sowohl das Angebot an Arbeitskräften wie Fachkräften kann als zufriedenstellend beurteilt werden. Leichte Fachkräfteengpässe zeichnen sich jedoch aufgrund eines zunehmenden Mangels an Arbeitskräften, die für Stellen des gD benötigt werden, ab. Für den mD ist aufgrund der Einschätzung zu den Besetzungsschwierigkeiten nur marginal mit Engpässen zu rechnen.

Restaurierung: Besonders im hD wurden die schlechtesten Erfahrungen durch die Archivverwaltungen gemacht. Hier kann, auch aufgrund der doch heterogen eingeschätzten Bewerbungserfahrungen, die Situation eher mit einem punktuellen Fachkräftemangel charakterisiert werden, in Teilen ähnlich des Archivbereichs.

Öffentlichkeitsarbeit / Scan- und Digitalen Bereitstellung: Die positiven Werte für diese beiden Tätigkeitsbereiche ergeben sich aus der Arbeitsmarktsituation. Hier finden sich mehrheitlich noch genügend Bewerber\_innen. Für die Öffentlichkeitsarbeit wurde dabei die eigene Berufskategorie der Arbeitsmarktstatistik gewählt. Inwiefern diese Tätigkeit jedoch bisher mehrheitlich von ausgebildeten Archivaren ausgeübt wird, kann nicht beurteilt werden. Sollten sich die Stellen bisher nur aus dem Archivwesen rekrutieren, gilt die Charakterisierung qua Spezialisierungsgrad gleichsam dem Archivrecht.

Verwaltung: Im Bereich der Verwaltung, insbesondere auf den beiden höheren Qualifikationsebenen, zeigt sich ebenfalls ein deutlicher Fachkräftemangel. Zusätzlich verschärft sich die Situation durch den am stärksten auftretenden Mangel an Arbeitskräften für alle betrachteten Berufs(unter)gruppen: im gehobenen und höheren Dienst sind mittlerweile deutlich mehr Arbeitsstellen als arbeitslos gemeldete Personen verfügbar.

### **3 Fachkräftemangel in Staatsarchiven: zukünftige Situation**

Zukunftsprognosen zum Fachkräftemangel sind nur spekulativer Natur. So kann beispielsweise die zukünftige Entwicklung des Arbeitsmarktes kaum prognostiziert werden,

noch der Korridor an altersbedingten Abgängen, welcher durch die Staatsarchive erfahren wird.

Um dennoch eine mögliche Prognose und Einschätzung zur Situation in 10 Jahren anhand der Aussagen der Archivverwaltungen zu ermöglichen, wurden Einschätzungen zukünftiger Stellenplanerwartungen sowie Prognosen zu altersbedingten Abgängen der Archive hinzugezählt sowie eigene Berechnungen zur Arbeitsmarktentwicklung ange stellt.<sup>184</sup>

Aufgrund der zahlreichen Schätzungen und Annahmen sollten die Ergebnisse mit Be dacht interpretiert werden. Sie dienen lediglich als grobe Orientierung, weshalb nur vor läufige Schlussfolgerungen aus dem Modell gezogen werden können. Insbesondere wird die begrenzte Vorhersagefähigkeit bei zukünftigen Stellenplanerwartungen betont.

Abb. 73: Fachkräftemangel in Staatsarchiven: zukünftige Situation

	Arbeitsmarktprog nose	Einschätzung Fach kräftemangel in 10	Prognose Bewer bersituation	Prognose Stellen besetzungsdauer	Prognose Stellen planerwartungen	Prognose Verren tung	Gesamt	Differenz <sup>185</sup>
Allg. archivarische Tätigkeiten	4,2	3,8	4,8	5,0	3,3	4,3	<b>4,2</b>	0,8
Archivrecht	4,4	2,9	5,0	5,0	2,8	4,3	<b>4,1</b>	0,4
Dienst- und Fachbibliothek	4,4	1,0	4,8	3,8	3,0	1,0	<b>3,0</b>	-0,4
Digitale Archivierung	5,0	4,1	4,5	5,0	3,7	1,0	<b>4,0</b>	0,2
IT-Allgemein	4,2	3,9	4,6	4,5	2,8	1,0	<b>3,5</b>	-0,6
Magazin und technische Dienste	4,1	2,2	1,3	3,5	3,2	3,2	<b>3,3</b>	0,0
Öffentlichkeitsarbeit	2,6	1,8	1,6	5,0	3,0	1,0	<b>2,9</b>	0,2
Restaurierung	3,8	2,2	3,4	3,3	3,0	2,6	<b>3,0</b>	-0,4
Scan und digitale Bereitstellung	1,2	1,8	1,0	3,5	4,0	3,1	<b>2,8</b>	0,4
Verwaltung	4,7	3,3	4,1	4,2	3,2	3,1	<b>3,8</b>	0,0

<sup>184</sup> Für die Prognosen zur Arbeitsmarktentwicklung, der zukünftigen Stellenbesetzungsdauer sowie der zukünftigen Benotung zur Bewerbersituation wurde die Entwicklung der Arbeitslosen-Stellen-Rlation der einzelnen Tätigkeitsbereiche nach Qualifikation von 2018 und 2022 berechnet und auf die nächsten 10 Jahre projiziert und den jeweiligen Noten zu- oder abgezogen. Diese Methode wurde aufgrund der guten Datenverfügbarkeit gewählt, stellt jedoch nur eine von vielen wahrscheinlichen Entwicklungsver läufen dar.

<sup>185</sup> Abweichende Werte können durch Rundungsfehler auf die erste Nachkommastelle entstehen

Allgemeine Archivierung und Archivrecht: Anhand der Ergebnisse des Modells verschärft sich insbesondere aufgrund der Zahlen zur Verrentung die Situation im Berufsbild der Archivarinnen und Archivare. Sowohl die Felder der allgemeinen Archivtätigkeiten wie auch des Archivrechts erreichen Noten von über 4 und weisen die höchsten Steigerungen auf. In den nächsten 10 Jahren wird laut dem Modell diese Berufskategorie zusammen mit der Verwaltung die meisten Probleme bei der Suche nach Bewerber\_innen und Stellenbesetzung aufweisen. Die Situation könnte sich zusätzlich noch durch Mehrbedarfe im Stellenplan bei den höheren Qualifikationsniveaus, Fachkräftemangel aus den Bereichen wie der digitalen Archivierung oder des Archivrechts, verschlimmern.

IT Allgemein und digitale Archivierung: Die digitale Archivierung ist nur im geringen Maße von altersbedingten Abgängen betroffen, dafür durch eine mögliche schlechte Arbeitsmarktentwicklung geprägt. Hier könnte der Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel in den nächsten zehn Jahren noch auf dem aktuellen Stand verharren. Aufgrund möglicher negativer Ausbildungs- Arbeitsmarktentwicklungen sowie des Mehrbedarfs an Stellen insgesamt als auch aufgrund des Fachkräftemangels im Archivwesens generell, aus denen sich diese Berufsgruppe noch in Mehrheit heraus rekrutiert, sowie des zunehmenden Digitalisierungstrends in der Gesellschaft und des daraus resultierenden Konkurrenzkampfes um derartige Fachkräfte, der sich in den Gründen für Besetzungsschwierigkeiten bei hochqualifizierten Arbeitskräften (hohe Lohnforderungen, Absagen im Bewerbungsprozess) widerspiegelt, ist eine Verschärfung der Situation jedoch wahrscheinlicher. Gleiches kann ebenso für den Bedarf an IT-Stellen gelten. Der junge Altersdurchschnitt sowie mögliche Stellenplankürzungen wirken sich dagegen positiv auf den Bedarf aus.

Magazin und technische Bearbeitung / Scan- und digitaler Bereitstellung: Tätigkeiten in diesen beiden Berufsgruppen könnten von einer (noch) positiven bzw. stagnierenden Arbeitsmarktentwicklung profitieren. Prinzipiell gibt es für die entsprechenden Berufskategorien, die aus der Arbeitsmarktstatistik herangezogen wurden, laut Modell auch in Zukunft noch ausreichend Arbeitskräfte. Im Bereich der Lagerwirtschaft, der vermehrt für Kandidat\_innen im Magazinbereich genutzt wird, kann ein sich verschärfender Konkurrenzkampf unter den Unternehmen aufgrund vieler unbesetzter Stellen sowie der

hier eher anzutreffenden Qualifikationsmängel bei Bewerber\_innen die Rekrutierung in Zukunft erschweren. Daneben könnten Stellenmehrbedarfe aufgrund von Digitalisierungsmaßnahmen auch die zukünftige Stellensituation im Bereich Scan- und digitaler Bereitstellung verschlechtern.

Öffentlichkeitsarbeit: Die Situation für die Öffentlichkeitsarbeit scheint sich laut dem Modell nur leicht zu verschlechtern. Die zugrundeliegenden Arbeitsmarktdaten wurde aus der eigenständigen Kategorie der Arbeitsmarktstatistik entnommen. Da jedoch, wie bei der digitalen Archivierung mehrheitlich Archivare für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich sein könnten, kann diese Entwicklung zu optimistisch sein. Auf der anderen Seite könnten die Staatsarchive in Zukunft durch einen vermehrten Zugriff auf diesen Arbeitsmarkt nur geringfügige Verschlechterungen bei der Rekrutierung für diese Stellen erfahren.

Restaurierung: Sofern die langfristigen Einschätzung der Archivverwaltungen richtig liegen, könnte sich die Stellensituation im Bereich der Restaurierung langfristig leicht verbessern. Beobachtet werden sollte jedoch der Zeitraum der nächsten 5 bis 10 Jahre, da hier der stärkste Anstieg von altersbedingten Abgängen aller analysierter Tätigkeiten der befragten Archivverwaltungen zu erwarten ist.

Verwaltung: Die Situation der Archivverwaltungen, deren Arbeitsmarkt von Arbeits- und Fachkräftemangel geprägt ist, wird sich in den nächsten 5 Jahren aufgrund der prognostizierten zweithöchsten altersbedingten Abgänge noch verschärfen. Danach sinken zumindest die von den Archiven prognostizierten Verrentungen. Für die nächsten 10 Jahre ist insgesamt besonders im gD und hD aufgrund der Arbeitsmarktentwicklung keine Entspannung zu erwarten.



## VI Schlussbetrachtung – Kennzahlen und Lobbyarbeit

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit legen nahe, dass sich die Staats- und Landesarchive inmitten des demografischen Wandels befinden und bereits in den nächsten 5 Jahren vereinzelt schmerzhaft „Pensionswellen“ erleben werden. Spätestens bis 2040 wird im Durchschnitt der befragten Archivverwaltungen sogar rund die Hälfte der Belegschaft ausscheiden – in einem Arbeitsmarkt, der sich in den letzten Jahren besonders für Archivar\_innen, Verwaltungsmitarbeiter\_innen und Beschäftigte der Informationstechnologien stark verschlechtert hat, bereits jetzt vielfach durch Arbeits- und Fachkräftemangel gekennzeichnet ist und zukünftig in vielen Feldern wohl weiter verschlechtern wird.

Doch bereits seit über einem Jahrzehnt herrscht schon eine schlechte Personalausstattung mit entsprechenden Folgen: 2011 stellte die Archivreferentenkonferenz des Bundes und der Länder (ARK) fest, dass bisherige Kompensationsmaßnahmen „bei weitem nicht aus[reichen] um die gesetzlichen Aufgaben zu erfüllen und zugleich den neuen Herausforderungen in angemessener Weise zu begegnen.“<sup>186</sup> Der Wissenschaftsrat wies deshalb in seinen Empfehlungen zu den Informationsinfrastrukturen in Deutschland darauf hin, dass die Archive seit Jahren chronisch unterfinanziert sind und deshalb „ein ihrer grundlegenden Bedeutung angemessener Erhalt und Betrieb häufig nicht mehr möglich ist“, sodass die ARK damals schon von den Bundesländern als Träger der Landesarchive „eine hinreichende Personalausstattung“ forderte.<sup>187</sup>

Zwar arbeiten die Archive bereits vielfach an Maßnahmen zur Verbesserung des Personalmanagements, wie ihre Einschätzung und Analyse der Gegenmaßnahmen ergeben haben - dies tut der Privatsektor jedoch auch. Daneben kosten die angesprochenen Verbesserungen zusätzliche Ressourcen. Bei zu erwartender Zunahme des Wettbewerbs sowohl innerhalb des öD als auch gegenüber dem Privatsektor um Mitarbeiter\_innen und finanzielle Mittel sowie nur geringen Strukturveränderungen sind dies sehr ungünstige Voraussetzungen, den entstehenden Stellenbedarf der Zukunft zu decken.

Allerdings gibt es Möglichkeiten, an denen die Staatsarchive arbeiten können. Hohe finanzielle Investitionen in Archive sind möglich, wenn Archivar\_innen den Archivträgern

---

<sup>186</sup> Höroldt u. a. S. 412.

<sup>187</sup> Ebd.

belastbare betriebswirtschaftliche Zahlen hinsichtlich der Kosten vorlegen, worauf der Unternehmensberater Gerd Schneider auf dem 97. VdW-Lehrgang 2022 in Hall nochmals hinwies.<sup>188</sup> „Wichtig sei es, die Sprache der Archivträger zu sprechen“, da es „außerhalb von Archiven [...] nur sehr geringes Verständnis für archivische Erfordernisse“ gibt. Für die Vergabe von Geldern sind „konkrete Zahlen erst einmal wichtiger und hilfreicher“.<sup>189</sup> Nur so könnten sie ihre Träger bewegen, sich mit den Problemen ernsthaft auseinanderzusetzen.<sup>190</sup> Notwendigkeiten, Ziele und Prioritäten im Personalmanagement müssen daher genauso möglichst in Zahlen ausgedrückt und genauso Teil der Archiventwicklungsplanung werden, für die Marcus Stumpf 2014 plädierte.<sup>191</sup> Im Hinblick auf zukünftige Verteilungskämpfe werden die Archivverwaltungen notwendige Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels nur durchsetzen können, wenn sie dies mit mehr sowie strategischer Lobbyarbeit verbinden, sich deutlich mehr „vermarkten lernen und mehr im Vorhinein aktiv werden“<sup>192</sup> sowie ihre Interessen „im besten Marketingsinne [...] `verkaufen´“, wie Mario Glauert es formulierte.<sup>193</sup> Denn Landtagsabgeordnete bräuchten laut Hanka Kliese (SPD, Mitglied des Sächsischen Landtags) „Input für Haushaltsabwägungen“. Um durchzudringen und Schwerpunkte zu setzen, sind neben Informationen auch „Bilder“ wichtig – Anknüpfungspunkte, Verbindungen zu den Interessen und Bedürfnissen der Bürger.“<sup>194</sup> Zusätzlich dazu sollten auch Staatsarchive weiter „in die Offensive gehen, Allianzen mit Nutzer\_innen suchen“ und „Netzwerke“ ausbauen.<sup>195</sup> Dieser Bereich bietet noch erheb-

<sup>188</sup> Reder, Dirk / Vahle, Christian: 97. VdW-Lehrgang: Archiv[ar]ische Arbeit und Betriebswirtschaft: Konkrete Fallbeispiele und Lösungsansätze. Praxisbezogen und sofort umsetzbar“ vom 18. bis 21. September 2022 in Hall und Innsbruck, in: Archiv und Wirtschaft, 56/2 2023, S. 96-102, S. 96.

<sup>189</sup> Ebd.

<sup>190</sup> Vgl. Schneider, Gerd: „Archivare aufgewacht!“ Anmerkungen eines Externen zur gegenwärtigen Situation im deutschen Archivwesen, in: Archivar 57/1, 2004, S. 37–44, S. 41f.

<sup>191</sup> Stumpf, Marcus: Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 81/2014, S. 18-23.

<sup>192</sup> Stöbener, Nicole: Zusammenfassung der Diskussion, in: Happ, Sabine / Blecher, Jens: Archive ohne Lobby? Strategien im Umgang mit dem Archivträger, Leipzig 2012, S. 45-48, S. 46.

<sup>193</sup> Glauert, Mario: Lobbyarbeit für Archive, in: Happ u. a., S. 46.

<sup>194</sup> Kortyla, Stephanie: Podiumsdiskussion: Was sind (uns) Archive wert? Diskussion des 22. Sächsischen Archivtags am 4. Mai 2017, in: vda-blog.de

<sup>195</sup> Stöbener, S. 46f. Dies kann auch durch eine aktivere Öffentlichkeitsarbeit mit Nutzer\_innen erfolgen (Stichwort „Mitmacharchiv“), um mehr öffentliche Wahrnehmung zu erreichen und eben diese Gruppen an Nutzer\_innen für die eigene Archivpolitik zu gewinnen. Vgl. auch Glauert, Mario: Archiv 2.0. Vom Aufbruch der Archive zu ihren Nutzern, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hg.): Archive im digitalen Zeitalter, Überlieferung – Erschließung – Präsentation, 79. Deutscher Archivtag in Regensburg, Fulda 2010, S. 43-54, S. 51f.

liches Potenzial, wie die Äußerungen von Landtagsabgeordneten zeigen, wenn sie meinen, Archive seien „eher bescheiden“, es gebe „viel Understatement!“<sup>196</sup>, Archive sollten „mutiger werden, was die Ausformulierung ihrer Bedarfe angeht“ und „Lobby-Arbeit betreiben“.<sup>197</sup>

Ohne stärkere und strategische Lobbyarbeit, ob einzeln oder im Verband, ob innerhalb oder außerhalb des Bundeslandes, besteht die Gefahr weiterer Stellenplankürzungen<sup>198</sup>, einer weiteren Arbeitsverdichtung und einem Rückfall gegenüber der Konkurrenz aus anderen Behörden oder der Privatwirtschaft.

Im schlimmsten Falle existiert mit dem Fachkräftemangel eine tickende Zeitbombe in den Archiven. Das Beispiel der italienischen Staatsarchive, auch wenn nur bedingt vergleichbar<sup>199</sup>, verdeutlicht die toxische Mischung aus massiven Einsparungen, fehlendem Nachwuchs und dem Generationenwechsel. Es fehle an Beamt\_innen mit spezifischen IT-Kenntnissen, vorzeitige Pensionierungen<sup>200</sup> und ein immer älteres Personal sowie Stelleneinsparungen und prekäre (Ersatz-)Arbeitsverhältnisse kennzeichnen die Archivlandschaft.<sup>201</sup> Schon 2016 erbrachte eine parlamentarische Anfrage die Feststellung einer sehr ungünstigen Altersstruktur: 66,3 % der Archivbeamten und Archivbeamtinnen waren über 60, 28,3 % über 50 Jahre alt.<sup>202</sup> Die damaligen Prognosen bewahrheiteten sich auch in etwa: Laut Aussage der italienischen Gewerkschaft für den öD (Fp Cgil) sank die Anzahl der Stellenbesetzungen bei Staatsarchivaren von 600 auf 279 Planstellen, bei Bibliothekaren von 125 auf 24, bei Archivverwaltungsbeamt\_innen waren ebenso teils nur bis zu rund 30 % der Stellen besetzt. Dr. Anna Maria Buzzi, Leiterin der Generaldirektion für Archive im italienischen Kultusministerium sprach von Engpässen in Höhe von 1.588 Stellen in den staatlichen Archiven bis Ende 2022. So gefährde der Personal-mangel in der Archivverwaltung die Bereitstellung eines öffentlichen Dienstes, der als

---

<sup>196</sup> Aussage von Aline Fiedler (CDU, Mitglied des Sächsischen Landtags), vgl. Kortyla.

<sup>197</sup> Lukas Lamla (Piratenpartei, ehemaliges Mitglied des Landtages von Nordrhein-Westfalen), vgl. Pilger, Kathrin: Interview mit Herrn Lukas Lamla MdL, Kulturpolitischer Sprecher der Fraktion der Piraten im Landtag Nordrhein-Westfalen, S. 150f., in: *Archivar* 68/2, 2015, S. 150-153.

<sup>198</sup> Wie die ARK feststellte, sank allein zwischen 2002 und 2009 die Zahl der festen Stellen in den Archiven der Bundesländer um 11,7 %, vgl. Höroldt u. a., S. 412.

<sup>199</sup> So gibt es in Italien in den meisten italienischen Provinzen Staatsarchive (101 Archivi di Stato italiani) mit 35 Außenstellen, die dem Kultusministerium unterstehen. Vgl. Erban, Francesco: *I custodi della memoria*, vom 26. Juli 2022.

<sup>200</sup> Deputati Pd: „la carenza di organico negli archivi è un problema improcrastinabile“, vom 13. August 2020, in: *Finestre sull'Arte*. Erban, 2022

<sup>201</sup> Ebd.

<sup>202</sup> Rinaldi, Luca: *Archivio di Stato, sei funzionari per 45 chilometri di documenti*, vom 27. August 2016, in: *Corriere Milano*.

wesentlich für den Schutz, die Nutzung und die Aufwertung des Archiverbes gelte.<sup>203</sup> Die langjährige Leiterin der toskanischen Kulturaufsichtsbehörde für die Archive und Bibliotheken (Soprintendenza archivistica e bibliografica) beschrieb die Lage gar als einen „emergenza democratica“, einen demokratischen Notstand.<sup>204</sup>

Damit die deutschen Staatsarchive nicht einen ähnlichen Entwicklungspfad beschreiten, sollten die Staats- und Landesarchive mutiger und kreativer werden. Denn der Mangel an Arbeitskräften und Expert\_innen gefährdet unsere Vergangenheit: ohne Archivbeschäftigte keine Geschichte.

---

<sup>203</sup> Il Covid mette in crisi anche gli Archivi di Stato, verso la chiusura quello di Barletta, vom 09. April 2021, in: BarlettaViva.

<sup>204</sup> Erbanj, 2022

## VI Literatur- und Quellenverzeichnis

- Abicht, Kornelia: Analyse des Bedarfs von fachfremdem Personal in Bibliotheken anhand von aktuellen Stellenausschreibungen, Masterarbeit, Leipzig 2020.
- Bartel, Alexander: Engpass am Arbeitsmarkt. Die These vom Fachkräftemangel stimmt so nicht, in: Der Spiegel, 31. Januar 2023. URL: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/arbeitsmarkt-die-these-vom-fachkraeftemangel-stimmt-so-nicht-a-2ee53b3e-c059-404f-9208-bc887a481b1c> (Zugriff am 01.09.2023).
- Barteleit, Sebastian / Eckes, Georg / Jacobs, Rainer / Kolev, Branimir / Kunz, Andreas / Menzel, Thomas: Digitalisierung von Archivgut. Wege und Ziele, in: Forum, Koblenz 2014, Druckausgabe.
- Bauer, David / Ragnitz, Joachim / Sonnenburg, Julia / Weber, Michael: Personalbedarfe im öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen bis 2030 und Konkurrenzsituation zur Privatwirtschaft, in: ifo Dresden Studien No. 81, Dresden, München 2018. URL: <https://www.ifo.de/publikationen/2018/monographie-autorenschaft/personalbedarfe-im-oeffentlichen-dienst-des> (Zugriff am 01.09.2023).
- Beyer, Kristin: DGFP-Studie Megatrends 2015, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hg.): DGFP-Praxispapiere Studien 04/2015. URL: [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/Studien/2015-09-09-StudieMegatrend.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Studien/2015-09-09-StudieMegatrend.pdf) (Zugriff am 01.09.2023).
- Bernnat, Rainer / Halsch, Volker / Mette, Philipp / Linder, Alexander / Stindt, Carolina / Daub, Lukas / Schmidtke, Hans-Christoph: Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. Warum wir dringend handeln müssen. Zehn Handlungsempfehlungen als Impuls für Entscheider:innen, 2022. URL: <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html> (Zugriff am 01.09.2023).
- Black-Veldtrup, Mechthild: Rekrutierung von Bewerberinnen und Bewerbern für den Archivberuf, in: Archivar 75/3, 2022, S. 280-282.
- Bauer, David / Ragnitz, Joachim / Sonnenburg, Julia / Weber, Michael: Personalbedarfe im öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen bis 2030 und Konkurrenzsituation zur Privatwirtschaft. ifo Dresden Studien No. 81, Dresden 2018. URL: [https://www.ifo.de/DocDL/ifo-Dresden-Studien\\_81.pdf](https://www.ifo.de/DocDL/ifo-Dresden-Studien_81.pdf) (Zugriff am 01.09.2023).
- Bonte, Achim: Befähigung im Wandel Personalgewinnung und -entwicklung in deutschen Bibliotheken, in: Bibliothek Forschung und Praxis 41/1 2017, S. 119-121.
- Brünger, Sarah / Zaib, Volker: Erfolgsmodell FaMI. FaMI-Azubis aus NRW gemeinsam beim Deutschen Archivtag 2012 in Köln vertreten, in: Archivar 66/2, 2013, S. 183-185.
- Bundesinstitut für Berufsbildung bibb (Hg.): FAQ-Fachkräftemangel, 2023a. URL: <https://www.bibb.de/de/11734.php> (Zugriff am 01.09.2023).
- Bundesinstitut für Berufsbildung bibb (Hg.): Berufe. Berufesuche. Informationen zu Aus- und Fortbildungsberufen ((Interaktive Statistiken: Dashboard), 2023b. URL: [https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index\\_berufesuche.php/profile/apprenticeship/8234101?page=2](https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index_berufesuche.php/profile/apprenticeship/8234101?page=2) (Zugriff am 01.09.2023).
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.): BIBB-Erhebung „Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge zum 30.09.“ Ergebnisse der BIBB-Erhebung zum 30.09. Erhebung 2021 - Stand 09. Dezember 2021 Tabellenübersicht - 2021 Tabelle 6 – 2021. URL: <https://www.bibb.de/de/141878.php> (Zugriff am 01.09.2023).

- Bundestagsdrucksache: Fakten und Position der Bundesregierung zum so genannten Fachkräftemangel. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Sabine Zimmermann, Jutta Krellmann, Sevim Dagdelen, weiterer Abgeordneter und der Fraktion Die Linke. Berlin: Deutscher Bundestag, Drucksache 17/4784, 2011. URL:  
<https://dserver.bundestag.de/btd/17/047/1704784.pdf> (Zugriff am 01.09.2023).
- Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (Hg.): Fachkräftemonitoring für das BMAS – Mittelfristprognose bis 2026, Forschungsbericht 602, Berlin 2022a.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.): Fachkräftestrategie der Bundesregierung, Berlin 2022b. URL:  
<https://www.demografie-portal.de/DE/Publikationen/2022/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?blob=publicationFile&v=3> (Zugriff am 01.09.2023).
- Bundesagentur für Arbeit und Statistik (Hg.): Indikatorenbeschreibung „Engpassanalyse“, Stand vom 12.05.2023. URL:  
<https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Fachkraeftebedarf/Generische-Publikationen/Indikatoren-Engpassanalyse.pdf?blob=publicationFile&v=2> (Zugriff am 01.09.2023).
- Bundesagentur für Arbeit und Statistik (Hg.): Engpassbewertung, 7331 Berufe im Archivwesen, Anforderungsniveau Experten, Arbeitslosigkeit und gemeldete Arbeitsstellen: Jahr 2022(Interaktive Statistiken: Dashboard), 2023a.
- Bundesagentur für Arbeit und Statistik (Hg.): Berufe auf einen Blick, (Interaktive Statistiken: Dashboard), Nürnberg 2023b. URL:  
[https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktiv\)e-Statistiken/Berufe-auf-einen-Blick/Berufe-auf-einen-Blick-Anwendung-Nav.html](https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktiv)e-Statistiken/Berufe-auf-einen-Blick/Berufe-auf-einen-Blick-Anwendung-Nav.html) (Zugriff am 01.09.2023).
- Bundesagentur für Arbeit und Statistik (Hg.): Engpassanalyse, (Interaktive Statistiken: Dashboard), Nürnberg 2023c. URL:  
<https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Fachkraeftebedarf/Engpassanalyse-Nav.html>
- Bundesagentur für Arbeit und Statistik (Hg.): Ausbildungsmarkt, (Interaktive Statistiken: Dashboard), Nürnberg 2023d. URL:  
<https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Ausbildungsmarkt/Ausbildungsmarkt-Nav.html#> (Zugriff am 01.09.2023).
- Bundesagentur für Arbeit und Statistik (Hg.): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Der Arbeitsmarkt in Deutschland 2021, in: Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit, 69. Jahrgang, Sondernummer 2, Nürnberg 2022a. URL:  
<https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202012/ama/heft-arbeitsmarkt/arbeitsmarkt-d-0-202012-pdf.pdf?blob=publicationFile> (Zugriff am 01.09.2023).
- Bundesagentur für Arbeit und Statistik (Hg.): Klassifikation der Berufe 2010 – überarbeitete Fassung 2020, Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen, Nürnberg 2021b. URL:  
<https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Grundlagen/Klassifikationen/Klassifikation-der-Berufe/KIdB2010-Fassung2020/KIdB2010-Fassung2020-Nav.html> (Zugriff am 01.09.2023).
- Bundesagentur für Arbeit und Statistik (Hg.): Engpassanalyse – Methodische Weiterentwicklung, in: Grundlagen: Methodenbericht, Nürnberg 2020. URL:  
<https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Grundlagen/Methodik-Qualitaet/Methodenberichte/UEbergreifend/Generische-Publikationen/Methodenbericht-Engpassanalyse-Methodische-Weiterentwicklung.html?blob=publicationFile> (Zugriff am 01.09.2023).

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Nationale und internationale Vergleichsanalysen (Hg.): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020. Ergebnisse des Adult Education Survey — AES-Trendbericht, Berlin 2022. URL: [https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31690\\_AES-Trendbericht\\_2020.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=10](https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31690_AES-Trendbericht_2020.pdf?__blob=publicationFile&v=10) (Zugriff am 01.09.2023).
- Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hg.): Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung - Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, MediaCompany – Agentur für Kommunikation GmbH, 2012. URL: <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/oeffentlicher-dienst/dpm-leitfaden.html> (Zugriff am 01.09.2023).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Hg.): Fachkräftesicherung. Fachkräfte für Deutschland, 2023. URL: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html> (Zugriff am 01.09.2023).
- Capell, Sarah: Employer Branding in Öffentlichen Bibliotheken: Eine Meinungsumfrage unter Studierenden und Young Professionals, Bachelorarbeit, Hamburg 2019. URL: [https://reposit.haw-hamburg.de/bitstream/20.500.12738/9457/1/BA\\_Capell\\_2272533.pdf](https://reposit.haw-hamburg.de/bitstream/20.500.12738/9457/1/BA_Capell_2272533.pdf) (Zugriff am 01.09.2023).
- dbb beamtenbund und tarifunion (Hg.): Rentenversicherung Altersgrenzen (Lexikon), 2023. URL: <https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/r/rentenversicherung-altersgrenzen.html> (Zugriff am 01.09.2023).
- Craig, Barbara L.: A Look at a Bigger Picture: The Demographic Profile of Archivists in Canada based on a National Survey, in: Archivaria 49/2000, S. 20-52. URL: <https://archivaria.ca/index.php/archivaria/article/view/12738> (Zugriff am 01.09.2023).
- dbb beamtenbund und tarifunion (Hg.): Ulrich Silberbach im F.A.Z-Interview. Öffentlicher Dienst: Es fehlen 360.000 Beschäftigte, 18. August 2022. URL: <https://www.dbb.de/artikel/oeffentlicher-dienst-es-fehlen-360000-beschaefigte.html> (Zugriff am 01.09.2023).
- dbb beamtenbund und tarifunion / Bundesleitung (Hg.): Monitor öffentlicher Dienst 2023, Berlin 2021a. URL: [https://www.dbb.de/fileadmin/user\\_upload/globale\\_elemente/pdfs/2022/2022\\_monitor-oe-d.pdf](https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2022/2022_monitor-oe-d.pdf) (Zugriff am 01.09.2023).
- dbb beamtenbund und tarifunion (Hg.): Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) vom 12. Oktober 2006 in der Fassung des Änderungstarifvertrages Nr. 12 vom 29. November 2021b. URL: [https://www.dbb.de/fileadmin/user\\_upload/globale\\_elemente/pdfs/2022/TV-L\\_Allgemeiner\\_Teil\\_2021-2023.pdf](https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2022/TV-L_Allgemeiner_Teil_2021-2023.pdf) (Zugriff am 01.09.2023).
- dbb beamtenbund und tarifunion (Hg.): Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) nach Bundesländern geordnet, 2020. URL: [https://www.dbb.de/fileadmin/user\\_upload/globale\\_elemente/pdfs/2021/210121\\_Synopse\\_zum\\_Betrieblichen\\_Gesundheitsmanagement\\_Stand\\_November\\_2020.pdf](https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2021/210121_Synopse_zum_Betrieblichen_Gesundheitsmanagement_Stand_November_2020.pdf) (Zugriff am 01.09.2023).
- dbv-Landesverband Baden-Württemberg e.V. (Hg.): Engpässe bei Stellenbesetzungen und Nachwuchsgewinnung Ergebnisse der dbv-Umfrage zur Situation bei Stellenbesetzungen in Bibliotheken in Baden-Württemberg, in: BuB Forum Bibliothek und Information 70/2018, S. 474-475.
- Deputati Pd: "la carenza di organico negli archivi è un problema improcrastinabile", vom 13. August 2020, in: Finestre sull'Arte. URL: <https://www.finestresullarte.info/attualita/deputati-pd-denunciano-carenze-organico-archivi-di-stato>

- Detemple, Peter / Düsing, Sandra / Schramm, Thorsten: Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030, 2017. URL: <https://www.daserste.de/information/wirtschaft-boerse/plusminus/sendung/studie-pwc-oeffentlicher-dienst-100.pdf> (Zugriff am 01.09.2023).
- Deutscher Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand, Abteilung Öffentlicher Dienst und Beamtenpolitik (Hg.): Personalreport öffentlicher Dienst 2022, Berlin, 2022. URL: <https://igbau.de/Binaries/Binary18375/DGB-Personalreport-2022-Web.pdf> (Zugriff am 01.09.2023).
- Eckhardt, Franziska: Jobstudie: Wie ticken die Generationen?, vom 18. Januar 2021, in: stepstone.de. URL: <https://www.stepstone.de/e-recruiting/blog/jobstudie-wie-ticken-die-generationen/> (Zugriff am 01.09.2023).
- Eibl, Sabine: Freiwilliges Engagement in Archiven. Ergebnisse einer Transferarbeit sowie Lippik, Marlis: Ohne sie geht gar nichts – wenn Ehrenamtliche reguläre Mitarbeiter ersetzen müssen. Praxisbericht aus einem kleinen Stadtarchiv, beide in: Archivar 72/1, 2019, S. 8-12.
- Erbani, Francesco: I custodi della memoria, vom 26. Juli 2022, in: Internazionale. URL: <https://www.internazionale.it/essenziale/notizie/francesco-erbani/2022/07/26/i-custodi-della-memoria> (Zugriff am 01.09.2023).
- Erdmenger, Tanja / Krass, Ulrike / Langenkamp, Karin / Winalke, Jens: Neue Perspektiven im Personalmarketing. Wie Bibliotheken ihre Mitarbeitenden finden., in: Berufsverband Information Bibliothek (Hg.): Konferenzveröffentlichung zum WorldCafé am 14.06.2018 auf dem 107. Bibliothekartag, Berlin 2018 URL: <https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/frontdoor/index/index/docId/15759> (Zugriff am 01.09.2023).
- Fischer, Ulrich / Thiel, Nadine / Henningsen, Imke: Zerrissen – Verschmutzt – Zerknickt. Die Restaurierung und Konservierung des Gesamtbestandes des Historischen Archivs der Stadt Köln nach dem Einsturz – Sachstand und Perspektiven, in: Archivar 64/4, 2011, S. 15-28.
- Freund, Susanne: Fachkräfte gesucht – Strategien und Zukunftsvisionen des Potsdamer Modells. Studienangebote des Fachbereichs Informationswissenschaften, in: Archiv-Nachrichten Niedersachsen. Mitteilungen aus niedersächsischen Archiven, 23, 2019, S. 26-35.
- Freund, Susanne: Weiter + Bildung. Archivwissenschaft (Master of Arts) an der Fachhochschule Potsdam, in: Archivar 68/4, 2015, S. 310-316.
- Fries, Stefan: Methodenstreit der Meinungsforschung. Was ist repräsentativ? Deutschlandfunk. Artikel vom 03. Dezember 2018, URL: <https://www.deutschlandfunk.de/methodenstreit-der-meinungsforschung-was-ist-repraesentativ-100.html> (Zugriff am 01.09.2023).
- Gabler, Siegfried / Quatember, Andreas: Jahrbuch 2012 Markt- und Sozialforschung, S. 17-20. URL: [https://swiss-insights.ch/wp-content/uploads/2020/05/vsms\\_Jahrbuch\\_2012\\_Low\\_Res.pdf](https://swiss-insights.ch/wp-content/uploads/2020/05/vsms_Jahrbuch_2012_Low_Res.pdf) (Zugriff am 01.09.2023).
- Gesecus, Ronald / Zaib, Volker: Neue Lernumwelten entdecken: Öffnung von Berufsschule durch Kooperation mit externen Partnereinrichtungen, in: Dies. (Hg.): Berufsbild im Wandel: Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste (FaMI), 9 Landschaftsverband Westfalen-Lippe, LWL-Archivamt für Westfalen, Münster 2019.
- Glauert, Mario: Was ist ein gutes Archiv? Ein Kennzahlen-Index für das Rating von Archiven, in: Hering, Rainer (Hg.): 5. Norddeutscher Archivtag 12. und 13. Juni 2012 in Lübeck, (bibliothemata 26), Nordhausen 2012, S. 143-158.
- Glauert, Mario: Lobbyarbeit für Archive, in: Happ, Sabine / Blecher, Jens: Archive ohne Lobby? Strategien im Umgang mit dem Archivträger, Leipzig 2012, S. 27-29.



- Glauert, Mario: Archiv 2.0. Vom Aufbruch der Archive zu ihren Nutzern, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hg.): Archive im digitalen Zeitalter, Überlieferung – Erschließung – Präsentation, 79. Deutscher Archivtag in Regensburg, Fulda 2010, S. 43-54.
- Haubrock, Alexander / Öhlschlegel-Haubrock, Sonja: Personalmanagement, 3. Auflage, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart 2018.
- Herrmann, Tobias: Öffentlichkeitsarbeit im Bundesarchiv. Rahmenbedingungen, Schwerpunkte und Perspektiven, in: Archivar 70/3, 2017, S. 269-274.
- Höroldt, Ulrike / Heiden, Detlev / Hedwig, Andreas / Kappelhoff, Bernd / Kretzschmar, Robert / Reininghaus, Wilfried: Entwicklung der Personalstrukturen im Archivwesen der Länder in der Bundesrepublik Deutschland – Strategiepapier der ARK 2011, in: Archivar 64/4, 2011, S. 397-413.
- Holzer, Maria: Möglichkeiten und Grenzen von Personalentwicklungskonzepten im Bereich der Bibliothek, in: Perspektive Bibliothek, 2.1, 2013, S. 93-122.
- Homburg, Ruth Stock / Groß Matthias: Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente, Springer Gabler, Darmstadt, Köln, 2019
- Hübers, Mark: #whatsnext2020 – Erfolgsfaktoren für gesundes Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt, Konstanz 2020. URL: <https://www.tk.de/resource/blob/2089982/6b926c725e94cff77332e98702d1e835/trendstudie-whats-next-2020-data.pdf> (Zugriff am 01.09.2023).
- Il Covid mette in crisi anche gli Archivi di Stato, verso la chiusura quello di Barletta, vom 09. April 2021, in: BarlettaViva. URL: <https://www.barlettaviva.it/notizie/il-covid-mette-in-crisi-anche-gli-archivi-di-stato-verso-la-chiusura-quello-di-barletta/> (Zugriff am 01.09.2023).
- International Labour Organization: International Standard Classification of Occupations. Structure, group definitions and correspondence tables, ISCO-08/1, Genua 2012. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_172572.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_172572.pdf) (Zugriff am 01.09.2023).
- Jansen, Anika / Hickmann, Helen / Werner, Dirk: Steigendes Ausbildungsangebot in Berufen mit langjährigem Fachkräftemangel, in: IW-Kurzbericht Nr. 41/2022. URL: [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2022/IW-Kurzbericht\\_2022-Ausbildungsangebot-in-Engpassberufen.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2022/IW-Kurzbericht_2022-Ausbildungsangebot-in-Engpassberufen.pdf) (Zugriff am 01.09.2023).
- Jessen, Anne: Perspektiven der politischen Meinungsforschung. Demoskopische Ergebnisse im Spannungsfeld von Theorie, Praxis und Öffentlichkeit, Springer Fachmedien Wiesbaden, Heidelberg 2014.
- Jessen, Anne: Was steckt hinter den Zahlen? Methoden der Demoskopie, in: BpB: Demoskopie. Aus Politik und Zeitgeschichte 64. Jahrgang 43–45/2014, 2014 S. 25-32.
- Kelter, J., Kern, P. Arbeitswelten im Büro – Anforderungen an Beschäftigte und Arbeitsplätze (Office 21 Studien), in: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Zukunft der Büroarbeit, Dortmund/Berlin/Dresden 2004.
- Kettner, Anja: Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe in Deutschland: Befunde, Ursachen und Handlungsbedarf, Dissertation, Berlin 2012. URL: <https://d-nb.info/1022885774/34> (Zugriff am 01.09.2023).
- Kobsch, Laura: Moderne Personalrecruiting-Maßnahmen in deutschen Bibliotheken, Studienarbeit, Hamburg 2016. URL: [https://reposit.haw-hamburg.de/bitstream/20.500.12738/7698/1/Laura\\_Kobsch.pdf](https://reposit.haw-hamburg.de/bitstream/20.500.12738/7698/1/Laura_Kobsch.pdf) (Zugriff am 01.09.2023).

- Köppl, Carsten: Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung, Berlin 2022. URL: [https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie\\_Bleibebarmeter\\_Oeffentlicher\\_Dienst.pdf](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf) (Zugriff am 01.09.2023).
- Kolata, Maren: Demografieorientiertes Personalmanagement in kleinen und mittleren wissenschaftlichen Bibliotheken, Bachelorarbeit, Hannover 2017. URL: <https://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/index/index/year/2017/docId/1148> (Zugriff am 01.09.2023).
- Kortyla, Stephanie: Podiumsdiskussion: Was sind (uns) Archive wert? Diskussion des 22. Sächsischen Archivtags am 4. Mai 2017, in: vda-blog.de, 5. Mai 2017. URL: <https://saechsischer-archivtag.vda-blog.de/2017/05/05/podiumsdiskussion/> (Zugriff am 01.09.2023).
- Kramer, Wolfgang: Einleitung „Forum Gehobener Dienst“: 1. Das Bild der DiplomarchivarInnen in der Öffentlichkeit – Theorie und Praxis. 2. Eingruppierung von DiplomarchivarInnen nach BAT – Problematik und Lösungsansätze, in: Der Archivar, Beiband 6: Die Archive am Beginn des 3. Jahrtausends – Archivarbeit zwischen Rationalisierungsdruck und Serviceerwartungen, Siegburg, 2002, S. 335-336.
- Kretzschmar, Robert / Diefenbacher, Michael: Das Berufsbild von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Archiven, in: Archivar 62/4, 2009, S. 449-451.
- Lippik, Marlis: Ohne sie geht gar nichts – wenn Ehrenamtliche reguläre Mitarbeiter ersetzen müssen. Praxisbericht aus einem kleinen Stadtarchiv, beide in: Archivar 72/1, 2019, S. 13-17.
- Lockhart, Ina / Thielen, Johannes: Schneller Schlau. Deutschland leistet sich Teilzeit auf Kosten des Wohlstands, in: F.A.Z., 23. Mai 2023, URL: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/schneller-schlau/diversitaet-deutschland-leistet-sich-teilzeit-auf-kosten-des-wohlstands-18908497.html> (Zugriff am 01.09.2023).
- McLaurin, Janet Pogue / Grabowska, Anita / Pittman, Tim: Die Rückkehr ins Büro. Gensler, Deutschland Arbeitsplatzumfrage 2023. URL: <https://www.gensler.com/gri/germany-workplace-survey-2023-de> (Zugriff am 01.09.2023).
- Meidlinger, Daniela: 2025 – Bibliotheken gehen in Rente, in: Hauke, Petra (Hrsg.): »Challenge accepted!«. Bibliotheken stellen sich der Herausforderung des Demografischen Wandels. Positionen – Strategien – Modelle & Projekte, in: Bibliothek und Gesellschaft, Bad Honnef 2014, S. 221-232.
- Ministerium des Innern und für Sport (Hg.): Rahmenkonzept Personalentwicklung in der Landesverwaltung, Mainz 2015, Rheinland-Pfalz. URL: [https://mdi.rlp.de/fileadmin/03/Themen/Aus- und Fortbildung/Dokumente/Rahmenkonzept\\_Personalentwicklun\\_003\\_.pdf](https://mdi.rlp.de/fileadmin/03/Themen/Aus- und Fortbildung/Dokumente/Rahmenkonzept_Personalentwicklun_003_.pdf) (Zugriff am 01.09.2023).
- Möller, Eckhard: Tarifvereinbarung im öffentlichen Dienst bringt Vorteile für den Bereich der Archive, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 85/2016, S. 59-60.
- Niezgodka, Anne: Was der Archivleiter noch wusste ... Wissenstransfer und Generationenwechsel im Archiv für alternatives Schrifttum, in: Archivar 70/2, 2017, S. 142-145.
- Nürnberger, Dorothee: Allgemeine Herausforderungen an das Personalmanagement in Bibliotheken, in: Degwitz, Andreas (Hg.) 2013: Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken Berlin 2013, S. 45-61.
- öffentlicher-dienst.info (Hg.): Tarifentwicklung im Öffentlichen Dienst im Vergleich, 2023. URL: <https://oeffentlicher-dienst.info/vergleich/entwicklung1/> (Zugriff am 01.09.2023).
- PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Hg.): Öffentliche Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber, Reihe PD-Impulse, 2020. URL:

- [https://www.pd-g.de/assets/PD-Impulse/201001\\_PD-Impulse\\_Verwaltung\\_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf](https://www.pd-g.de/assets/PD-Impulse/201001_PD-Impulse_Verwaltung_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf) (Zugriff am 01.09.2023).
- Peschl, Anika: Generation Z = Generation Y? Kennst du einen, kennst du alle? Zahlen, Daten, Fakten, Düsseldorf 2022. URL: [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote\\_und\\_Produkte/Zahlen\\_Daten\\_Fakten/Factsheet\\_Generation\\_Z\\_final.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Zahlen_Daten_Fakten/Factsheet_Generation_Z_final.pdf) (Zugriff am 01.09.2023).
- Petersen, Thomas: Das Feldexperiment in der Umfrageforschung, New York, 2002.
- Pfeffer, Magnus: No Future? Konsequenzen der Bewerberkrise der informationswissenschaftlichen Studiengänge, in: Bibliothek Forschung und Praxis 46/2011, S. 411-430.
- Pfennig, Verena: Der demografische Wandel in Bibliotheken. Bedingungen der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter, Bachelorarbeit, Köln, 2013.
- Pilger, Kathrin: Interview mit Herrn Lukas Lamla MdL, Kulturpolitischer Sprecher der Fraktion der Piraten im Landtag Nordrhein-Westfalen, S. 150f., in: Archivar 68/2, 2015, S. 150-153.
- Redaktion Personalwirtschaft (Hg.): Ein wichtiger Attraktivitätsfaktor: Benefits, 12.03.2018. URL: <https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/arbeitgeberbewertungen-benefits-erfolgskriterium-103524/> (Zugriff am 01.09.2023).
- Reder, Dirk / Vahle, Christian: 97. VdW-Lehrgang: Archiv[ar]ische Arbeit und Betriebswirtschaft: Konkrete Fallbeispiele und Lösungsansätze. Praxisbezogen und sofort umsetzbar“ vom 18. Bis 21. September 2022 in Hall und Innsbruck, in: Archiv und Wirtschaft, 56/2 2023, S. 96-102.
- Reininghaus, Wilfried: Archivisches Berufsbild und Personalentwicklungskonzept im Landesarchiv Nordrhein-Westfalen, in: Stumpf, Marcus: Beruf und Berufsbild des Archivars im Wandel, Westfälische Quellen und Archivpublikationen, Band 25, Münster 2008, S. 103-111.
- Reimann, Norbert: Zur Situation der archivarisches Aus- und Fortbildung. Ein Diskussionsbeitrag aus der Sicht der kommunalen Archivpflege, in: Beck, Friedrich / Hempel, Wolfgang / Hennig, Eckhart: Archivistica docet. Beiträge zur Archivwissenschaft und ihres interdisziplinären Umfelds, Potsdamer Studien Band 9, 1.Aufl., Verl. Für Berlin-Brandenburg, 1999, S. 637-662.
- Rendtel, Ulrich; Pötter, Ulrich: Über Sinn und Unsinn von Repräsentationsstudien. DIW Discussion Papers, No. 61, Berlin 1992.
- Rinaldi, Luca: Archivio di Stato, sei funzionari per 45 chilometri di documenti, vom 27. August 2016, in: Corriere Milano. URL: [https://milano.corriere.it/notizie/cronaca/16\\_agosto\\_27/archivio-stato-sei-funzionari-45-chilometri-documenti-320303bc-6c2a-11e6-b596-7d930840a380.shtml](https://milano.corriere.it/notizie/cronaca/16_agosto_27/archivio-stato-sei-funzionari-45-chilometri-documenti-320303bc-6c2a-11e6-b596-7d930840a380.shtml) (Zugriff am 01.09.2023).
- Ruhe, Bernd Schmid: Der Fachkräftemangel als Ausdruck der Krise des Bibliothekswesens, in: Bibliothek Forschung und Praxis 46/2022, S. 502-510.
- Scheidung, Luise: Erhebung der psychischen Belastung an Arbeitsplätzen der Mitarbeitenden kleiner wissenschaftlicher Bibliotheken in Baden-Württemberg. Hindernisse und Bewusstsein der Leitungspersonen, Bachelorarbeit, Freiburg, Hannover 2022. URL: [https://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/deliver/index/docId/2256/file/BA\\_PsychBelastung\\_Scheidung.pdf](https://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/deliver/index/docId/2256/file/BA_PsychBelastung_Scheidung.pdf) (Zugriff am 01.09.2023).
- Schilling, Elisabeth: Biografische Work-Life-Balance im öffentlichen Dienst, in: Gourmelon, Andreas (Hg.): Forschung für die Praxis – fundierte Erkenntnisse für ein professionelles Personalmanagement, Hüthig Jehle Rehm GmbH, Heidelberg 2013.

- Schleihagen, Barbara: Wie gewinnen wir neues Personal für veränderte Bibliotheken?, in: BuB Forum Bibliothek und Information 70/2018, S. 470-474.
- Schmerbauch, Maik: "A case study of the German archives' labor market in 2019", in: Records Management Journal, 31/2, S. 197-214.
- Schmid, Katrin / Wilke, Peter / Grönig, Stefanie: Branchenanalyse Kommunale Verwaltung, in: (Hans Böckler Stiftung (Hg.): Study, Nr. 314, 2016. URL [https://www.demografie-portal.de/DE/Service/Blog/Downloads/160527\\_Alterung\\_Kommunalverwaltung.pdf;jsessionid=970140AB2E9B1C003AC4EB65519EF1E3.intranet262?blob=publicationFile&v=1](https://www.demografie-portal.de/DE/Service/Blog/Downloads/160527_Alterung_Kommunalverwaltung.pdf;jsessionid=970140AB2E9B1C003AC4EB65519EF1E3.intranet262?blob=publicationFile&v=1) (Zugriff am 01.09.2023).
- Schneider, Gerd: „Archivare aufgewacht!“ Anmerkungen eines Externen zur gegenwärtigen Situation im deutschen Archivwesen, in: Archivar 57/1, 2004, S. 37–44.
- Schuldt, Karsten: Einige Anmerkungen zur Stimmung des Personals am Arbeitsplatz Bibliothek, in: LIBREAS. Library Ideas, 33/2018, S. 1-12.
- Schumann, Maria / Marschall, Jörg / Hildebrandt, Susanne / Nolting, Hans-Dieter / Storm, Andreas (Hg.): Gesundheitsreport 2022. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Risiko Psyche: Wie Depressionen, Ängste und Stress das Herz belasten, Hamburg 2022. URL: <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/dak-gesundheitsreport-2022-2548220.html#/> (Zugriff am 01.09.2023).
- Schwarz, Karin: Master Informationswissenschaften an der FH Potsdam. Archivwissenschaft vertiefen und verbinden, in: Archivar 68/4, 2015, S. 317-321.
- Simtion, Alexandra: Arbeitgeber, bewirbt euch! Wie der Fachkräftemangel einen Paradigmenwechsel erzwingt – und Bibliotheken neue Chancen eröffnet, in: BuB Forum Bibliothek und Information 69/2017 S. 98-103. URL: <https://www.b-u-b.de/archiv/pdf-archiv-bub> (Zugriff am 01.09.2023).
- Specht, Frank: 360.000 offene Stellen – Beamtenbund beklagt „Kannibalismus“ unter den Ländern und fordert bessere Bezahlung, in: Handelsblatt/Politik/Deutschland, 29. November 2022. URL: <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/oeffentlicher-dienst-360-000-offene-stellen-beamtenbund-beklagt-kannibalismus-unter-den-laendern-und-fordert-bessere-bezahlung/28837622.html> (Zugriff am 01.09.2023).
- Spüntrup, Frederik Schulze / Braun, Frederik / Sönmez, Neslihan Ana: Action bitte! Wie der öffentliche Sektor den Mangel an digitalen Fachkräften meistern kann, Köln 2023. URL: <https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/publikationen/2023-01-25%20it%20talent%20im%20public%20sector/action%20itemckinsey.pdf> (Zugriff am 01.09.2023).
- Statista Research Department: Auszubildende in Deutschland nach Größe des Betriebs bis 2021, 2023. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/223720/umfrage/auszubildende-in-deutschland-nach-groesse-des-betriebs/> (Zugriff am 01.09.2023).
- Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Staatliche Archive des Bundes und der Länder 2022, 2023a. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Tabellen/staatliche-archive.html> (Zugriff am 01.09.2023).
- Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Finanzen und Steuern, Personal des öffentlichen Dienstes 2021, in: Fachserie 14, Reihe 6. Wiesbaden 2023b. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publikationen/Downloads-Oeffentlicher-Dienst/personal-oeffentlicher-dienst-2140600217004.pdf?blob=publicationFile> (Zugriff am 01.09.2023).

Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Studierende: Deutschland, Semester, Nationalität, Geschlecht, Studienfach, GENESIS-Online Datenbank 21311-0003, 2023c. URL: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online> (Zugriff am 01.09.2023).

Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Wanderungen zwischen Deutschland und dem Ausland, Zugezogene, Fortgezogene und Saldo, GENESIS-Online Datenbank 12711-0005, 2023d. URL: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online> (Zugriff am 01.09.2023).

Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Erwerbstätigkeit. Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Altersgruppen, Stand 31. Juli 2023e. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/altersgruppen.html#fussnote-2-129400> (Zugriff am 01.09.2023).

Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): 1,4 % mehr Pensionärinnen und Pensionäre im öffentlichen Dienst im Jahr 2022, Pressemitteilung Nr. 551 vom 20. Dezember 2022, 2022a. URL: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/12/PD22\\_551\\_742.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/12/PD22_551_742.html) (Zugriff am 01.09.2023).

Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Wintersemester 2022/2023: Erstmals seit 15 Jahren weniger Studierende als im Vorjahr, Pressemitteilung Nr. 503 vom 30. November 2022, 2022b. URL: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/11/PD22\\_503\\_21.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/11/PD22_503_21.html) (Zugriff am 01.09.2023).

Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Höchste bisher gemessene Teilnahmequote an beruflicher Weiterbildung im Jahr 2020. Unternehmen in Deutschland intensivieren Weiterbildung im Vergleich zu 2015. Pressemitteilung Nr. 505 vom 1. Dezember 2022, 2022c. URL: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/12/PD22\\_505\\_215.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/12/PD22_505_215.html) (Zugriff am 01.09.2023).

Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Gut drei Viertel der Unternehmen bieten berufliche Weiterbildung an, Pressemitteilung Nr. 349 vom 17. August 2022, 2022d. URL: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/08/PD22\\_349\\_215.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/08/PD22_349_215.html) (Zugriff am 01.09.2023).

Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Befristet Beschäftigte, 2021a. URL: [Befristet Beschäftigte - Statistisches Bundesamt \(destatis.de\)](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/08/PD21_349_215.html) (Zugriff am 01.09.2023).

Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Finanzen und Steuern, Personal des öffentlichen Dienstes 2020, in: Fachserie 14, Reihe 6. Wiesbaden 2021b, URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publicationen/publikationen-innenpersonal.html> (Zugriff am 01.09.2023).

Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Kapitel 3: Bildung, Auszug aus dem Datenreport 2021, in: Datenreport 2021 Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, S. 101-127, Bonn 2021c. URL: [https://www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Campus/Datenreport/Downloads/datenreport-2021-kap-3.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Campus/Datenreport/Downloads/datenreport-2021-kap-3.pdf?__blob=publicationFile) (Zugriff am 01.09.2023).

Statistisches Bundesamt (Destatis, Hg.): Spartenbericht Museen, Bibliotheken und Archive 2017, Wiesbaden 2017. URL: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publicationen/Downloads-Kultur/spartenbericht-museen-5216205179004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publicationen/Downloads-Kultur/spartenbericht-museen-5216205179004.pdf?__blob=publicationFile) (Zugriff am 01.09.2023).

Steinbruch, Brigitta: Als Diplomarchivarin in einem Staatsarchiv, in: Der Archivar, Beiheft 6: Die Archive am Beginn des 3. Jahrtausends – Archivarbeit zwischen Rationalisierungsdruck und Serviceerwartungen, Siegburg, 2002, S. 345-348.

- Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft e.V. (Hg.): Die lernende Verwaltung, Diskussionspapier Nr. 5, Essen 2021. URL: <https://www.stifterverband.org/medien/die-lernende-verwaltung> (Zugriff am 01.09.2023).
- Stöbener, Nicole: Zusammenfassung der Diskussion, in: Happ, Sabine / Blecher, Jens: Archive ohne Lobby? Strategien im Umgang mit dem Archivträger, Leipzig 2012, S. 45-48.
- Stumpf, Marcus: Archivar\*in steckbrieflich gesucht? Herausforderungen der Nachwuchsgewinnung heute und morgen, in: Archiv-Nachrichten Niedersachsen. Mitteilungen aus niedersächsischen Archiven, 23, 2019, S. 9-17.
- Stumpf Marcus: Zur gegenwärtigen Situation der Aus- und Weiterbildung von Archivarinnen und Archivaren in Deutschland in: Archivpflege für Westfalen und Lippe, 88/2018, S. 2-8.
- Stumpf, Marcus: Ausbildung im Wandel. Eine kommunalarchivische Position, in: Archivar 68/4, 2015, S. 325-327.
- Stumpf, Marcus: Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 81/2014, S. 18-23.
- SurveyMonkey (Hg.) Fehlermargenrechner (Interaktive Statistiken), 2023. URL: <https://www.surveymonkey.de/mp/margin-of-error-calculator/> (Zugriff am 01.09.2023).
- Ternès, Anabel / Klenke, Benjamin / Jerusel, Marc / Schmidtbleicher, Sebastian: Integriertes Betriebliches Gesundheitsmanagement Sensibilisierungs-, Kommunikations- und Motivationsstrategien, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2017.
- Texas State Library and Archives Commission (Hg.): Strategic Plan for the Texas State Archives 2021-2025, 2021. URL: <https://www.tsl.texas.gov/sites/default/files/public/tslac/exec/documents/2020ARISTXStateArchivesStrategicPlan.pdf> (Zugriff am 01.09.2023).
- The National Archives / Pye Tait Consulting (Hg.): Archives Sector Workforce Development Strategy, 2018. URL: <https://cdn.nationalarchives.gov.uk/documents/archive-sector-workforce-strategy.pdf> (Zugriff am 01.09.2023).
- Tiemann, Katharina: LWL-Initiative gegen den Fachkräftemangel in Archiven: Ausbildung in Kooperation, in: archivamtblog. Neues aus dem Archivwesen in Westfalen-Lippe, 02. Juni 2016. URL: <https://archivamt.hypotheses.org/3725> (Zugriff am 01.09.2023).
- Tiemann, Katja: Nachwuchssuche und Berufsbild, in: Stumpf, Marcus: Beruf und Berufsbild des Archivars im Wandel, Westfälische Quellen und Archivpublikationen, Band 25, Münster 2008, S. 57-65.
- Todd, Philip / Pogue, Janet / Barber, Christine: Die Deutsche Büroarbeitswelt - Untersuchung über das Arbeitsverhalten in Deutschland 2019" Eine Meinungsumfrage unter Studierenden und Young Professionals, 2019. URL: [https://www.gensler.com/uploads/document/611/file/DieDeutscheB%C3%BCroarbeitswelt\\_2019\\_Digitale\\_German.pdf](https://www.gensler.com/uploads/document/611/file/DieDeutscheB%C3%BCroarbeitswelt_2019_Digitale_German.pdf) (Zugriff am 01.09.2023).
- Tödter, Marieke: Möglichkeiten der Nachqualifizierung für Quereinsteiger\*innen in wissenschaftlichen Bibliotheken, Bachelorarbeit, Lüneburg 2022.
- Uhde, Karsten: Der Stellenmarkt für Archivarinnen und Archivare (2006-2018), in: Archivar 73/3, 2020, S. 271-274.

Uhde, Karsten: Aus-, Fort- und Weiterbildung an der Archivschule Marburg in Zeiten des Qualifikationsnotstands, in: Archiv-Nachrichten Niedersachsen. Mitteilungen aus niedersächsischen Archiven, 23, 2019, S. 18-25.

Walch, Victoria Irons / Beaumont, Nancy / Yakel, Elizabeth / Bastian, Jeannette / Zimmelman, Nancy / Davis, Susan / Diffendal, Anne: The A\*CENSUS—Archival Census and Education Needs Survey (Full Report), in: The American Archivist 69 (2)/2006: 291–618. URL: <https://www2.archivists.org/initiatives/acensus-archival-census-education-needs-survey-in-the-united-states>, (Zugriff am 01.09.2023).

Weber, Enzo / Fuchs, Johann / Kubis, Alexander / Brücker, Herbert / Zika, Gerd / Stabler, Jochen / ... / Kleinert, Corinna: 2). Fachkräftebedarf: Analyse und Handlungsstrategien, in: Brücker, Herbert / Walwei, Ulrich / Klinger, Sabine / Möller, Joachim (Hrsg.): Handbuch Arbeitsmarkt 2013: Analysen, Daten, Fakten. Bielefeld 2013, S. 205-290.

Wiederkehr, Stefan: Mitarbeitermotivation im öffentlichen Dienst am Beispiel der wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland, in: Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Heft 352. URL: <https://edoc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/2747/352.pdf> (Zugriff am 01.09.2023).

Witt, Reimer: Inhalte der Archivarsausbildung: Fächer und Gebiete und ihr Stellenwert im Gesamtkonzept, in: Beck, Friedrich / Brachmann, Botho / Hempel Wolfgang: Archivische Berufsbilder und Ausbildungsanforderungen: Protokoll eines Kolloquiums vom 14. Bis 16. November 1991, Potsdamer Studien, Band 3, Potsdam 1996, S. 74-79.

Wöhrmann, Anne Marit, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (sg.): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Work-Life-Balances. Forschung, Projekt F 2353, Dortmund/Berlin/Dresden 2016.

Frage	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
<b>100</b>	<b>Wahrnehmung und Auswirkung</b>											
101	Es existiert aktuell ein Mitarbeiter- und Fachkräftemangel im Landesarchiv											
102	Spezifischer Fachkräftemangel im Archiv (Bitte min. 1 Spalte ausfüllen, sofern Zustimmung gegeben; Nennung von maximal 3 am stärksten betroffenen Bereichen, Frage zu 101)	Bereiche:		Bereiche:		Bereiche:						
		Dienstgrad		Dienstgrad		Dienstgrad						
		Dienstgrad		Dienstgrad		Dienstgrad						
		Dienstgrad		Dienstgrad		Dienstgrad						
103	Wir befürchten einen spezifischen Mitarbeiter- und Fachkräftemangel im Landesarchiv innerhalb der nächsten 10 Jahren											
104	Prognostizierter/geschätzter spezifischer Mitarbeiter- und Fachkräftemangel innerhalb der nächsten 10 Jahren im Landesarchiv (Bitte min. 1 Spalte ausfüllen, sofern Zustimmung gegeben; Nennung von maximal 3 am stärksten betroffener Bereiche, Frage zu 103)	Bereiche:		Bereiche:		Bereiche:						
		Dienstgrad		Dienstgrad		Dienstgrad						
		Dienstgrad		Dienstgrad		Dienstgrad						
		Dienstgrad		Dienstgrad		Dienstgrad						
105	Durch den Mitarbeiter- und Fachkräftemangel befürchtet das Landesarchiv folgende Auswirkungen:	Höhere Kosten für Personalgewinnung										
		Aufschieben von Investitionsvorhaben										
		Einstellung von Dienstleistungen										
		Prozessverlangsamung und Produktivitätsrückgang										
		Andere										
106	Bereits heute herrscht bei Landesarchiven ein verstärkter Konkurrenzkampf bei Fachkräften zwischen den öffentlichen Arbeitgebern Bund, Ländern und Kommunen											
107	In Zukunft herrscht bei Landesarchiven ein verstärkter Konkurrenzkampf bei Fachkräften zwischen den öffentlichen Arbeitgebern Bund, Ländern und Kommunen											
108	Bereits heute herrscht bei Landesarchiven ein verstärkter Konkurrenzkampf bei Fachkräften zwischen finanzstarken und finanzschwachen Bundesländern											
109	In Zukunft herrscht bei Landesarchiven ein verstärkter Konkurrenzkampf bei Fachkräften zwischen finanzstarken und finanzschwachen Bundesländern											
110	In Zukunft erwartet das Landesarchiv insgesamt einen Stellenabbau / Stellenzuwachs in folgenden Bereichen (sofern Prognose möglich; Nennung von max. 3 am stärksten betroffenen Bereichen)	Bereiche:		Bereiche:		Bereiche:						
		einfacher Dienst		einfacher Dienst		einfacher Dienst						
		Mittlerer Dienst		Mittlerer Dienst		Mittlerer Dienst						
		Gehobener Dienst		Gehobener Dienst		Gehobener Dienst						
		Höherer Dienst		Höherer Dienst		Höherer Dienst						
<b>200</b>	<b>Recruiting</b>											
201	Geschätzte Situation zur Bewerber_innenanzahl der letzten 5 Jahre (sofern ein Bereich (z.B. Dienstbibliothek) oder Dienstgrad nicht vorhanden ist, bitte freilassen)	Verwaltung	IT Allgemein	Digitale Archivierung	Restaurierung	Magazin und technische Bearbeitung	Scan- und digitale Bereitstellung	Archivrecht	Allgemeine archivarisches Tätigkeiten	Dienst- und Fachbibliothek	Öffentlichkeitsarbeit	Anmerkungen
		Einfacher/Mittlerer Dienst										
		Gehobener Dienst										
		Höherer Dienst										
202	Einstellung von Quereinsteiger_innen	Zu- oder Abnahme										
203	Besetzungsdauer bei erfolgreicher Neueinstellung (Beginn der Suche bis zum tatsächlichen Arbeitsbeginn)	Besetzungsdauer										



204	Wo werden Stellen ausgeschrieben?			Bitte die Anzahl der genutzten Websites/ Portale/ Anzeigen pro Bereich angeben	Anmerkungen
		Jobbörsen Öffentlicher Dienst (bund.de, interamt.de)			
		Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit			
		Jobbörsen der Kommunen (Homepages der Städte, Gemeinden)			
		Fachspezifische Jobbörsen / Websites (Websites von Historikern, etc.)			
		Online-Karriereportale (Stepstone, Indeed, Xing, meinestadt.de, etc.)			
		eigene Homepage/eigener Internetauftritt			
		Archivblogs und andere Archivwebsites			
		Fachzeitschriften (analog/digital)			
		Zeitungen (analog/digital)			
		Social Media			
		"Schwarze Bretter" (Universitäten, öffentliche Einrichtungen)			
sonstiges (Bitte ggf. eintragen)					
sonstiges (Bitte ggf. eintragen)					
sonstiges (Bitte ggf. eintragen)					
205	Gründe für Besetzungsschwierigkeiten nach Qualifikation		Ausbildung	Fach/Hochschulabschluss	Anmerkungen
		Fehlende Bereitschaft der Bewerber_innen, die Arbeitsbedingungen zu erfüllen			
		Zu hohe Lohn-/Gehaltsforderungen			
		Unzureichende berufliche Qualifikation der Bewerber_innen			
		Bewerber_innen fehlt das Wissen und Fähigkeiten, die für die Rolle benötigt werden			
		Unzureichende/unvollständige Bewerbungen			
		Zu wenige Bewerber_innen			
		Absage von Bewerber_innen im Bewerbungsprozess			
		Abweichende Arbeitszeitwünsche			
		Sonstiges			
206	Ist Ihr Archiv auf Berufsmessen oder Hochschultagen für Schüler_innen und Studierende vertreten?				
207	Besonders die Besetzung befristeter Stellen (z.B. Elternzeitvertretung) mit Fachpersonal (mit entsprechender Qualifikation) ist schwieriger geworden.				
<b>300 Ausbildung</b>					
301	Für wen bildet Ihr Archiv aus?				
302	Die Anzahl von übernommenen Anwärtern, Referendaren und FAMIs decken den Eigenbedarf ab				
303	Anzahl Auszubildender und Übernahmen	2022	2020	2018	Anmerkungen
		Anzahl Archivinspektoranwärter_innen			
		Übernahmen			
		Archivinspektoranwärter_innen			
		Anzahl Referendare			
		Übernahmen Referendare			
		Anzahl FAMi			
Übernahmen FAMi					
Praktikant_innen					

400 Personal											
401	Altersstruktur der MitarbeiterInnen im Stellenplan <i>(Bitte manuell eintragen)</i>	Alterskohorten	Unter 30	30-39	40-49	50-59	60 und älter				
		Anzahl									
402	geschätzte Zahl der Verrentungen <i>(geschätzte) Verrentung/Ruhestand bei Regel Eintrittsalter. Sofern genaue Kenntnis von frühzeitigem Ruhestand vorhanden (z.B. schon beantragt), bitte mit berücksichtigen)</i>	Verwaltung	IT Allgemein	Digitale Archivierung	Allgemeine archivische Tätigkeiten (sowie Archivrecht)	Dienst- und Fachbibliothek	Restaurierung	Magazin und technische Bearbeitung	Scan- und digitale Bereitstellung	Öffentlichkeitsarbeit	
	in 5 Jahren										
	hauptsächlich Dienstgrad <i>(wenn Nennung möglich, sonst freilassen)</i>										
	in 10 Jahren										
	hauptsächlich Dienstgrad <i>(wenn Nennung möglich, sonst freilassen)</i>										
403	Stellenbesetzung <i>(Bitte manuell eintragen)</i>	Gesamtzahl der Mitarbeiter nach Stellenplan	2022	2020	2018	Anmerkungen					
		davon Beamte									
		davon Tarifbeschäftigte									
		davon Teilzeitbeschäftigte									
		Anzahl Andere (student. Aushilfskräfte, Ehrenamt, FSJ, Bufdi, kurzfristige Projektstellen)									
		Anzahl befristeter Stellen bei Tarifbeschäftigten (im Stellenplan, z.B. über Drittmittel)									
404	Anzahl der Mitarbeiterabgänge (ohne Freiwillige/Aushilfen und Auszubildende) <i>(Bitte manuell eintragen, sofern bekannt)</i>	Gesamt									
		Ruhestand und Verrentung									
		Krankheit und Tod									
		Stellenwechsel									
		Andere									
405	Beförderungen und Weiterbildung <i>(Bitte manuell eintragen)</i> <i>Bemerkung: Sofern möglich, wählen Sie bitte die 2 thematischen Bereiche aus (Auswahl), in denen die meisten Fortbildungen stattfanden.</i>	Beförderungen									
		Fortbildungen									
		Bereiche der Fortbildungen									
		Bereiche der Fortbildungen									
406	Wie oft Nutzen Sie Freiwillige (Ehrenamt, FSJ, Bufdi, o.ä.) in Ihrem Archiv?										
500	<b>Situation Managementkonzepte</b> <i>(weiterführende Fragen unter Punkt 600)</i>										
501	Es existiert ein ausgearbeitetes Personalentwicklungskonzept	Bemerkung: z.B. berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten, Konzepte zur Führungskräfteentwicklung, Weiterbildungsmöglichkeiten für Dienstgrade, o.ä.	Antwort: Aktuelle Leistung* Relevanz*							"Bemerkung: Der Begriff „Leistung“ definiert die angebotene Leistungen im Archiv, auch wenn kein Konzept direkt ausgearbeitet ist. "Bemerkung: Der Begriff „Relevanz“ definiert die Bedeutung, die in der Maßnahme/Konzept/Idee insgesamt gesehen wird	
502	Es existiert ein ausgearbeitetes mitarbeiterorientiertes Raumkonzept	Bemerkung: Moderne attraktive Büroumgebung, Einrichtung und Ausstattung von Sozialräumen, Mitarbeiterräumen, o.ä.	Antwort: Aktuelle Leistung* Relevanz*								
503	Es existiert ein ausgearbeitetes Konzept zum Wissensmanagement	Bemerkung: z.B. Einarbeitung neuer Mitarbeiter_innen, Wissensvermittlung vor Verrentung, o.ä.	Antwort: Aktuelle Leistung* Relevanz*								
504	Es existieren Social Benefits für Mitarbeiter_innen	Bemerkung: z.B. (Bezuschussung) Job-Tickets; Dienstwagen/Dienstrad; Nutzung diverser Einrichtungen (Wasserspender, Kaffeeautomat, o.ä.) o.ä.	Antwort: Aktuelle Leistung* Relevanz*								
505	Es existiert ein Gesundheitsmanagement	Bemerkung: z.B. Gesundheitstage, Zuschussung v. Gesundheitskursen, eigene Gesundheitskurse, o.ä.	Antwort: Aktuelle Leistung* Relevanz*								
506	Einschätzung der Work-Life-Balance im Archiv		Antwort: Aktuelle Leistung* Relevanz*								
507	Es finden regelmäßige Mitarbeitergespräche statt										
508	Es finden regelmäßige Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit statt										
509	Es finden betriebliche Freizeitveranstaltungen statt (z.B. Firmenausflüge, Weihnachtsfeier o.ä.).										

510	Regelungen zur Gleizeit sind dienstlich vereinbart (Dienstvereinbarung)		
511	Regelungen zur Telearbeit und Home-Office sind dienstlich vereinbart (Dienstvereinbarung)		
512	Regelungen zur Teilzeit sind dienstlich vereinbart (Dienstvereinbarung)		

**600 Ausbau Managementkonzepte**

Folgende Maßnahmen haben wir umgesetzt/planen wir, innerhalb der nächsten 10 Jahren, umzusetzen (Bitte füllen Sie nur konkrete Bereiche aus, wenn die Maßnahme umgesetzt oder in Planung ist. Sie können auch eine ungesetzte Maßnahme und deren Weiterentwicklung anbringen. Auch müssen nicht alle Felder ausgefüllt werden). Um genügend Antwortmöglichkeiten zuzulassen, wurden die Bereichsspalten teilweise netzfrei		Maßnahme	umgesetzt und/oder in Planung	Bereiche	umgesetzt und/oder in Planung	Bereiche	umgesetzt und/oder in Planung	Bereiche	freier Bereich/Anmerkungen (hier können Sie zusätzliche Anmerkungen eintragen)
601	Beispiel für umgesetzt und gleichzeitig in Planung:	Ermöglichung der Öffnung von Entgeltgruppen (z.B. Übertragung höherwertiger Tätigkeiten)	umgesetzt	gehobener Dienst	in Planung	einfacher Dienst mittlerer Dienst			
602		Es existiert ein Personalentwicklungskonzept							
603		Ermöglichung der Öffnung von Entgeltgruppen (z.B. Übertragung höherwertiger Tätigkeiten)							
604		Ausweitung des Recruitings an folgenden Stellen/Orten							
605		vermehrte Einstellung von Quereinsteigern (z.B. ausgebildete Juristen für Archivrecht, ausgebildete Informatiker für digitale Archivierung o.ä.)							
606		vermehrte Nutzung Freiwilliger für Hilfsarbeiten (Ehrenamt, FSJ, Bufdi, o.ä.) zur Entlastung qualifizierter Stelleninhaber_innen							
607		stärkere Nutzung innerbetrieblicher Weiterbildung (z.B. Inhouse-Schulungen, informelle Schulungen o.ä.)							
608		stärkere Nutzung außerbetrieblicher Weiterbildungsmöglichkeiten*							
609		Berufsbegleitende Studien (Bachelor/Master Archivwissenschaften/ Informationswissenschaften) werden unterstützt							
610		Verstärkte Kooperation mit anderen Institutionen/Archiven auf Landesebene							
611		Verstärkte Kooperation mit anderen Institutionen/Archiven auf kommunaler Ebene							
612		Auslagern von Dienstleistungen							
613		Erarbeitung/Ausbau des Gesundheitsmanagements			/	/	/	/	
614		Erarbeitung/Ausbau des Wissensmanagement			/	/	/	/	
615		Erarbeitung/Ausbau eines mitarbeiterorientiertes Raumkonzept		/	/	/	/	/	
616		Erhöhung von Social Benefits für Mitarbeiter_innen		/	/	/	/	/	
617		Erhöhung der Work-Life-Balance		/	/	/	/	/	
618		Ausweitung des Employer-Brandings (Employer Branding und Öffentlichkeitsarbeit zur Entwicklung eines eigenen, herausragenden Arbeitgeberprofils/ "Marke" für das eigene Landesarchiv)		/	/	/	/	/	
619		Anderer Maßnahmen (sofern vorhanden, Nennung von max. 3)							

700 Allgemeine Fragen/Aussagen an die Archivleitung		Bemerkung: Die Fragen/Aussagen sind beabsichtigt in wertender Form formuliert.	
701	Die Digitalisierung führt zu einer Prozessoptimierung, welche die Arbeit von Archivar_innen, Führungskräften und der Verwaltung erleichtert und somit neue Arbeitsfreiräume schafft (Digitalisierung, z.B. Einführung einer E-Akte, Bereitstellung digitaler Findmittel, digitale Archivrecherche, Nutzung von künstlicher Intelligenz zur Erschließung, o.ä.)		
702	Die Digitalisierung insgesamt führt zu einem vermehrten Bedarf von Fachkräften (Digitalisierung, z.B. Einführung einer E-Akte, Bereitstellung digitaler Findmittel, digitale Archivrecherche, Nutzung von künstlicher Intelligenz zur Erschließung, o.ä.)		
703	Wir sind bereit, bei anhaltendem Mitarbeiter- und Fachkräftemangel in Zukunft Teilzeitwünsche zu verweigern		
704	Wir sind bereit, bei anhaltendem Mitarbeiter- und Fachkräftemangel in Zukunft Dienstleistungen (z.B. Anfertigung von Digitalisaten, Restaurierung o.a.) auszulagern		
705	Es braucht mehr sowie eine bessere Berufsberatung (z.B. durch Arbeitsagenturen, in Kindergärten, Schulen, Universitäten) zum Archivberuf		
706	Das Konzept des Employer Branding und damit verbundene Öffentlichkeitsarbeit ist auch für ein Landesarchiv wichtig (Employer Branding und Öffentlichkeitsarbeit zur Entwicklung eines eigenen, herausragenden Arbeitgeberprofils/ "Marke" für das eigene Landesarchiv)		
800 Anmerkungen			

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere an Eides statt, dass

ich die schriftliche Abschlussarbeit oder den von mir verantworteten und namentlich kenntlich gemachten Teil im Rahmen einer Gruppenarbeit selbständig verfasst habe,

ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen benutzt habe, Teile der Arbeit oder die Arbeit an sich nicht an anderer Stelle als Prüfungsleistung vorgelegt wurde und

die Passagen der Arbeit, die fremden Werken wörtlich oder sinngemäß entnommen sind, unter Angabe der Quellen und unter Beachtung der im Wissenschaftsbereich geltenden allgemeinen verwendeten Zitierregelungen gekennzeichnet sind.

Koblenz, den .....

(Datum und Unterschrift)