

Evaluation der Stiftung Sächsische Gedenkstätten

Endbericht

Auftraggeber

Stiftung Sächsische
Gedenkstätten

Ansprechpartner

Jan Tiessen

Mitarbeit

Christina Resnischek
Katrin da Costa André
Malte Stecking
Alina Fischer
Franziska Stader

**Wissenschaftliche
Beratung**

Prof. Dr. Dietmar von
Reeken (Universität
Oldenburg)

Berlin, 29. Januar 2019

Das Unternehmen im Überblick

Geschäftsführer

Christian Böllhoff

Präsident des Verwaltungsrates

Dr. Jan Giller

Handelsregisternummer

Berlin HRB 87447 B

Rechtsform

Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht

Gründungsjahr

1959

Tätigkeit

Die Prognos AG berät europaweit Entscheidungsträger aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Auf Basis neutraler Analysen und fundierter Prognosen entwickeln wir praxisnahe Entscheidungsgrundlagen und Zukunftsstrategien für Unternehmen, öffentliche Auftraggeber sowie internationale Organisationen.

Arbeitssprachen

Deutsch, Englisch, Französisch

Hauptsitz

Prognos AG
Henric Petri-Str. 9
4010 Basel | Schweiz
Telefon +41 61 3273-310
Telefax +41 61 3273-300

Prognos AG
Domshof 21
28195 Bremen | Deutschland
Telefon +49 421 517046-510
Telefax +49 421 517046-528

Prognos AG
Schwanenmarkt 21
40213 Düsseldorf | Deutschland
Telefon +49 211 91316-110
Telefax +49 211 91316-141

Prognos AG
Nymphenburger Str. 14
80335 München | Deutschland
Telefon +49 89 9541586-710
Telefax +49 89 9541586-719

Internet

info@prognos.com

www.prognos.com

twitter.com/prognos_ag

Weitere Standorte

Prognos AG
Goethestr. 85
10623 Berlin | Deutschland
Telefon +49 30 520059-210
Telefax +49 30 520059-201

Prognos AG
Résidence Palace, Block C
Rue de la Loi 155
1040 Brüssel | Belgien
Telefon +32 28089-947

Prognos AG
Heinrich-von-Stephan-Str. 23
79100 Freiburg | Deutschland
Telefon +49 761 7661164-810
Telefax +49 761 7661164-820

Prognos AG
Eberhardstr. 12
70173 Stuttgart | Deutschland
Telefon +49 711 3209-610
Telefax +49 711 3209-609

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	iv
Tabellenverzeichnis	vi
Abkürzungen	vii
1 Einleitung und Evaluationsauftrag	1
1.1 Hintergrund	1
1.2 Evaluationsauftrag	2
1.3 Vorgehen und Methodik	5
1.3.1 Das Vorgehen im Überblick	5
1.3.2 Methoden	7
2 Ziel- und Konsistenzanalyse	12
3 Organisation und Aufgabenverteilung	16
3.1 Gremien der Stiftung	16
3.1.1 Stiftungsrat	16
3.1.2 Stiftungsbeirat	19
3.1.3 Wissenschaftlicher Beirat	19
3.2 Aufbauorganisation und Aufgabenverteilung in der Stiftung	20
3.2.1 Geschäftsführer	20
3.2.2 Geschäftsstelle	22
3.2.3 Gedenkstätten in eigener Trägerschaft	22
3.2.4 Definition von Leitung	24
3.3 Zusammenfassung und Bewertung	25
4 Zusammenarbeit	27
4.1 Zusammenarbeit innerhalb der Stiftung	27
4.1.1 Führungs- und Entscheidungsprozesse	27
4.1.2 Öffentlichkeitsarbeit	32
4.1.3 Beschwerdemanagement	35
4.1.4 Zusammenarbeit und Wissensaustausch	36
4.1.5 Organisationskultur und -selbstverständnis	38
4.2 Externe Zusammenarbeit	39
4.2.1 Geförderte Einrichtungen und Gedenkstätten	39
4.2.2 Opferverbände und Fördervereine	41
4.3 Zusammenfassung und Bewertung	42
5 Ressourcenanalyse	46
5.1 Analyse der Personalressourcen	46
5.1.1 Personalbestand	46

5.1.2	Aufgabenbestandsanalyse	48
5.2	Analyse der finanziellen Ressourcen	59
5.2.1	Einnahmen der Stiftung	59
5.2.2	Ausgaben der Stiftung	61
5.3	Zusammenfassung und Bewertung	63
6	Arbeitsergebnisse	66
6.1	Gedenkstätten und historische Orte	66
6.2	Übersicht über die Angebote der Stiftung	71
6.3	Bestände und Sammlungen	74
6.4	Besucher und Nutzer der Angebote der Gedenkstätten	78
6.5	Auskunftstätigkeit und Schicksalsklärung	87
6.6	Förderstatistik	89
6.7	Publikationen und Teilnahme an externen Veranstaltungen	91
6.8	Zusammenfassung und Bewertung der Arbeitsergebnisse	93
7	Umfeldanalyse	97
7.1	Aufbauorganisation und Gremienstruktur	97
7.2	Arbeitsergebnisse	102
7.3	Öffentlichkeitsarbeit	104
7.4	Zusammenarbeit und Koordination	106
7.5	Förderung	108
8	Gesamtbewertung	111
8.1	Untergesetzliche Regelungen	111
8.2	Organisation, Verfahren und Entscheidungsprozesse	112
8.3	Finanzielle und personelle Ressourcen	115
8.4	Messbare Arbeitsergebnisse der Stiftung	117
9	Empfehlungen	119
9.1	Organisationsentwicklung	119
9.2	Leistungs- und Führungsinstrumente intensiver nutzen	120
9.3	Strategische Planung und Steuerung stärken	121
9.4	Öffentlichkeitsarbeit im virtuellen Team weiterentwickeln	122
9.5	Vernetzung und Austausch verbessern	123
9.6	Förderung organisatorisch und stärken	124
9.7	Ressourcenausstattung	125
9.8	Arbeitsergebnissen	125
Anhang		127
	Analyseraster	127
	Zusammensetzung der Fokusgruppen	133

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Evaluationskonzept im Überblick	6
Abbildung 2: Organigramm der Stiftung Sächsische Gedenkstätten	17
Abbildung 3: Personalressourcen (VZÄ) nach Beschäftigungsart zum Stichtag 31.12. zwischen 2014 und 2017	47
Abbildung 4: Personalressourcen (VZÄ) nach Arbeitsstelle der Stiftung zum Stichtag 31.12 zwischen 2014 und 2017	48
Abbildung 5: Personalaufwand der Stiftung (VZÄ) ohne Geschäftsstelle im Jahr 2017 nach Beschäftigungs- und Aufgabenart	50
Abbildung 6: Aufwand (in VZÄ) für Fachaufgaben der Stiftung Sächsische Gedenkstätten (ohne Geschäftsstelle)	52
Abbildung 7: Aufwand (in VZÄ) für Aufgaben der Geschäftsstelle der Stiftung	56
Abbildung 8: Aufwandsverteilung im Fördergeschäft (Förderung der Stiftung und Förderung Dritter)	57
Abbildung 9: Einnahmen im institutionellen Haushalt der Stiftung (ohne Projekte der Stiftung) zwischen 2012 und 2017	59
Abbildung 10: Zuwendungen für die institutionelle Förderung nach Arbeitsstellen der Stiftung zwischen 2012 und 2016	60
Abbildung 11: Gesamteinnahmen der Stiftung (institutioneller Haushalt und Projekthaushalt) zwischen 2012 und 2017	61
Abbildung 12: Gesamtausgaben der Stiftung (Globalhaushalt) zwischen 2012 und 2017	62
Abbildung 13: Ausgaben der Stiftung (institutioneller Haushalt) nach Arbeitsstellen der Stiftung zwischen 2012 und 2016	63
Abbildung 14: Anzahl der Veranstaltungen der Gedenkstätten in eigener Trägerschaft zwischen 2012 und 2017	78
Abbildung 15: Veranstaltungsbesucher/-innen zwischen 2012 und 2017	79
Abbildung 16: Besucher/-innen in Dauer- und Wechselausstellungen (ohne Gedenkstätte Bautzen) zwischen 2012 und 2017	80
Abbildung 17: Besucher/-innen in Dauer- und Wechselausstellungen der Gedenkstätte Bautzen zwischen 2012 und 2017	81
Abbildung 18: Angefragte und durchgeführte Führungen in den Gedenkstätten zwischen 2012 und 2017	82

Abbildung 19: In pädagogischen Angeboten betreute Besucher/-innen (ohne Schüler/-innen) zwischen 2012 bis 2017	83
Abbildung 20: In pädagogischen Angeboten betreute Schüler/-innen zwischen 2012 und 2017	84
Abbildung 21: Angefragte und durchgeführte Projekte, Seminare und Workcamps zwischen 2012 und 2017	84
Abbildung 22: Durchgeführte Lehrerfortbildungen zwischen 2012 und 2017	85
Abbildung 23: Nationale und internationale Medienbeiträge über die Gedenkstätten der Stiftung zwischen 2012 und 2017	86
Abbildung 24: Einmalige Seitenansichten/eindeutige Besuche der Webseite zwischen 2012 und 2017	86
Abbildung 25: Bearbeitete Anträge auf Auskunft insgesamt und innerhalb der Dokumentationsstelle zwischen 2012 und 2017	88
Abbildung 26: Bearbeitete Anträge auf Auskunft in den Gedenkstätten zwischen 2012 und 2017	89
Abbildung 27: Anträge für Förderungen Dritter (Projektförderung und institutionelle Förderung) zwischen 2012 und 2017	90
Abbildung 28: Fördersumme (Projektförderung und institutionelle Förderung) und Anzahl der geförderten Träger zwischen 2013 und 2017	91
Abbildung 29: Veröffentlichungen innerhalb der Publikationsreihen der Stiftung zwischen 2012 und 2017	92
Abbildung 30: Veröffentlichungen von Beschäftigten außerhalb der Publikationsreihen der Stiftung zwischen 2012 und 2017	92
Abbildung 31: Tätigkeiten der Beschäftigten der Stiftung auf externen Veranstaltungen zwischen 2012 und 2017	93
Abbildung 32: Aufbauorganisation der Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt	98
Abbildung 33: Finanzielle Förderung der Gedenkstättenarbeit in Niedersachsen (2017)	109

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick Ergebnisse der Aufgabenbestandsanalyse für das Jahr 2017	51
Tabelle 2: Vergleich einzelner Ressourcen-/Outputkennzahlen der Stiftungen	64
Tabelle 3: Übersicht Sammlungsbestände der Gedenkstätten in eigener Trägerschaft und der Dokumentationsstelle (Stand: April 2018)	76
Tabelle 4: Zusammensetzung der Stiftungsräte im Vergleich	99
Tabelle 5: Die Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten im Überblick	100
Tabelle 6: Besucherzahlen Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt	103
Tabelle 7: Die Stiftung niedersächsische Gedenkstätten im Überblick	104
Tabelle 8: Die Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt	107
Tabelle 9: Teilnehmende am Gruppengespräch mit Vertreterinnen und Vertretern geförderten Einrichtungen	133
Tabelle 10: Teilnehmende am Gruppengespräch mit Vertreterinnen und Vertretern von Opferverbänden und Fördervereinen	134
Tabelle 11: Allgemeine Aufgaben der Gedenkstätten in eigener Trägerschaft und der Dokumentationsstelle Dresden	134
Tabelle 12: Fachaufgaben der Gedenkstätten in eigener Trägerschaft und der Dokumentationsstelle Dresden	135
Tabelle 13: Aufgaben der Geschäftsstelle der Stiftung	136

Abkürzungen

StSG = Stiftung Sächsische Gedenkstätten zur Erinnerung an die Opfer politischer Gewaltherrschaft

GO-StSG = Geschäftsordnung der Stiftung Sächsische Gedenkstätten zur Erinnerung an die Opfer politischer Gewaltherrschaft vom 15.7.2008, in der Fassung vom 11.5.2017

Satzung-StSG = Satzung der Stiftung Sächsische Gedenkstätten zur Erinnerung an die Opfer politischer Gewaltherrschaft (vom 23.Juni 2014)

SächsGedenkStG = Gesetz zur Errichtung der Stiftung Sächsische Gedenkstätten zur Erinnerung an die Opfer politischer Gewaltherrschaft (Sächsisches Gedenkstättenstiftungsgesetz) vom 23.4.2003, in der Fassung vom 1.1.2017

GVP = Geschäftsverteilungsplan

VZÄ = Vollzeitäquivalent

BKM = Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien

SMWK = Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst im Freistaat Sachsen

1 Einleitung und Evaluationsauftrag

1.1 Hintergrund

Deutschland steht in der besonderen historischen Verantwortung, die politische Gewaltherrschaft im 20. Jahrhundert aufzuarbeiten und der Opfer der nationalsozialistischen Diktatur und der kommunistischen Diktatur in der Sowjetischen Besatzungszone (SBZ) und der DDR zu gedenken. Gedenkstätten als historisch authentische Orte politischer Gewaltverbrechen und politischen Unrechts sind dabei ein Weg, dieser Verantwortung gerecht zu werden.

Gedenkstättenarbeit steht dabei vor vielfältigen und komplexen Herausforderungen: Zum einen können unterschiedliche, mitunter auch widersprüchliche Erwartungen an Gedenkstätten, ihre Träger und Mitarbeitenden gerichtet werden. Insofern haben Politik, Opfer(-verbände), Betroffene, Besucher/-innen und/oder Wissenschaft nicht selten unterschiedliche Vorstellungen bezüglich der Arbeit und Funktion von Gedenkstätten.¹

Zum anderen sind Gedenkstätten als Orte politisch-historischer Bildung mit der zunehmenden zeitlichen Distanz zu den Ereignissen des 20. Jahrhunderts und dem damit verbundenen Generationswechsel konfrontiert, sodass das Vorwissen der Besucher/-innen durch eigenes persönliches Erleben geringer wird. Dies stellt die pädagogische Gedenkstättenarbeit vor die Herausforderung, bei der historischen Vermittlung vermehrt Bezüge zur Gegenwart herzustellen. Auch die zunehmend heterogene Zusammensetzung der Besuchergruppen macht die Entwicklung neuer didaktischer Konzepte erforderlich, zumal viele keinen unmittelbar familiär-historischen Bezug zur deutschen Historie haben.²

Die Stiftung Sächsische Gedenkstätten soll mit ihrer Arbeit an die Opfer sowohl der nationalsozialistischen Diktatur als auch der kommunistischen Diktatur in der sowjetischen Besatzungszone und der DDR erinnern, historisch authentische Orte politischer Gewaltverbrechen und politischen Unrechts im Freistaat Sachsen erschließen und bewahren sowie diese Orte für die historisch-politische Bildung gestalten.

Die Stiftung wurde dazu am 15. Februar 1994 per Kabinettsbeschluss der Sächsischen Staatsregierung ins Leben gerufen und fungiert als Stiftung öffentlichen Rechts mit Sitz in Dresden. Das Gesetz zur Errichtung der Stiftung Sächsische Gedenkstätten

¹ Quelle: <http://www.bpb.de/apuz/218722/gedenkstaettenarbeit-zwischen-universalisierung-und-historisierung?p=all>, abgerufen am 04.06.2018.

² Vgl. ebd.

wurde am 28. Februar 2003 vom Sächsischen Landtag verabschiedet.

Im Jahr 2012 wurde das Sächsische Gedenkstättenstiftungsgesetz (SächsGedenkStG) mit einer großen überparteilichen Mehrheit novelliert.³ Mit der Gesetzesnovelle wurde der Zweck der Stiftung konkretisiert und in der neu formulierten Präambel nochmals deutlicher zwischen den zwei Systemen politischer Gewaltherrschaft, an die unter dem Dach der Stiftung erinnert wird, unterschieden. Damit einhergehend wurde der Katalog der institutionell zu fördernden Einrichtungen erweitert. Seitdem sind alle Opferverbände, die 2004 vorübergehend ausgetreten waren, wieder in die Stiftungsarbeit eingebunden. Die Schwerpunktsetzung bei der Gedenkstättenarbeit, insbesondere verbunden mit der Verwendung von Stiftungs- bzw. Fördergeldern, bleibt aber weiterhin ein aktuelles (politisches) Diskussionsthema.⁴

Für die Stiftung sind die Aufgaben damit gewachsen. Neben dem Betrieb von Gedenkstätten in eigener Trägerschaft und der Förderung von bestehenden und neuen Gedenkstätten in freier Trägerschaft, hat die Stiftung zunehmend die Funktion einer Förderstiftung übernommen: So wird der Aufbau von authentischen Orten wissenschaftlich und organisatorisch begleitet.

1.2 Evaluationsauftrag

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der gewachsenen Aufgaben hat der Stiftungsrat in seiner Sitzung am 23. Januar 2017 eine Evaluation der Stiftung Sächsische Gedenkstätten beschlossen, um die Stiftung einer neutralen Überprüfung zu unterziehen. Ziel der Untersuchung ist es, die Prozesse und Arbeitspraxis der Stiftung mit Blick auf die gesetzlich verankerten Anforderungen zu analysieren und zu bewerten. Im Einzelnen wurde der folgende Evaluationsauftrag formuliert:⁵

Im Hinblick auf eine optimale Erfüllung des Stiftungszweckes soll im Rahmen der Evaluation eine Untersuchung

- 1.** *der untergesetzlichen Regelungen,*
- 2.** *der Organisation, der Verfahren und Entscheidungsprozesse,*
- 3.** *der finanziellen und personellen Ressourcen und*

³ Sächsischer Landtag, Drucksache 5/8625.

⁴ Vgl. u. a. Protokoll der Anhörung durch den Ausschuss für Wissenschaft und Hochschule, Kultur und Medien am 23.10.2017 im Sächsischen Landtag.

⁵ Evaluationsauftrag des Stiftungsrats vom 23.01.2017.

4. *der messbaren Arbeitsergebnisse der Arbeitsstellen der Stiftung in Korrelation zu den vorhandenen Ressourcen und den gegebenen Strukturen*

vorgenommen werden. In der Beantwortung der Evaluationsfragen sollen dabei insbesondere nachfolgende Aspekte berücksichtigt werden:

bei 1., den untergesetzlichen Regelungen der Stiftung:

- *Prüfung, ob die untergesetzlichen Regelungen die gesetzlich festgelegte Aufgabenerfüllung hinreichend ermöglichen oder ob erstere verändert werden sollten und ggf. wo*
- *Prüfung auf Kohärenz und Widerspruchsfreiheit, insbesondere bei der Definition von Leitung bezüglich Stiftungsrat, Geschäftsstelle und Gedenkstätten in eigener Trägerschaft*

bei 2., der Organisation, den Verfahren und Entscheidungsprozessen:

- *die Praxis der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstelle und den Gedenkstätten in eigener Trägerschaft, insbesondere bei der Festlegung der Arbeitsplanung zwischen Geschäftsstelle und Gedenkstätten sowie der Praxis des Direktionsrechts und deren mögliche Optimierung*
- *die Angemessenheit der Aufgabenverteilung zwischen Geschäftsstelle und Gedenkstätten in eigener Trägerschaft insbesondere bei Verwaltungs- und Querschnittsaufgaben („Subsidiaritätsprinzip“)*
- *die Frage der Sicherung des kohärenten und konsistenten Auftretens der Stiftung in Presse und Öffentlichkeit „aus einer Hand“, in mündlicher und schriftlicher Form*
- *die Sicherung des Austausches von Information und Wissen zwischen Gremien, Geschäftsstelle und Gedenkstätten in eigener Trägerschaft*
- *die Praxis der Zusammenarbeit zwischen Stiftung und geförderten Gedenkstätten, Aufarbeitungsinitiativen sowie Archiven*
- *die Praxis der Zusammenarbeit zwischen der Stiftung und Fördervereinen sowie Opferverbänden*
- *das Beschwerdemanagement*

bei 3., den finanziellen und personellen Ressourcen:

- die Angemessenheit der finanziellen und personellen Ressourcen in Bezug auf die Aufgaben, sowohl bei den Gedenkstätten in eigener Trägerschaft als auch in der Geschäftsstelle
- die Angemessenheit der finanziellen und personellen Ressourcen in Bezug auf die Verpflichtungen gegenüber den geförderten Einrichtungen
- die Angemessenheit der personellen und finanziellen Ressourcen im Hinblick auf durchgeführte und zu erwartende Erweiterungen geförderter und künftig zu fördernder Einrichtungen
- die Angemessenheit der personellen und finanziellen Ressourcen im Hinblick auf die sonstige Projektförderung
- die Untersuchung der Auswirkungen der Finanzierung durch unterschiedliche Quellen (Mischfinanzierung) auf mögliche Friktionen

bei 4., den messbaren Arbeitsergebnissen der Arbeitsstellen der Stiftung in Korrelation zu den vorhandenen Ressourcen und den gegebenen Strukturen:

- die in den einzelnen Arbeitsstellen erarbeiteten bzw. vorhandenen Angebote (z. B. authentische Orte bzw. Gedenkorte, Dauerausstellungen, Sonder- und Wanderausstellungen, Abendveranstaltungen, Publikationen)
- Umfang, Erschließungsstand, Pflege und Erweiterung der vorhandenen Bestände (z. B. museale Sammlungen, Bibliotheken, wissenschaftliche Dokumentationen, Opferdatenbanken)
- Nutzerzahlen (z. B. Besucher, Veranstaltungsteilnehmer, Nutzer virtueller Angebote, Teilnehmer an Führungen und anderen gedenkstättenpädagogischen Angeboten, bearbeitete Anfragen zu den Sammlungen bzw. zu den Themen der Gedenkstätten) und Zählmethoden

Im Rahmen der Evaluation sollen ähnlich konstruierte Strukturen und Organisationen außerhalb Sachsens kursorisch betrachtet und damit Vergleiche ermöglicht werden. Diese vergleichende Betrachtung soll Teil der Evaluation werden.⁶

⁶ vgl. Evaluationsauftrag.

1.3 Vorgehen und Methodik

Grundlage von Evaluationen der Prognos AG sind die allgemein anerkannten Qualitätsstandards für Evaluation, wie sie die Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval) formuliert. Diese Standards stellen vier grundlegende Eigenschaften von Evaluationen sicher:⁷

- 1. Nützlichkeit:** Die Evaluation orientiert sich an den Evaluationszielen der Nutzerinnen und Nutzer.
- 2. Durchführbarkeit:** Die Evaluation sollte angemessene Methoden und Verfahren verwenden, ein hohes Maß an Akzeptanz erreichen und unter einem angemessenen Mitteleinsatz durchführbar sein.
- 3. Fairness:** In der Evaluation soll respektvoll und fair mit den beteiligten Personen umgegangen werden. Sie soll Stärken und Schwächen möglichst vollständig und fair überprüfen und die Ergebnisse den Betroffenen transparent zur Verfügung gestellt werden. Das Evaluationsteam ist unparteiisch.
- 4. Genauigkeit:** Die in der Evaluation angewandten Methoden und genutzten Daten sollen nachprüfbar, fehlerfrei und belastbar sein und nur begründete Schlussfolgerungen gezogen werden.

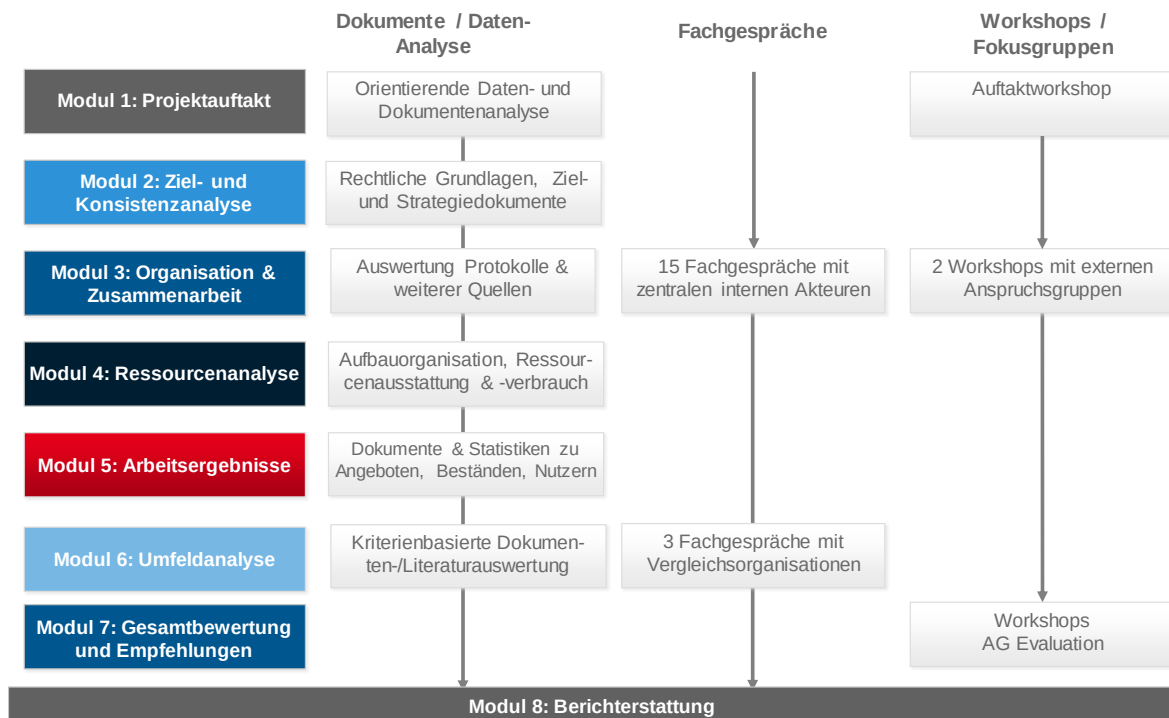
Im Folgenden wird das für diese Evaluation gewählte Vorgehen vorgestellt.

1.3.1 Das Vorgehen im Überblick

Zur Beantwortung der Evaluationsfragen wurde von Prognos ein Vorgehen in acht Modulen gewählt. Die folgende Abbildung 1 stellt das Arbeitsprogramm der Evaluation mit den jeweils genutzten Erhebungsmethoden dar.

⁷ Eigene Darstellung der vier Dimensionen guter Evaluationen. Für eine Übersicht der gesamten Evaluationsstandards siehe: <http://www.degeval.de/?id=135>. Die Prognos AG ist institutionelles Mitglied der DeGEval.

Abbildung 1: Das Evaluationskonzept im Überblick



Quelle: Prognos AG (2018).

Die Evaluation begann mit einer strukturierten **Auftaktphase**, die eine weitere inhaltliche Präzisierung des Auftrags ermöglichte und in der die Projektorganisation geklärt wurde (**Modul 1**). In diesem Modul wurde im Rahmen einer Personalversammlung auch den Beschäftigten der Stiftung Zielsetzung und Vorgehen der Evaluation erläutert. Im Anschluss wurden im Rahmen der **Ziel- und Konsistenzanalyse (Modul 2)** die Zielsetzungen der Stiftung rekonstruiert und auf Konsistenz und Kohärenz überprüft. Zugleich diente die Ziel- und Konsistenzanalyse der Erstellung eines Analyserasters. Das Analyseraster konkretisiert und operationalisiert die Evaluationsfragen und strukturierte die im Rahmen der Evaluation vorgenommenen Erhebungen. Es wurde der AG Evaluation vorgelegt und im Januar 2018 mit ihr abgestimmt. Das Analyseraster findet sich im Anhang der Evaluation (siehe S.127).

In **Modul 3** wurde ein systematischer Blick auf die Organisation sowie Prozesse und Zusammenarbeit in der Stiftung Sächsische Gedenkstätten geworfen. Dadurch sollte überprüft werden, ob Organisation, Aufgabenteilung und Schnittstellen sowie Entscheidungsprozesse und Zusammenarbeit grundsätzlich geeignet sind, um die Ziele und Zwecke der Stiftung zu erreichen. Die im Rahmen von Modul 3 durchgeführten Fachgespräche und Fokusgruppen dienten dabei gleichzeitig der Beantwortung von Fragestellungen aus den nachfolgenden Modulen.

Zentrales Instrument **von Modul 4, der Ressourcenanalyse**, war eine Aufgabenbestandsanalyse, die eine Zuordnung des Personaleinsatzes zu definierten Aufgabenkategorien ermöglicht. Ziel dieser Erhebung war es, einen quantitativen Überblick über die Schwerpunkte der Stiftungsarbeit zu bekommen. Der zweite Baustein war die Analyse der finanziellen Ressourcen auf Basis der vorliegenden Dokumente und Informationen.

Im Rahmen von **Modul 5** erfolgte eine Systematisierung und transparente Darstellung der messbaren Arbeitsergebnisse der Stiftung Sächsische Gedenkstätten. Diese wurden ins Verhältnis zu den zur Verfügung stehenden Ressourcen gesetzt.

In der **Umfeldanalyse** in **Modul 6** wurden drei Vergleichsorganisationen ausgewählt, um Vergleichsmaßstäbe sowie Anregungen für die Weiterentwicklung der Stiftung im Sinne von guter Praxis zu identifizieren.

Basierend auf den Ergebnissen wurden in **Modul 7** eine **Gesamtbewertung** der Ergebnisse vorgenommen sowie **Empfehlungen** für die Weiterentwicklung ausgearbeitet. Auf die Durchführung von Vertiefungsworkshops wurde zugunsten einer intensiven Diskussion der Ergebnisse und Empfehlungen in mehreren Sitzungen der AG Evaluation des Stiftungsrats verzichtet.

Die **Berichterstattung (Modul 8)** erfolgte in Form eines Statusberichts an den Stiftungsrat im April 2018 sowie dieses Endberichts. Ein Entwurf des Endberichts wurde der AG Evaluation – noch ohne Gesamtbewertung und Empfehlungen – im Juni 2018 vorgelegt und die Empfehlungen in Form einer Präsentation vorgestellt. Im Nachgang hatten die Mitglieder der AG Evaluation und die Geschäftsstelle der Stiftung die Möglichkeit bis 20.7.2018 auch schriftliche Anmerkungen zum Berichtsentwurf zu übermitteln. Insbesondere waren sie gebeten, auf ggf. faktische Unstimmigkeiten hinzuweisen. Im Anschluss wurde der erste Entwurf des Berichts überarbeitet und vervollständigt und ein zweiter, vollständiger Entwurf Ende August 2018 übersandt. Die vorgenommenen Änderungen und Ergänzungen wurden durch den Gutachter in einer Sitzung mit der AG Evaluation erläutert und diskutiert. Die Ergebnisse dieser Diskussion wurden bei der Erstellung des nun vorliegenden Endberichts berücksichtigt.

1.3.2 Methoden

Die Evaluation basiert im Wesentlichen auf fünf Erhebungs- und Auswertungsmethoden, welche die empirische Grundlage für die Evaluation bilden.

1.3.2.1 Dokumentenanalyse

Ausgangspunkt für die Bearbeitung der Evaluationsfragen war eine Auswertung der schriftlich vorliegenden Quellen, die zum großen Teil von der Geschäftsstelle der Stiftung zur Verfügung gestellt wurden. Diese wurden im Rahmen der Analyse entlang des Analyse-rasters ausgewertet. Zu den verwendeten Quellen gehören unter anderem:

- Rechtsgrundlagen (Gesetz und Satzung)
- Geschäftsordnungen, Dienstanweisungen, Dienstvereinbarungen
- Geschäftsverteilungsplan, Tätigkeitsbeschreibungen
- Konzepte (Entwürfe Entwicklungskonzept, pädagogisches Konzept)
- Haushaltspläne und Jahresabschlüsse
- Arbeitspläne der Stiftung
- Tätigkeitsberichte der Stiftung
- Erfolgskontrolle der Stiftung (BKM)
- Protokolle der Stiftungsgremien sowie der Leiterberatung
- Landtagsdokumentation

Des Weiteren wurden dem Gutachter von Beschäftigten der Stiftung – teilweise vertraulich – weitere Materialien und Informationen zur Verfügung gestellt. Hierfür wurde den Beschäftigten der Stiftung in Absprache mit der AG Evaluation eine gesonderte, vertrauliche E-Mailadresse zur Verfügung gestellt.

1.3.2.2 Fachgespräche

Den Kern der empirischen Erhebung bildeten umfangreiche – teilweise telefonische – Fachgespräche mit Vertreter/innen der Stiftung, der Gremien sowie den Vergleichsorganisationen. Insgesamt wurden Einschätzungen von 23 Personen in 16 Gesprächen erfragt. Im Einzelnen wurden folgende Personen befragt

- Die **Leitungsebene der Stiftung**: Geschäftsführer, stellvertretende Geschäftsführung (wissenschaftliche Referentin/Leiterin der Öffentlichkeitsarbeit), Verwaltungsleiter.
- Die sechs **Arbeitsstellenleitungen** (Gedenkstätten in eigener Trägerschaft sowie der Dokumentationsstelle).
- Die **Vorsitzenden der Stiftungsgremien**: Die Vorsitzende des Stiftungsrats, der Vorsitzende des Stiftungsbeirats sowie – telefonisch – der Vorsitzende des wissenschaftlichen Beirats.

- Die **Arbeitsebene der Stiftung**: Eine Auswahl von (wissenschaftlichen) Mitarbeitenden der Stiftung wurden im Rahmen eines moderierten Gruppengesprächs zu ihren Arbeitserfahrungen in der Stiftung befragt. Jede Arbeitsstelle war hier mit einer Person vertreten.
- Die **Leitungen der Vergleichsorganisationen**: Die Leitungen der Vergleichsorganisationen wurden in jeweils 1,5 stündigen Hintergrundgesprächen zu ihren Erfahrungen in der Leitung und Organisation von Gedenkstättenstiftungen befragt.

Um die für eine Evaluation der Organisation und der Zusammenarbeit notwendige offene Gesprächsatmosphäre zu ermöglichen, wurden den Gesprächspartner/-innen Vertraulichkeit zugesichert. Um diese Vertraulichkeit zu gewährleisten erfolgt im Bericht keine Zuordnung der Aussagen zu Einzelpersonen, es sei denn es handelt sich um rein faktische Auskünfte. Dies betrifft insbesondere die Gesprächsinhalte der Fachgespräche mit den Leitungen der Arbeitsstellen. Hier ordnet der Gutachter das Gewicht der Aussagen stattdessen mit unbestimmten Mengengruppen zu (z.B. „einige Leitungen“, „die Mehrheit der Leitungen“, etc.).

1.3.2.3 Fokusgruppen

Um die Zusammenarbeit mit **externen Anspruchsgruppen** zu bewerten, wurden zwei jeweils dreistündige Fokusgruppen/Gruppengespräche durchgeführt.

- **Ein Gruppengespräch mit geförderten Einrichtungen.** Eingeladen waren alle institutionell geförderten Einrichtungen sowie eine durch das Evaluationsteam in Abstimmung mit der AG Evaluation bestimmte Auswahl von Projektförderungsempfängern. Von den 15 eingeladenen Organisationen nahmen neun am Gruppengespräch teil. Mit zwei Personen, die kurzfristig verhindert waren, wurden telefonische Nachholgespräche geführt.
- **Gruppengespräch mit Vertreter/-innen von Opferverbänden und Fördervereinen** am 18.1.2018. Eingeladen waren alle im Beirat der Stiftung vertretenen Opferverbände sowie die Fördervereine der Gedenkstätten in eigener Trägerschaft, mit und ohne Kooperationsvertrag. Insgesamt waren 13 Organisationen eingeladen. Trotz aktiver Erinnerung nahmen nur vier Vertreter/-innen am Gruppengespräch teil. Nach Rücksprache in der AG Evaluation wurden die restlichen neun eingeladenen Organisationen erneut angeschrieben und ihnen die Möglichkeit einer schriftlichen bzw. telefonischen Rückmeldung gegeben. Von dieser Möglich-

keit hat eine Vertreterin eines Fördervereins Gebrauch gemacht und eine schriftliche Stellungnahme abgegeben. Insgesamt konnten in diesem Rahmen die Perspektiven von vier Fördervereinen und einem Opferverband erfasst werden.

Die Teilnehmerlisten der Gruppengespräche finden sich im Anhang (vgl. S.133).

1.3.2.4 Aufgabenbestandsanalyse

Zur Analyse des derzeitigen Personaleinsatzes wurde eine Aufgabenbestandsanalyse durchgeführt. Die Methodik orientiert sich dabei an den Vorgaben des Handbuchs für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlungen des Bundesministeriums des Innern.⁸ Grundlage der Aufgabenbestandsanalyse ist eine Liste der in der Organisation derzeit wahrgenommenen Aufgaben. Diese wurde auf Basis des Entwurfs des Geschäftsverteilungsplans sowie der vorliegenden Tätigkeitsbeschreibungen erstellt und im Rahmen der Fachgespräche mit den Leitungen plausibilisiert. Auf Basis dieses Aufgabenkatalogs wurden die Arbeitsstellen sowie die Geschäftsstelle der Stiftung gebeten, eine Schätzung des Arbeitsaufwands für das letzte abgeschlossene Arbeitsjahr zu erstellen.

Da die Geschäftsstelle weiteren Abstimmungsbedarf geltend machte, wurde in Abstimmung mit der AG Evaluation die Frist zur Übermittlung vom 1.12.2017 auf den 28.2.2018 verlängert und als neues Referenzjahr das Jahr 2017 festgelegt. Die Leitungen der Arbeitsstellen wurden daraufhin gebeten, die bereits vorliegenden Schätzungen für das neue Referenzjahr 2017 zu aktualisieren. Mit Stand 10.4.2018 lagen Aufwandsschätzungen für alle Arbeitsstellen und die Geschäftsstelle vor, die im Anschluss in Telefongesprächen mit den Leitungen der Arbeitsstellen plausibilisiert wurden. Da die von der Geschäftsstelle zugeliferten Daten zunächst unvollständig waren und dann einer vertieften Plausibilisierung bedurften, lag erst am 30.5.2018 ein vorläufiger Datensatz vor. Nach einer weiteren Plausibilisierung erfolgte eine Korrektur der Daten der Geschäftsstelle am 24.07.2018.

1.3.2.5 Datenanalyse

Für die Analyse der finanziellen Ressourcen sowie die Darstellung der messbaren Arbeitsergebnisse lag dem Gutachter folgende Dokumente und Informationen vor, die im Rahmen der Analyse ausgewertet wurden:

⁸ Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt (2018): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung.

- Jährliche Personalstatistik jeweils zum 31.12. für die Jahre 2014, 2015 und 2016
- Haushaltspläne für die Jahre 2010 bis 2017
- Jahresabschlüsse für die Jahre 2012 bis 2016
- Nutzerstatistik der Gedenkstätten 2012 bis 2017
- Arbeitsergebnisse der Arbeitsstellen 2012 bis 2017

Zusätzlich wurde eine zusätzliche Abfrage zu Art, Umfang und Erschließung der vorhandenen Bestände sowie zur Schicksalsklärung durch die Gedenkstätten durchgeführt.

2 Ziel- und Konsistenzanalyse

Erster Schritt der Evaluation war die Rekonstruktion des Stiftungszweckes und eine Konsistenzanalyse der Stiftungsziele. Ziel war es, etwaige Widersprüche oder Unklarheiten bezüglich des Stiftungszweckes, insbesondere zwischen gesetzlichen und untergesetzlichen Regelungen, zu identifizieren. Im Rahmen dieser Ziel- und Konsistenzanalyse wurden zunächst alle einschlägigen Dokumente und vorliegenden Informationen analysiert. Dazu gehörten insbesondere das Stiftungsgesetz sowie die untergesetzlichen Regelungen Satzung, Geschäftsordnung und Förderrichtlinie. Ebenso betrachtet wurden die vorliegenden Eckpunkte einer Gedenkstättenkonzeption der Stiftung. Darüber hinaus wurde in den Gesprächen mit Leitungen, Beschäftigten sowie den Vertreterinnen und Vertretern der Gremien das jeweilige Zielverständnis reflektiert.

Aus dem Sächsischen Gedenkstättenstiftungsgesetz (Präambel) ergibt sich als strategisches Oberziel die Gestaltung einer demokratischen Erinnerungskultur im Freistaat Sachsen. Dazu gehört neben der allgemeinen Auseinandersetzung mit der nationalsozialistischen Diktatur und der kommunistischen Diktatur, insbesondere der SED-Diktatur, das Gedenken an die Opfer zu bewahren sowie die Verantwortung der Täter zu benennen.

Zur Erreichung des strategischen Ziels des Freistaates Sachsen wurde die Stiftung Sächsische Gedenkstätten zur Erinnerung an die Opfer politischer Gewaltherrschaft mit folgenden Zielen (Umsetzungszielen) errichtet:

- Erschließung, Förderung und Betreuung derjenigen Stätten, die an **authentischen Orten** an politische Gewaltverbrechen von überregionaler Tragweite, von besonderer historischer Bedeutung, an politische Verfolgung, an Staatsterror und staatlich organisierte Morde erinnern
- Entwicklung dieser Stätten als **Orte der außerschulischen sowie politischen Bildung** auch im europäischen Kontext
- **Ehrung der Opfer** der nationalsozialistischen Diktatur und der kommunistischen Diktatur, insbesondere der SED-Diktatur; Würdigung des Widerstands gegen diese Diktaturen
- **Dokumentation** der Strukturen und Methoden der jeweiligen Herrschaftssysteme für die Öffentlichkeit

Diese Umsetzungsziele sind in § 2 Abs. 1 SächsGedenkStG unter der Überschrift „Zweck der Stiftung“ verankert. In der Präambel des Gesetzes werden noch zwei weitere Zielrichtungen des Gesetzes

formuliert, **Forschung**⁹ sowie die **Mitwirkung der Opfer** und von bürgerschaftlichen Initiativen zur historischen Aufarbeitung.¹⁰ Die Mitwirkung der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen erfolgt u. a. im Zuge der Zusammensetzung der Stiftungsgremien (vgl. Kapitel 3.1).

Die Satzung der Stiftung regelt im Wesentlichen Zusammensetzung, Aufgaben und Zusammenspiel der Stiftungsorgane, enthält aber keine Konkretisierung der Ziele.

Aus den Förderrichtlinien der Stiftung können folgende übergeordnete Zielsetzungen abgeleitet werden:

- **Erinnerungskultur und Auseinandersetzung (weiter) stärken.** „Die Stiftung will durch ihre Förderpraxis dazu beitragen, [...] die Auseinandersetzung der pluralistischen offenen Gesellschaft mit der nationalsozialistischen Gewaltherrschaft und der kommunistischen Diktatur [...] zu erhalten, auszubauen und zu professionalisieren [...]“
- **Die Öffentlichkeit sensibilisieren.** „Die Förderpraxis der Stiftung ist dem Ziel verpflichtet, eine möglichst große Zahl von Menschen in Sachsen durch die von ihr geförderten Projekte zu einer Auseinandersetzung mit der Geschichte und den Folgen [...] anzuregen sowie den Austausch und die Vernetzung zwischen gesellschaftlicher, medialer und wissenschaftlicher Aufarbeitung zu stimulieren.“

Die übergeordneten Ziele der Stiftung sind durch die gesetzlichen und untergesetzlichen Regelungen konsistent und kohärent formuliert. Es sind in den verschriftlichten Zielformulierungen keine Widersprüche zu erkennen. Das strategische Ziel, Erinnerungskultur und Auseinandersetzung zu stärken, wird zunächst in vier konkretere Umsetzungsziele heruntergebrochen (Authentische Orte, Bildung und Vermittlung, Dokumentation sowie Ehrung der Opfer). Aus der Präambel ergibt sich eine ergänzende Zielstellung (Forschung) sowie eine prozedurale Anforderung (Mitwirkung von Opfern und Zivilgesellschaft).

Eine Operationalisierung der Ziele erfolgt im Teilbereich des Fördergeschäfts. Dazu konkretisiert die Förderrichtlinie mit der Beschreibung der Fördergegenstände, wie diese Ziele zu erreichen sind. Zu den Gegenständen der Förderung gehören:

- **Bewahrung authentischer, historischer Orte des Unrechts.**

⁹ „...Sie [die Stiftung] dokumentiert und erforscht die Geschichte...“, Präambel SächsGedenkStG vom 16.12.2012.

¹⁰ „...An authentischen Orten will sie [die Stiftung] einen wesentlichen Beitrag zur Aufarbeitung der nationalsozialistischen Diktatur und der kommunistischen Diktatur leisten. Dafür ist die Mitwirkung der Opfer sowie von bürgerschaftlichen Initiativen zur historischen Aufarbeitung von außerordentlicher Bedeutung.“, Präambel SächsGedenkStG vom 16.12.2012.

- Errichtung und Betrieb von Gedenkstätten und Museen zur Erinnerung an die Opfer politischer Gewaltherrschaft.
- Ausstellungen und geeignete Formate zur Vermittlung von Themen zur Aufarbeitung politischer Gewaltherrschaft, die in die Öffentlichkeit wirken.
- Maßnahmen zur Sammlung, Archivierung, Erhaltung und Erschließung von Dokumenten und Sachzeugnissen in Archiven, Gedenkstätten und Museen nach wissenschaftlichen Grundsätzen.
- Allgemein zugängliche Informations-, Bildungs- und Weiterbildungsangebote.
- Projekte zur Bewahrung mündlicher Überlieferungen („oral history“) im Rahmen qualifizierter Zeitzeugenbefragungen.
- Die Verbreitung quellengestützter Erkenntnisse zur Geschichte politischer Gewaltherrschaft.
- Maßnahmen, die einen Dialog zwischen den Generationen fördern sowie insbesondere junge Menschen ansprechen und an die Thematik der Stiftung heranführen.

Eine tiefergehende Operationalisierung auf Aufgaben und Leistungen erfolgt ansatzweise im Entwurf eines Entwicklungskonzepts des Geschäftsführers der Stiftung.¹¹ Das Entwicklungskonzept (Eckpunkte 2016) formuliert die folgenden Aufgabenbereiche zur Erreichung des Stiftungszweckes:

- **Vernetzung und Kooperation:** Zusammenarbeit mit den Opferverbänden, Fördervereinen, Vernetzung der zeitgeschichtlichen Erinnerungsorte innerhalb Sachsens sowie weitere nationale und internationale Kooperationen.
- **Vermittlung:** Gedenkstättenpädagogik, Zusammenarbeit mit Schulen, Arbeit mit Zeitzeugen, Zusammenarbeit mit anderen Institutionen historisch-politischer Bildung.
- **Sammlungen:** Digitalisierung, Inventarisierung, Webanwendungen, Verfügbarkeit.

Daneben gibt es keine weiteren stiftungseigenen schriftlichen Zielformulierungen (Leitbild, Konzepte, Strategiepapiere etc.), die die gesetzlichen Stiftungsziele konkretisieren bzw. die eine Priorisierung der Zielvorgaben liefern.

¹¹ Das Konzept wurde vom Stiftungsrat zur Kenntnis genommen, jedoch nicht verabschiedet (Stand: August 2018).

Innerhalb der Stiftung existiert grundsätzlich ein gemeinsames Grundverständnis über die übergeordneten strategischen Ziele sowie die im Stiftungszweck formulierten Umsetzungsziele. Allerdings lassen sich zwischen den Arbeitsstellen unterschiedliche Schwerpunktsetzungen und Prioritäten beobachten. Die Geschäftsführung betrachtet bei dem zur Verfügung stehenden Personal die Bereiche wissenschaftliche Forschung bzw. Publikationen sowie Arbeiten zur Schicksalsklärung als weniger prioritär.

Auch zwischen den Gedenkstätten der Stiftung zeigt sich eine unterschiedliche Gewichtung bzw. Priorisierung der Aufgabenbereiche. Der Entwurf des internen Entwicklungskonzeptes der Stiftung beschreibt, dass die Aufgaben je nach verfügbaren Ressourcen innerhalb jeder Gedenkstätte priorisiert und wahrgenommen werden. Dies wurde ebenfalls im Rahmen der Aufgabenbestandsanalyse (vgl. Kapitel 5) der Evaluation untersucht. Grundsätzlich werden alle Zieldimensionen des Gesetzes in den Gedenkstätten adressiert. Je nach selbstgewählter Schwerpunktsetzung und zur Verfügung stehender Personalkapazitäten werden die Zieldimensionen in den Gedenkstätten unterschiedlich stark bearbeitet. Beispielsweise gibt es Gedenkstätten, die etwas mehr Gewicht auf die Bildungsarbeit legen (können), für andere wiederum ist die Betreuung von Opfern und Angehörigen besonders wichtig. Starke Unterschiede werden auch im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Publikationstätigkeit deutlich. Auch die finanziellen Ressourcen spielen eine Rolle. Werden bspw. sonstige Beschäftigte oder bestimmte Projekte nicht finanziert, ist die Wahrnehmung bestimmter Aufgaben und damit die Erreichung bestimmter Ziele eingeschränkt.

3 Organisation und Aufgabenverteilung

Die wesentlichen Eckpunkte der Organisationsstruktur und Aufgabenverteilung der Stiftung ergeben sich aus Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung der Stiftung. Das Organigramm der Stiftung (Abbildung 2) gibt einen Überblick über den Aufbau der Stiftung. Neben den vier Organen Stiftungsrat, Geschäftsführer, Stiftungsbeirat und wissenschaftlicher Beirat ist die Stiftung in eine zentrale Geschäftsstelle unter Leitung des Geschäftsführers sowie sechs weitere Arbeitsstellen gegliedert. In diesem Kapitel werden Organisation und Aufgabenteilung der Stiftung knapp vorgestellt und analysiert. Das Kapitel beginnt mit der Darstellung der Gremien der Stiftung.

3.1 Gremien der Stiftung

Zusammensetzung, Zuständigkeiten und Aufgaben der Gremien bzw. Kollegialorgane der Stiftung ergeben sich aus Gesetz und Satzung.¹²

3.1.1 Stiftungsrat

Oberstes Organ der Stiftung ist der Stiftungsrat, er „entscheidet in allen grundsätzlichen Angelegenheiten der Stiftung.“¹³ Unter anderem erlässt er eine Satzung für die Stiftung, überwacht die Arbeit der Geschäftsführung und legt Richtlinien für die Förderarbeit fest.¹⁴ In der Satzung werden die Aufgaben des Stiftungsrats weiter präzisiert und um die Liste grundsätzlicher Angelegenheiten ergänzt. Dem Stiftungsrat gehören derzeit 17 Mitglieder an, damit hat er seine gesetzliche Maximalgröße erreicht.

Sieben Mitglieder des Stiftungsrats gehören diesem qua Amt an:¹⁵

1. Die Staatsministerin für Wissenschaft und Kunst als Vorsitzende,
2. ein Vertreter des Staatsministeriums der Justiz,
3. ein Vertreter des Staatsministeriums für Soziales und Verbraucherschutz,
4. der Direktor des Hannah-Arendt-Instituts für Totalitarismusforschung,
5. der Sächsische Landesbeauftragte zur Aufarbeitung der SED-Diktatur und

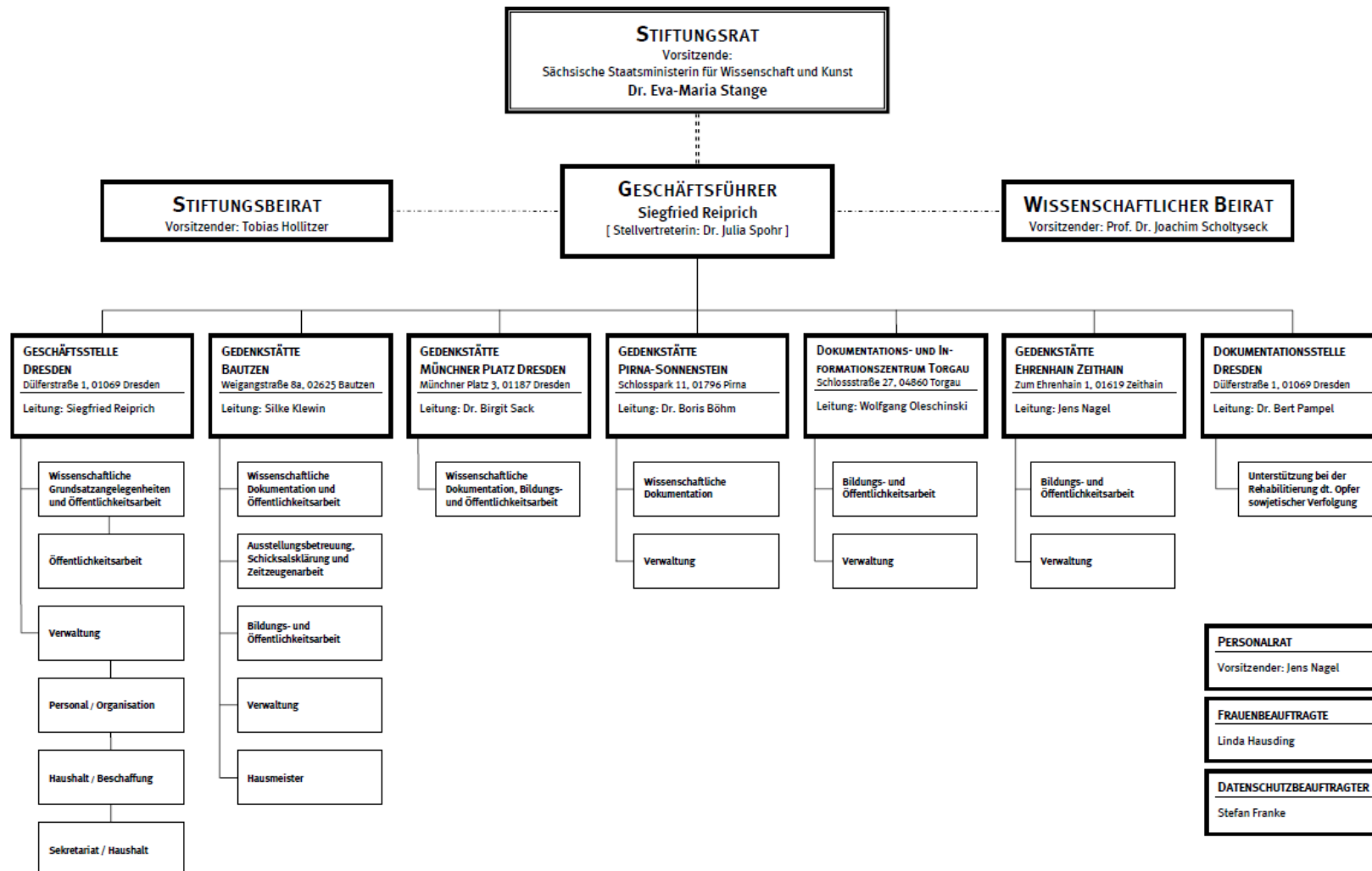
¹² Insbesondere § 5 Abs. 1, §§ 6-11 SächsGedenkStG.

¹³ § 7 Abs. 1 SächsGedenkStG.

¹⁴ Vgl. ebd.

¹⁵ § 6 SächsGedenkStG.

Abbildung 2: Organigramm der Stiftung Sächsische Gedenkstätten



Stand: 01.04.2018

Quelle: Stiftung Sächsische Gedenkstätten (2018).

6. der Direktor der Sächsischen Landeszentrale für politische Bildung.
7. Der Bund kann einen Vertreter entsenden und macht von dieser Möglichkeit derzeit Gebrauch.

Die verbleibenden zehn Mitglieder des Stiftungsrates werden von folgenden Institutionen vorgeschlagen und von der Vorsitzenden des Stiftungsrates berufen:

1. Der Stiftungsbeirat kann aus dem Kreis der sächsischen Opferverbände sowie der Gedenkstätten- und Aufarbeitungsinitiativen bis zu sechs Vertreter/-innen vorschlagen.
2. Die Kirchen und jüdischen Religionsgemeinschaften in Sachsen können bis zu drei Vertreter/-innen vorschlagen.
3. Die kommunalen Landesverbände können einen Vertreter/eine Vertreterin vorschlagen. Diese/r muss Mitglied eines Kreistages oder Gemeinderates sein.

Mit beratender Stimme nehmen laut Gesetz der/die Vorsitzende des Stiftungsbeirates sowie der/die Vorsitzende des Wissenschaftlichen Beirates teil. Der Geschäftsführer nimmt nach Satzung beratend an den Sitzungen teil, soweit der Stiftungsrat nichts anderes beschließt.¹⁶

Im Vergleich zu den Stiftungen in Brandenburg, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt (siehe Kapitel 7.1 sowie Tabelle 4) ist der Stiftungsrat damit deutlich größer als seine Pendants in den anderen Bundesländern. In der Zusammensetzung fällt dabei vor allem der hohe Anteil zivilgesellschaftlicher Mitglieder auf, die auf Vorschlag aus dem Beirat sowie der Kirchen und der jüdischen Religionsgemeinschaften berufen werden. In den anderen Bundesländern wird die Opferperspektive über eine stimmberechtigte Vertretung der Beiräte sowie die Einbindung jüdischer Dachverbände gewährleistet (Brandenburg, Niedersachsen). Damit erfolgt eine Berücksichtigung der Opferperspektive nicht über berufene Einzelpersonen. Vertreter geförderter Einrichtungen sind in Niedersachsen – der einzigen Vergleichsorganisation mit Fördergeschäft – nicht im Stiftungsrat vertreten.

Über die Arbeit der Stiftungsräte in den Vergleichsorganisationen wurde dem Gutachter von den jeweiligen Leitungen berichtet, dass sich diese stärker als Aufsichts- bzw. Verwaltungsräte verstehen und in den Gremien keine detaillierten inhaltlichen Diskussionen geführt werden. Die Entscheidungsfindung im Stiftungsrat der sächsischen Gedenkstätten sei nach Aussage von Teilnehmenden hingegen aufwendig, da sie derzeit nur schwer vorab abgestimmt werden kann.

¹⁶ § 6 Abs. 2 Satzung-StSG.

3.1.2 Stiftungsbeirat

Der Stiftungsbeirat ist das zivilgesellschaftliche Beratungsgremium der Stiftung. Die inhaltlich im Sinne des Stiftungszwecks tätigen Opferverbände, Komitees, Gedenkstätten- und Aufarbeitungsinitiativen, Kirchen und Religionsgemeinschaften sowie die kommunalen Träger von Gedenkstätten können je einen Vertreter/eine Vertreterin vorschlagen. Die Mitglieder werden als Personen, nicht als Vertreter/-innen ihrer Organisationen berufen. Der Stiftungsbeirat kann aus bis zu 20 Mitgliedern bestehen. Der Vorsitzende ist derzeit Tobias Hollitzer. Die Berufung der Mitglieder erfolgt nach Zustimmung des Stiftungsrats durch die Vorsitzende des Stiftungsrats.

Der Stiftungsbeirat erarbeitet Vorschläge und Empfehlungen für die Arbeitsgebiete der Stiftung und nimmt in dieser Funktion insbesondere gegenüber Stiftungsrat und Geschäftsführer zu den für die Stiftungsarbeit relevanten Themen (Gedenkstätten- und Ausstellungskonzeptionen, Förderschwerpunkte etc.) Stellung. Dabei soll er in besonderem Maße die Interessen der Opfer und ihrer Hinterbliebenen sowie die gesellschaftliche Relevanz berücksichtigen.

3.1.3 Wissenschaftlicher Beirat

Das dritte Gremium ist der Wissenschaftliche Beirat. Er besteht aus fünf Sachverständigen, die von der Vorsitzenden des Stiftungsrats im Einvernehmen mit dem Stiftungsrat berufen werden. Vorsitzender ist derzeit Prof. Dr. Joachim Scholtyseck.

Wesentliche Aufgabe des Wissenschaftlichen Beirats ist nach Gesetz die Erarbeitung von Empfehlungen zur Arbeit der Stiftung und die Begutachtung von durch die Stiftung erstellten Konzeptionen (Projekte, Ausstellungs-drehbücher und Konzeptionen der Gedenkstätten sowie Konzeptionen für Dokumentationen). Ebenso begutachtet er Konzeptionen von geförderten Gedenkstätten in freier Trägerschaft und von im Aufbau befindlichen Gedenkstätten. Der Wissenschaftliche Beirat wird nur im Auftrag der Stiftung tätig und ist bei seiner Tätigkeit unabhängig. Der Geschäftsführer kann an den Sitzungen des Wissenschaftlichen Beirats mit beratender Stimme teilnehmen, soweit dieser nicht widerspricht.

Die Abstimmung zwischen den Beiräten und dem Stiftungsrat wird durch die Teilnahme der Vorsitzenden von Stiftungsbeirat und Wissenschaftlichem Beirat an den Sitzungen des Stiftungsrats sichergestellt. Im Stiftungsrat haben sie ein Antrags-, jedoch kein Stimmrecht. Im Stiftungsrat erfolgt in der Regel eine mündliche Information über die Arbeit der Gremien. Eine schriftliche Information, z. B. über den Austausch von Protokollen, findet gewöhnlich nicht statt. Zudem werden Vertreter/-innen des Wissenschaftlichen Beirats und des Stiftungsbeirats bewusst in Ausschüsse und Arbeitsgruppen

des Stiftungsrats einbezogen, um die Kommunikation zwischen den Gremien sicherzustellen.¹⁷

3.2 Aufbauorganisation und Aufgabenverteilung in der Stiftung

Unter Leitung des Geschäftsführers ist die Stiftung derzeit in sieben Arbeitsstellen gegliedert (siehe Organigramm in Abbildung 2):¹⁸ Die Geschäftsstelle in Dresden und die ebenfalls am Hauptsitz der Stiftung untergebrachte Dokumentationsstelle Dresden sowie die fünf Gedenkstätten in eigener Trägerschaft

1. die Gedenkstätte Bautzen,
2. die Gedenkstätte Münchner Platz Dresden,
3. die Gedenkstätte Pirna-Sonnenstein,
4. das Dokumentations- und Informationszentrum Torgau sowie
5. die Gedenkstätte Ehrenhain Zeithain.

Als Organ der Stiftung sind Bestellung, Aufgaben und Kompetenzen des Geschäftsführers im Wesentlichen in Gesetz und Satzung definiert. Die maßgeblichen Regelungen zur Aufbauorganisation der Geschäftsstelle ergeben sich hingegen erst aus Satzung und Geschäftsordnung der Stiftung.¹⁹ Grundzüge der Aufgabenverteilung sind ebenfalls in der Geschäftsordnung festgelegt sowie seit Oktober 2017 detailliert in einem Geschäftsverteilungsplan geregelt. Weiterhin liegen für alle planmäßigen Stellen Tätigkeitsbeschreibungen vor.²⁰ Im Folgenden wird die Organisation und Aufgabenverteilung innerhalb der Stiftung vorgestellt.

3.2.1 Geschäftsführer

Der Geschäftsführer der Stiftung wird von der Mehrheit der Mitglieder des Stiftungsrates für eine Amtszeit von sieben Jahren gewählt und von der Vorsitzenden des Stiftungsrates nach Zustimmung durch die Staatsregierung berufen.²¹

¹⁷ zum Beispiel in der AG Evaluation des Stiftungsrats

¹⁸ § 3 GO-StSG.

¹⁹ Die innere Organisation der Stiftung fällt unter die Satzungsermächtigung §13a SächsGedenkStG. Regelt sie insbesondere in § 9 Abs. 4 sowie § 13 Abs. 1 Satzung-StSG.

²⁰ Die Tätigkeitsbeschreibungen werden jedoch nach Auskunft des Verwaltungsleiters nur anlassbezogen aktualisiert, so dass sie teilweise auch obsoleete Tätigkeiten enthalten bzw. unvollständig sind.

²¹ § 8 SächsGedenkStG.

Der Geschäftsführer verwaltet die Stiftung und führt deren laufende Geschäfte nach Maßgabe der Gesetze, der Satzung und der Beschlüsse des Stiftungsrates.²² Explizit weist die Satzung dem Geschäftsführer insbesondere folgende Aufgaben zu:²³

- Die Gesamtleitung der Stiftung
- Die Gestaltung und Koordinierung der sich aus dem Stiftungszweck ergebenden Aufgaben
- Aufstellung, Vollzug und Abrechnung des Haushaltsplanes
- Aufstellung einer Jahresplanung zu den Tätigkeiten der Stiftung
- Vorbereitung der Sitzungen des Stiftungsrates und Ausführung seiner Beschlüsse
- Teilnahme an den Sitzungen des Stiftungsrates, des Stiftungsbeirates und des Wissenschaftlichen Beirates und nach Anforderung an den Sitzungen ihrer Ausschüsse und Arbeitsgruppen
- Erstellung eines jährlichen Tätigkeitsberichtes für den Stiftungsrat
- Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung
- Organisationshoheit über Aufbau- und Ablauforganisation der Stiftung
- Dienststellenleiter im Sinne des Sächsischen Personalvertretungsrechts.

Die Geschäftsordnung²⁴ regelt auf Basis von Gesetz und Satzung die Fach- und Dienstaufsicht des Geschäftsführers über die Beschäftigten. Er kann diese, wie bei den Leitungen der Arbeitsstellen und im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit geschehen, teilweise delegieren, ihm verbleibt aber die Möglichkeit, Aufgaben und Kompetenzen im Einzelfall an sich zu ziehen. Zudem kann der Geschäftsführer in Ausübung seines Direktionsrechts schriftliche Dienstanweisungen erlassen. Diese Möglichkeit wurde bisher nur wenig genutzt. Insgesamt liegen dem Gutachter drei Dienstanweisungen sowie zwei „Hinweise“ vor.²⁵ Im Rahmen der Definition des Dienstwegs²⁶ wird die Kommunikation gegenüber der Führungs- und Leitungsebene von Politik und Verwaltung in Bund, Ländern und Ausland sowie gegenüber den Gremien der Stiftung geregelt. Diese soll

²² Vgl. ebd.

²³ § 9 Satzung-StSG.

²⁴ § 5 GO-StSG.

²⁵ Dem Gutachter liegen Dienstanweisungen zu den Themen Honorare für externe Referenten, Käufe bei Ebay sowie Dienstreisen vor. Die Hinweise betreffen zum einen die „Nutzung von E-Mail und Internet in der Stiftung“ (gemeinsam mit dem Personalrat verfasst) sowie Hinweise zum IT-Support.

²⁶ § 11 GO-StSG.

allein beim Geschäftsführer liegen bzw. bedarf seiner ausdrücklichen Genehmigung.

3.2.2 Geschäftsstelle

Die Geschäftsstelle unter Leitung des Geschäftsführers soll die Arbeit der Stiftungsorgane unterstützen und die Stiftungsarbeit als Ganzes koordinieren.²⁷ Insbesondere soll sie laut Geschäftsordnung die rechtliche und finanzielle Absicherung der Arbeit in den Arbeitsstellen, die Rückbindung der Arbeit an die Gremien, die Einhaltung der Haushaltsgrundsätze des Landes und des Bundes, die Binnenkommunikation innerhalb der Stiftung sowie die Koordinierung der Pressearbeit und ein wiedererkennbares, einheitliches öffentliches Erscheinungsbild gewährleisten.²⁸

In der Praxis heißt dies, dass die Geschäftsstelle unter Leitung des Geschäftsführers im Wesentlichen vier Aufgabenblöcke wahrnimmt:

1. Die Gesamtleitung der Stiftung und Vertretung der Stiftung nach außen sowie die Koordinierung der Presse und Öffentlichkeitsarbeit;
2. Die Förderung der institutionell geförderten Gedenkstätten, die Projektförderung sowie die Entwicklung neuer Gedenkstätten;
3. Die Betreuung der Gremien der Stiftung sowie
4. Zentrale Verwaltungsaufgaben im Bereich Personal, Haushalt, IT und Beschaffung unter Leitung des Verwaltungsleiters.

Organisatorisch ist die Geschäftsstelle in zwei Sachgebiete geteilt - wissenschaftliche Grundsatzangelegenheiten/Öffentlichkeitsarbeit sowie die Verwaltung. Diese nehmen, gemeinsam mit dem Geschäftsführer, das – teilweise aufwendige – Fördergeschäft sowie die Weiterentwicklung der Gedenkstättenlandschaft wahr. Eine eigene Organisationseinheit für diese Aufgaben gibt es nicht.

3.2.3 Gedenkstätten in eigener Trägerschaft

Die fünf Gedenkstätten sowie die Dokumentationsstelle in Dresden sind jeweils rechtlich unselbständige Arbeitsstellen der Stiftung. Ihnen steht laut Satzung ein Leiter/eine Leiterin vor, die konkrete

²⁷ § 9 Abs. 4 Satzung-StSG.

²⁸ § 2 Abs. 3 Satzung-StSG.

Aufgabenzuteilung unterliegt jedoch dem Organisationsvorbehalt des Geschäftsführers.²⁹

Die Gedenkstätten in eigener Trägerschaft erfüllen vor allem ortsbezogene Aufgaben.³⁰ Diese lassen sich aus GO, GVP und Tätigkeitsbeschreibungen im Wesentlichen in folgenden Aufgabenblöcken zusammenfassen:

- Dokumentation und Erforschung des historischen Orts sowie Pflege und Weiterentwicklung der Sammlungen
- Konzeption, Planung und Realisierung von Ausstellungen und Veranstaltungen
- Bildungs- und Vermittlungsarbeit
- Wissenschaftliche Forschung und Publikationen zu den Themen der Gedenkstätten
- Auskünfte zu Personen bzw. Schicksalsklärung
- Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit zu den Themen der Gedenkstätte in Abstimmung mit der Geschäftsstelle
- Betrieb und Erhaltung der Gedenkstätte in Abstimmung mit den Besitzern der Liegenschaft
- Eigene Verwaltung der Gedenkstätte in Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle

Die Leitungen der Arbeitsstellen sollen nach der Geschäftsordnung im Sinne des Subsidiaritätsprinzips die ihnen übertragene Aufgaben möglichst selbständig ausüben, sie sind dabei aber ggf. an die Weisungen des Geschäftsführers gebunden. Explizit wird ihnen die Fachaufsicht über die Beschäftigten der Arbeitsstelle übertragen sowie die Dienstaufsicht in den Bereichen Freizeitausgleich, Erholungsurlaubs und die Durchführung von Mitarbeitergesprächen.³¹ Die Anordnung von Dienstreisen am Dienst- oder Wohnort ist ebenfalls an die Leitungen der Arbeitsstellen delegiert.³²

Aus den Tätigkeitsbeschreibungen der Leitungen ergibt sich die Verantwortung für eine eigenständige wissenschaftlich und konzeptionelle Weiterentwicklung des Gedenkortes sowie die administrative Leitung der Gedenkstätte.³³ Im Bereich der Ausstellungsinhalte und -gestaltung sowie der Publikationsinhalte und -gestaltung for-

²⁹ § 13 Satzung-StSG.

³⁰ § 2 GO-StSG, für die Dokumentationsstelle ergeben sich die Aufgaben aus der vom Stiftungsrat am 13.04.2015 (47. Sitzung) beschlossenen Konzeption.

³¹ § 10 GO-StSG.

³² Mit Ausnahme bei der Nutzung des privaten KFZ oder nicht regelmäßig verkehrenden Beförderungsmittel, Nr. 7 DA Dienstreisen vom 21.10.2013

³³ Z. B. Tätigkeitsbeschreibung Leitung Gedenkstätte Bautzen.

muliert die GO-StSG jedoch einen ausdrücklichen Entscheidungsvorbehalt des Geschäftsführers bzw. einer von ihm beauftragten Person.

Neben der für die zentralen Verwaltungstätigkeiten zuständigen Geschäftsstelle verfügen auch die Gedenkstätten mit Ausnahme der Gedenkstätte Münchner Platz über eigene Verwaltungskräfte. Diese teilweise dezentrale Wahrnehmung von Verwaltungstätigkeiten wird sowohl von den Gedenkstätten als auch der Verwaltungsleitung als sinnvoll erachtet. Sie übernehmen Verwaltungs- und Organisationsaufgaben, die nur schwer zentral geleistet werden können und sind Ansprechpartner/-innen der zentralen Verwaltung in den Gedenkstätten. Auch in den Vergleichsorganisationen, z. B. in Sachsen-Anhalt, verfügen die Gedenkstätten in eigener Trägerschaft jeweils über eigene Verwaltungskräfte.

3.2.4 Definition von Leitung

Aus SächsGedenkStG³⁴ und Satzung-StSG³⁵ ergibt sich wie dargelegt die Aufgabenverteilung und Zuständigkeit von Stiftungsrat und Geschäftsführer der Stiftung und damit die Definition der jeweiligen Leitungsaufgaben.³⁶ Die Aufgabe der Leitungen der Gedenkstätten ist hingegen nicht in Gesetz oder Satzung definiert. Die Satzung legt fest, dass den Gedenkstätten ein Leiter/eine Leiterin vorsteht,³⁷ überlässt die konkrete Ausgestaltung der Aufgaben aber dem Geschäftsführer im Rahmen seiner Organisationshoheit.³⁸ Diese findet in Geschäftsordnung,³⁹ Geschäftsverteilungsplan und Tätigkeitsbeschreibungen ihren Ausdruck.

Aus diesen Regelungen ergibt sich aus Sicht des Gutachters ein kohärentes und konsistentes Bild der Aufgabenverteilung und Leitungsverantwortlichkeiten von Stiftungsrat, Geschäftsführer und Arbeitsstellenleitungen, das sich wie folgt verkürzt zusammenfassen lässt:

- Der **Stiftungsrat** entscheidet in allen grundsätzlichen Angelegenheiten der Stiftung und entscheidet über die strategische Ausrichtung der Stiftung und führt die Aufsicht über die Geschäftsführung.
- Der **Geschäftsführer** ist – im Rahmen dieser grundsätzlichen Beschlüsse – für die Leitung und Verwaltung der Stiftung verantwortlich und ist dabei insbesondere für die Gestaltung und Koordinierung der Umsetzung des gesetzlichen

³⁴ Insbesondere § 7 und §8 SächsGedenkStG.

³⁵ Insbesondere §1 und §9 Satzung-StSG.

³⁶ S.o.

³⁷ §13, Abs 1 Satzung-StSG.

³⁸ §13, Abs 2 in Verbindung mit §9, Abs 4. Satzung-StSG.

³⁹ Insbesondere §10 GO-StSG.

Auftrags verantwortlich und erstattet dem Stiftungsrat Bericht über die Tätigkeiten der Arbeitsstellen.

- Die **Leitungen der Gedenkstätten** sind wiederum für die wissenschaftliche und konzeptionelle Weiterentwicklung des Gedenkortes und seiner (pädagogischen) Angebote sowie die administrative Leitung der Gedenkstätte verantwortlich. Dabei unterliegen sie der Organisationshoheit, den Weisungen und dem Letztentscheidungsrecht des Geschäftsführers als dem Gesamtverantwortlichen der Stiftung. Die Leitungen der Arbeitsstellen sind damit – wie in anderen arbeitsteiligen Organisationen auch – für einen fachlich bzw. örtlich definierten Bereich der Facharbeit der Stiftung zuständig, sind in dieser Wahrnehmung der Aufgaben aber an die Leitlinien und Entscheidungen der Geschäftsführung gebunden.

3.3 Zusammenfassung und Bewertung

Gesamtkonstruktion, Aufbauorganisation und Aufgabenverteilung der Stiftung Sächsische Gedenkstätten ähneln dem Aufbau der im Rahmen der Evaluation verglichenen Stiftungen in Brandenburg, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt und erscheinen grundsätzlich zweckmäßig und zielführend zur Erreichung der Ziele der Stiftung (siehe auch Kapitel 7).

Betrachtet man Zusammensetzung und Zusammenspiel der Gremien, folgt der Aufbau ebenfalls denen vergleichbarer Organisationen. Der Stiftungsrat ist das zentrale Gremium zur Steuerung der Stiftungsangelegenheiten, er wird durch je ein Gremium aus dem gesellschaftlichen Bereich sowie aus dem wissenschaftlichen Bereich beraten. Die laufenden Geschäfte führt ein Geschäftsführer/eine Geschäftsführerin bzw. Direktor/-in. Für ein Entscheidungsgremium ist der Stiftungsrat mit derzeit 17 Mitgliedern jedoch vergleichsweise groß.

In der Zusammensetzung des Stiftungsrats fällt die hohe Anzahl zivilgesellschaftlicher Vertreter/-innen und die Verzahnung mit dem Beirat auf. Über die Möglichkeit, bis zu neun Vertreter/-innen⁴⁰ für den Stiftungsrat vorzuschlagen, haben die gesellschaftlichen Vertreter/-innen aus dem Kreis der Opferverbände, Aufarbeitungsinitiativen, Fördervereine etc. sowie den Religionsgemeinschaften eine strukturelle Mehrheit im Stiftungsrat. Die gesellschaftlichen Akteure sind damit sowohl über den Stiftungsrat als auch den Stiftungsbeirat sehr stark in den Organen der Stiftung vertreten. In den betrachteten Vergleichsorganisationen sind die Stiftungsräte mit sieben bis zehn Mitgliedern deutlich schlanker besetzt. Insbesondere wird die

⁴⁰ Den Vertreter der Kommunen rechnen wir nicht zum zivilgesellschaftlichen Bereich.

Opferperspektive dort nur aggregiert über wenige Vertreter/-innen eingebracht. Dies erleichtert dort die Entscheidungsfindung.

Durch die bestehende Regelung sind im Stiftungsrat zudem regelmäßig Vertreter/-innen von (institutionell) geförderten Einrichtungen und Initiativen vertreten. Dies wirft Fragen nach Interessenskonflikten und der Gleichbehandlung der geförderten Einrichtungen auf. Zwar sind diese bei Verhandlungen und Entscheidungen in eigenen Angelegenheiten grundsätzlich außerhalb des Sitzungsraumes, sie haben aber einen Informationsvorsprung vor den nicht in den Gremien vertretenen Initiativen.

Betrachtet man die Struktur der Stiftung, sind Organisation und Aufgabenverteilung aus Sicht des Gutachters grundsätzlich geeignet, um die Ziele der Stiftung umzusetzen. Die formelle Aufgabenverteilung ist geprägt durch eine starke Dezentralisierung der Fachaufgaben in den Arbeitsstellen auf der einen Seite und die Wahrnehmung von strategischen und übergreifende Aufgaben (Gesamtleitung, Öffentlichkeitsarbeit, Fördergeschäft, Gremien) und unterstützenden Aufgaben (Personal, Haushalt) in der Geschäftsstelle.

Die Definition von Leitung in den gesetzlichen und untergesetzlichen Regelungen ist hinreichend klar, um die Aufgaben von Stiftungsrat, Geschäftsführer und Arbeitsstellenleitungen abzugrenzen. Innerhalb der Stiftung nimmt der Geschäftsführer dabei eine starke Stellung mit weitgehender Organisationshoheit und Weisungsbefugnissen gegenüber den Beschäftigten im Einzelfall ein. Die konkrete Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten der Arbeitsstellenleitungen fällt unter die Organisationshoheit des Geschäftsführers und ist deshalb Bestandteil der internen Regelungen der Stiftung: GO, GVP und Tätigkeitsbeschreibungen, nicht jedoch der Satzung. Die aus diesen Regelungen ableitbare Aufgabenteilung und Leitungszuständigkeiten sind hinreichend klar, um eine effektive Arbeit der Arbeitsstellen sicherzustellen. Eine weitere Verdichtung der Regeln ist aus Sicht des Gutachters nicht notwendig.

4 Zusammenarbeit

Aus den Regelungen von Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung sowie der grundsätzlichen Aufgabenverteilung zwischen den Arbeitsstellen ergeben sich die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit in der Stiftung. Wie diese Zusammenarbeit in der Praxis funktioniert, wird in den folgenden Abschnitten dargestellt. Der Fokus liegt dabei zunächst auf der Zusammenarbeit innerhalb der Stiftung, also zwischen Geschäftsstelle und Gedenkstätten in eigener Trägerschaft. Dabei werden vor allem die Führungs- und Entscheidungsprozesse betrachtet. Vertieft dargestellt werden die Themen Öffentlichkeitsarbeit, Informations- und Wissensaustausch, Beschwerdemanagement sowie abschließend die Beobachtungen des Gutachters zum Selbstverständnis der Organisation und der Zusammenarbeitskultur in der Stiftung. Im Anschluss wird die Zusammenarbeit mit den externen Akteuren beleuchtet.

4.1 Zusammenarbeit innerhalb der Stiftung

4.1.1 Führungs- und Entscheidungsprozesse

Von zentraler Bedeutung für die Arbeit der Stiftung ist die Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsstelle mit einem formal starken Geschäftsführer auf der einen sowie den fünf dezentralen Gedenkstätten in eigener Trägerschaft und der Dokumentationsstelle mit jeweils eigener Leitung auf der anderen Seite.⁴¹ Wie werden Führungs- und Leitungsaufgaben nun in der Praxis wahrgenommen? Zunächst wird hierzu einen Blick auf die institutionalisierten Abstimmungsformate auf Leitungsebene zwischen den Arbeitsstellen geworfen: Die Leiterberatung und den Prozess der Arbeitsplanung.

4.1.1.1 Leiterberatungen

Die Geschäftsordnung (§ 19) sieht mindestens halbjährliche Leiterberatungen unter Leitung des Geschäftsführers vor: Teilnehmende sind die Leitungen der Arbeitsstellen, der Verwaltungsleiter sowie ggf. weitere vom Geschäftsführer benannte Personen. Die Geschäftsstelle übernimmt nach GO-StSG die Organisation und Protokollierung der Sitzung. Laut GO-StSG dient die Beratung dem Informationsaustausch, die Leitungen haben eine beratende Funktion.⁴² Bis Ende 2010 wurde dabei die Bezeichnung „Leiterkonferenz“ genutzt, seit 2011 heißt die Besprechung „Leiterberatung“, um – nach Auskunft des Geschäftsführers – die beratende Funktion des Treffens zu betonen. Ab Februar 2013 wurde die nach der GO vor-

⁴¹ Siehe auch Kapitel 4.2

⁴² Dem Gutachter liegen Protokolle der Leiterberatungen von 2010 (4 Sitzungen), 2011 (2 Sitzungen), 2012 (2 Sitzungen) bis Februar 2013 (1 Sitzung), sowie die Tagesordnungen der Leiterberatungen 2014 (je 2 Sitzungen), 2015 (je 2 Sitzungen), 2016 (3 Sitzungen) und 2017 (2 Sitzungen) vor.

gesehene Protokollierung eingestellt. Grund seien die zunehmenden Konflikte bei der Abstimmung der Protokolle gewesen, eine Einigung auf ein verbindliches Protokoll sei oft nicht möglich gewesen.

Inhalte der Leiterberatung sind in der Regel der Bericht des Geschäftsführers (mit mündlichem Bericht aus den Gremien der Stiftung), die Haushaltsplanung sowie weitere aktuelle Themen, die auf Wunsch der Teilnehmenden auf die Tagesordnung gesetzt werden. In den vorliegenden Protokollen wurden u. a. die Kommunikation zwischen Geschäftsstelle und Gedenkstätten, die Genehmigung von Dienstreisen und Fortbildungen sowie der Entwurf des Entwicklungskonzepts kontrovers diskutiert.

Die Sitzungsfrequenz der Leiterberatung ist für das einzige regelmäßige Abstimmungsformat auf Leitungsebene gering, seit 2011 fanden jeweils in der Regel zwei Treffen pro Jahr statt.⁴³ Monatliche (telefonische) Abstimmungen, wie in der Sitzung vom 17.5.2011 von den Teilnehmenden gewünscht und vom Geschäftsführer vorgeschlagen, sind nicht realisiert worden.⁴⁴

Die Leiterberatungen werden von allen befragten Teilnehmenden der Sitzungen als deutlich verbesserungswürdig beschrieben. Die Sitzungen seien zum einen durch lange, mündliche Berichte des Geschäftsführers und zum anderen durch einen sehr konfliktorientierten Diskussionsstil der Leitungen einiger Gedenkstätten geprägt. Ein sachorientierter Austausch sei nur selten möglich.

4.1.1.2 Arbeitsplanung

Neben den halbjährlichen Leiterberatungen besteht mit der jährlichen Arbeitsplanung ein weiteres institutionalisiertes Abstimmungsformat zwischen Geschäftsstelle und den einzelnen Arbeitsstellen der Stiftungen. Gemäß Satzung⁴⁵ hat der Geschäftsführer die Aufgabe, eine Jahresplanung der Tätigkeiten der Stiftung aufzustellen. Die Aufstellung erfolgt dabei in einem Prozess unter Einbindung der Arbeitsstellenleitungen. Zunächst erstellen die Arbeitsstellen einen Entwurf der für das Folgejahr geplanten Aktivitäten und Projekte inklusive einer Schätzung der dafür benötigten Ressourcen. Die Arbeitsplanung konzentriert sich dabei auf Zusatz- bzw. Projektaufgaben, Daueraufgaben sind in der Regel in die Planung aufgenommen.⁴⁶ Der Entwurf wird im Anschluss in einem bilateralen Gespräch zwischen Leitung der Gedenkstätte und dem Geschäftsführer, (i.d.R. unter Teilnahme des/der wissenschaftlichen Referent/-

⁴³ In den Vergleichsorganisationen werden nach Informationen der Leitungen die jeweiligen Lenkungsrounds teilweise 14-tägig einberufen (Niedersachsen, Brandenburg), in Sachsen-Anhalt finden Leiterberatungen im monatlichen Wechsel mit den sog. Koordinatorenberatungen statt (siehe auch Kapitel 7).

⁴⁴ Protokoll der ersten Leiterberatung 2011 vom 17.5.2011.

⁴⁵ § 9 Abs. 1 Nr. 4 Satzung.

⁴⁶ Wobei „unter fortgeführte Projekte“ auch mehrjährige Projekte und Aufgaben aufgenommen werden.

in) abgestimmt. Der abgestimmte und konsolidierte Jahresarbeitsplan wird dann dem Stiftungsrat zur Beschlussfassung vorgelegt.

Aus Sicht der Geschäftsstelle dient die gemeinsame Arbeitsplanung vor allem der Priorisierung und dem Ressourcencheck, die Arbeitsstellen hätten einen weitreichenden Gestaltungsspielraum bei der Entwicklung des Jahresarbeitsplans, „vieles wird im Prinzip durchgewunken“. Die Arbeitsstellen nehmen den Prozess der Arbeitsplanung unterschiedlich wahr: Von einigen wird die Freiheit begrüßt, eigene Projekte und Initiativen zu benennen und diese dann für das Arbeitsjahr „abzusichern“. Die zeitlich knappe Besprechung der Arbeitsplanung in einem ein bis eineinhalbstündigen Gespräch wird jedoch von der Mehrheit der Arbeitsstellenleitungen als zu knapp wahrgenommen. Einige wünschen sich eine intensivere inhaltliche Diskussion mit der Geschäftsstelle über die Vorschläge der Gedenkstätte anstatt nur „durchgewunken“ zu werden. Das jetzige Format wird so teilweise als Desinteresse an der Arbeit der einzelnen Gedenkstätten interpretiert.

Die derzeitige Ausgestaltung der Arbeitsplanung hat einen klar jährlichen Planungshorizont, auch wenn einzelne dort gelistete Vorhaben ggf. mehrjährig sind. Mehrjährige bzw. noch nicht abgeschlossene Projekte werden in der Kategorie „fortgeführte Projekte“ fortgeschrieben. Eine darüberhinausgehende mittel- oder langfristige Planung der Aktivitäten und Projekte findet im Rahmen der Arbeitsplanung nicht statt. Die gedenkstättenübergreifende Konsolidierung der Arbeitsplanung erfolgt durch die Geschäftsstelle, eine direkte Abstimmung der Planungen zwischen Gedenkstätten erfolgt nur bei Bedarf (z. B. Kooperationsveranstaltungen, gemeinsame Projekte o.ä.).

4.1.1.3 Bilaterale Abstimmung und Leitung

Da institutionalisierte Leitungs- und Abstimmungsformate kaum für die Leitungs- und Entscheidungsprozesse genutzt werden, findet Führung und Leitung im Wesentlichen anlassbezogen in der bilateralen Abstimmung zwischen Geschäftsführer und Gedenkstättenleitungen in eigener Trägerschaft statt. Dazu gehören beispielsweise die Abstimmung zu Baufragen, Ausstellungsgestaltung, Veranstaltungsplanung. Dabei geht es in der Regel um Entscheidungen zu bestimmten Anlässen und konkreten Vorhaben. Auch die Auswahl und Einstellung neuen Personals gehören zu den Aufgaben, die in Abstimmung zwischen Geschäftsführer und Leitungen der Arbeitsstellen erfolgen. Der Geschäftsführer berücksichtigt dabei regelmäßig das Votum der Arbeitsstellenleitungen. Eine Diskussion über die grundsätzlichen Prioritätensetzungen und eine gemeinsame Linie der Stiftung findet im Rahmen der bilateralen Abstimmung jedoch nicht statt.

Die Erfahrungen mit dieser bilateralen Leitung durch den Geschäftsführer bzw. die Geschäftsstelle sind in den Arbeitsstellen sehr unterschiedlich. Während einige Leitungen die Zusammenarbeit als reibungslos und problemlos beschreiben, berichten andere Gedenkstätten von einem intensiven Gebrauch des Direktionsrechts des Geschäftsführers. Dies wird als „kleinteiliges Hereinregieren in die Arbeit der Gedenkstätten“ empfunden, das keinen eigenständigen Entscheidungsspielraum für die Gedenkstätten lasse sowie die fachliche Arbeit behindere und verzögere. Aus einer Gedenkstätte wird berichtet, dass dies auch stark die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit externen Partnern und Kontakte zu lokalen Medien einschränke, da der Geschäftsführer sich diese Kontakte vorbehalte. Dies habe zu einem deutlichen Rückgang der lokalen Präsenz und Sichtbarkeit geführt.

Aus Sicht des Geschäftsführers hängt die Größe des Entscheidungsspielraums der Leitungen der Gedenkstätten auch davon ab, inwieweit ein hinreichendes Vertrauen in deren Arbeit besteht. Dies sei nicht überall gegeben, sodass den Gedenkstättenleitungen unterschiedlich große Entscheidungsspielräume gewährt werden könnten. Aus einigen Gedenkstätten wird bemängelt, Anweisungen des Geschäftsführers würden oft ohne hinreichenden Kontext gegeben, nicht erläutert und keine Möglichkeit zur Rücksprache gegeben. In der Geschäftsstelle werden übermäßige Rückfragen bei eigentlich klaren Arbeitsaufträgen wiederum als bewusste Obstruktion durch die jeweiligen Leitungen der Gedenkstätten wahrgenommen. Dem Gutachter liegen Beispiele dieser wenig lösungsorientierten Kommunikation vor, sie scheint insbesondere Ausdruck der in Kapitel 4.1.5 beschriebenen gestörten Zusammenbeitskultur zwischen einigen Leitungen der Gedenkstätten und dem Geschäftsführer zu sein.

Die Genehmigung von Dienstreisen, Veranstaltungsteilnahmen und Fortbildungen erfolgt in der Stiftung zentral durch den Geschäftsführer.⁴⁷ Das Thema Dienstreisen und Veranstaltungsteilnahmen wurde von der Mehrheit der Gedenkstättenleitungen sowie von einem Teil der Beschäftigten im Gruppengespräch als problematisch gesehen. Kritisiert wurde, dass die Praxis der Genehmigung von Dienstreisen vom guten Willen des Geschäftsführers abhängen und diese „als Belohnung“ für gute Arbeit verstanden werden. Aus anderen Arbeitsstellen wurde von Leitungen und Beschäftigten wiederum berichtet, dass die Genehmigung von Dienstreisen und Veranstaltungsteilnahmen reibungslos verlaufe. Eine auf Bitte des Gutachters erfolgte Auswertung der Dienstreiseanträge von 2012 bis 2017 durch die Geschäftsstelle zeigt eine insgesamt sehr niedrige Quote nicht angeordneter Dienstreisen (20 von 1119 Anträgen, 1,8%). Diese betrafen bis 2016 insbesondere eine Gedenkstätte. Ausreißer ist dabei jedoch das Jahr 2017, in dem die Quote der nicht angeordneten Reisen bei 6% lag (10 von 166). Nach Auskunft der

⁴⁷ § 22, GO-StSG.

Geschäftsstelle handelte es sich dabei insbesondere um Anträge, die im Zusammenhang mit dem Bautzen-Forum der Friedrich-Ebert-Stiftung gestellt wurden, obwohl die Gedenkstätte Bautzen nicht in dem Maße eingebunden war, wie in den Jahren zuvor. Die Konzentration der abgelehnten Dienstreiseanträge in zeitlicher Nähe zur Erhebung erklärt aus Sicht des Gutachters die Bedeutung, die diesem Thema in den Fach- und Gruppengesprächen zugemessen wurde, obwohl es über einen längeren Zeitraum gesehen keine besonderen Auffälligkeiten in diesem Bereich gibt.

Wie in Kapitel 3 dargestellt, sehen Satzung und Geschäftsordnung weitgehende Entscheidungs- und Direktionsrechte für den Geschäftsführer vor, die Ausdruck seiner Gesamtverantwortung für die Arbeit der Arbeitsstellen der Stiftung sind. Gleichzeitig erfüllt die Geschäftsstelle – und hier insbesondere auch der Geschäftsführer – eigene Fachaufgaben, insbesondere in der Außenvertretung der Stiftung, im Bereich der übergreifenden Entwicklung der Stiftung und im Bereich der geförderten und zukünftig zu fördernden Einrichtungen zu. Eine Zentralisierung von Entscheidungsbefugnissen, wie sie aus einigen Gedenkstätten beschrieben wurde, birgt die Gefahr einer Überlastung der Geschäftsführung und einer Verlangsamung von Entscheidungsprozessen. Aus der Mehrheit der Gedenkstätten wurde dem Gutachter von verzögerten Rückmeldungen des Geschäftsführers und der Notwendigkeit von mehreren Rückfragen bei dringenden und wichtigen Angelegenheiten berichtet. Teilweise nehmen die Gedenkstätten dieses als „Marginalisierung“ der Gedenkstätten in eigener Trägerschaft wahr. Diese Einschätzung wird auch vom Geschäftsführer wahrgenommen („Gedenkstätten fühlen sich vernachlässigt“), dieses sei beim Aufgabenspektrum der Geschäftsstelle unvermeidbar. Auch weitere Beschäftigte der Geschäftsstelle weisen auf eine strukturelle Überlastung der Geschäftsstelle, insbesondere durch das Fördergeschäft und die Entwicklung neuer Gedenkstätten, hin.

4.1.1.4 Personalführung

Im Rahmen der Fachgespräche wurde ebenfalls nach der Nutzung individueller Führungsinstrumente, insbesondere Mitarbeitergesprächen als zentralem Instrument, gefragt. Zuständig für die Mitarbeitergespräche in den Arbeitsstellen sind die jeweiligen Leitungen der Arbeitsstelle, die diese Aufgabe im Auftrag des Geschäftsführers wahrnehmen.⁴⁸ Die Mitarbeitergespräche mit den Leitungen der Arbeitsstellen obliegen dem Geschäftsführer. Von den befragten Beschäftigten im Gruppengespräch hatte bisher keiner ein Mitarbeitergespräch mit der jeweiligen Leitung der Arbeitsstellen ge-

⁴⁸ §10, Abs. 2 GO-StSG.

führt. Zwischen Leitungen und Geschäftsführer finden solche Gespräche nach Aussage der Arbeitsstellenleitungen nicht regelmäßig statt.⁴⁹

4.1.2 Öffentlichkeitsarbeit

Eine aktive Öffentlichkeitsarbeit ist elementarer Bestandteil der Gedenkstättenarbeit. Sie ist Voraussetzung dafür, die Angebote der Gedenkstätten bekannt zu machen und im Sinne des Gesetzes zu wirken. Im Rahmen der Evaluation soll untersucht werden, inwieweit die Organisation, Verfahren und Entscheidungsprozesse ein kohärentes und konsistentes Auftreten der Stiftung in Presse und Öffentlichkeit ermöglichen. Aus Sicht des Gutachters gilt es, im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit drei prioritäre, aber teilweise konfligierende Zieldimensionen abzudecken:

1. Kern der Gedenkstättenarbeit sind die historischen Orte in Sachsen und ihre Geschichte. Kommunikationsarbeit braucht einen starken Ortsbezug und vertieftes Wissen der Gedenkstätten vor Ort. Gerade auch Kontakte zu lokalen Journalist/-innen sind ein wichtiger Multiplikator für die Anliegen der Stiftung.
2. Öffentlichkeitsarbeit und der Umgang mit Medien erfordern in der Regel schnelle Reaktionszeiten. Gerade bei externen Medienanfragen sind Antwortzeiten in der Regel kurz und erlauben nur selten langwierige Abstimmungsprozesse. Wenn Fristen nicht eingehalten werden können, sind die jeweiligen Möglichkeiten zur Positionierung und Außendarstellung verloren.
3. Berechtigter Anspruch einer Organisation ist es, dass die öffentlichen Äußerungen und Stellungnahmen konsistent sind und sich nicht widersprechen. Dies setzt insbesondere bei dezentralen Organisationsformen ein Mindestmaß an Abstimmung voraus.

Diesen Anforderungen muss sich auch die Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung stellen. Im Rahmen der Evaluation wurden dabei insbesondere die internen Strukturen und Prozesse der Öffentlichkeitsarbeit betrachtet.

Dem Geschäftsführer obliegt nach der Satzung die Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung einschließlich der Gedenkstätten in ihrer Trägerschaft. Er kann einen Beschäftigten mit dieser Aufgabe betrauen.⁵⁰ Die Aufgabe ist dem/der wissenschaftlichen Referent/-in bzw. der Leitung der Öffentlichkeitsarbeit übertragen. Im Geschäftsvertei-

⁴⁹ In Bezug auf die Mitarbeitergespräche durch die Leitungen verweist die GO-StSG (§10 (2)) auf § 5 Abs. 4 TV-L, der regelmäßige d.h. soweit nicht anders geregelt, jährliche Mitarbeitergespräche vorsieht. Auch die Verwaltungsvorschrift der Sächsischen Staatsregierung zur Regelung des Dienstbetriebes für die Behörden des Freistaates Sachsen (VwV Dienstordnung) sieht jährliche Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche vor (VwV Dienstordnung, V. 16.)

⁵⁰ § 9 Abs. 3 Satzung-StSG.

lungsplan umfasst dies u.a. die Aufgabe „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Beauftragte des Geschäftsführers zur Koordinierung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der gesamten Stiftung“ die dem/der wissenschaftlichen Referent/-in zugeordnet ist. In der Tätigkeitsbeschreibung der Stelle werden die Aufgaben jedoch nicht wesentlich ausdefiniert,⁵¹ präzisiert werden sie in einem Rundschreiben des Geschäftsführers zur „Geschäftsverteilung in der Stiftung Sächsische Gedenkstätten Zuständigkeiten im Bereich "interne und externe Kommunikation"“. ⁵² Hier werden insbesondere noch einmal die Informations- und Kommunikationswege definiert und die übertragenen Kompetenzen erläutert: Die Leitung wird darin ausdrücklich befugt, „Rückfragen zu den entsprechenden Aktivitäten der Arbeitsstellen zu stellen, dazu Hinweise zu geben und Anordnungen zu erteilen“. ⁵³

In den Gedenkstätten ist die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit der Gedenkstätte laut Geschäftsverteilungsplan, mit Ausnahme der Gedenkstätte Münchner Platz, den wissenschaftlichen Mitarbeitenden bzw. den pädagogischen Mitarbeitenden zugeordnet. Dies deckt sich im Wesentlichen mit den Tätigkeitsbeschreibungen der Beschäftigten und Leitungen der Gedenkstätten. ⁵⁴

Nach Aussage aus den Fachgesprächen kommt es im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit immer wieder zu Konflikten zwischen Geschäftsstelle und den Leitungen einzelner Gedenkstätten in eigener Trägerschaft. Häufiges Konfliktthema sind dabei Zuständigkeit und Dienstweg im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit. Erstens wird die grundsätzliche Weisungsbefugnis der Leitung der Öffentlichkeitsarbeit gegenüber den Leitungen der Gedenkstätten von Seiten einiger Leitungen in Frage gestellt und stattdessen entgegen der Anweisungen des Geschäftsführers nur über den Geschäftsführer kommuniziert. ⁵⁵ Zweitens werden die direkte Abstimmung und Anweisung der Leitung der Öffentlichkeitsarbeit mit den für Öffentlichkeitsarbeit zuständigen Referent/-innen in den Gedenkstätten von einigen Leitungen als Verletzung des Dienstweges ⁵⁶ und Vorenthalten relevanter Informationen interpretiert. Dies führt, wie dem Gutachter vorliegende E-Mailwechsel zeigen, zu langwierigen, aufgeblähten Abstimmungsprozessen. Die Klärung der Sachfragen gerät dabei in den Hintergrund.

⁵¹ Siehe Aufgabenblock 4 der Tätigkeitsbeschreibung: „Leitung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung, Website-Beauftragte etc.“

⁵² Rundschreiben vom 31.5.2017, Zeichen StSG 1.1/17/01-01.

⁵³ Vgl. ebd.

⁵⁴ Ausnahme ist hier die Tätigkeitsbeschreibung der Stelle des Leiters der GSt Ehrenhain Zeithain, die ebenfalls Anteile für die Öffentlichkeitsarbeit vorsieht. Zudem ist die „Anleitung und Kontrolle der festen und freien Mitarbeiter sowie die Koordination der Arbeitsbereiche [...] Öffentlichkeitsarbeit [...] teil der allgemeinen Leitungsaufgaben aller Gedenkstättenleitung“.

⁵⁵ Siehe u.a. Rundschreiben vom 31.5.2007; Zeichen StSG 1.1/17/01-01.

⁵⁶ § 11 Abs. 1 GO-StSG: „[...] Vorgänge sind über den unmittelbaren Vorgesetzten in den Geschäftsgang zu geben“.

Auf Arbeitsebene wird die Zusammenarbeit zwischen Gedenkstätten und Geschäftsstelle im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit als durchwegs gut und ergebnisorientiert beschrieben.⁵⁷

Grundsätzlich wird aus einigen Gedenkstätten die Notwendigkeit einer zentralen Öffentlichkeitsarbeit in Frage gestellt. Insbesondere die Abstimmungsprozesse werden als überflüssig empfunden, da dies zu einem Mehraufwand führe, ohne dass daraus ein (inhaltlicher) Mehrwert für die einzelnen Gedenkstätten erwachse. Dies entspricht in gewisser Weise auch dem Aufgabenverständnis der zentralen Öffentlichkeitsarbeit. Aus ihrer Sicht geht es um die Sicherung der Konsistenz der Außendarstellung und damit vor allem um einen „Check“ der Öffentlichkeitsarbeit in den Gedenkstätten, nicht um die zentrale Erarbeitung von Inhalten für die Öffentlichkeitsarbeit. Beklagt werden aus einzelnen Gedenkstätten auch die Erreichbarkeit und Reaktionsgeschwindigkeit der Geschäftsstelle in Fragen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Aus Sicht der Geschäftsstelle seien dies jedoch Einzelfälle, in der Regel werde innerhalb eines Tages auf Anfragen reagiert.

Neben den internen Prozessen der Öffentlichkeitsarbeit wird die Außenwahrnehmung der Stiftung wesentlich durch die Berichterstattung über sie geprägt. Die überregionale Berichterstattung der letzten Jahre war unter anderem von Berichten über interne Konflikte in der Stiftung und den Führungsstil des Geschäftsführers, Probleme in der Zusammenarbeit mit Externen („Bautzen-Forum“) sowie einen umstrittenen privaten Tweet des stellvertretenden Geschäftsführers über den Stiftungsaccount geprägt.⁵⁸ Über Twitter schaltet sich der Geschäftsführer zudem privat pointiert und zuspitzend in tagespolitische Debatten ein und retweetet gleichzeitig viele offizielle Inhalte der Stiftung.⁵⁹ Aus Sicht des Gutachters ist es fraglich, ob in einer so herausgehobenen Stellung eine Trennung der Kommunikation in dienstlich und privat noch gelingen kann.

Grundsätzlich stellt sich hier die Frage, welche Kommunikationsstrategie verfolgt wird und welche Rolle die Stiftung und ihre Leitung in den teil kontrovers geführten erinnerungspolitischen Diskussionen einnehmen möchte. Aus den Vergleichsorganisationen wurde dem Gutachter berichtet, dass man hier bewusst auf tagespolitische Stellungnahmen verzichte und stattdessen auf eine Versachlichung bzw. Verwissenschaftlichung von Konflikten setze.

⁵⁷ Gruppengespräch mit den Beschäftigten, Fachgespräch wissenschaftliche Referentin.

⁵⁸ Z. B. „Wut und Willkür“, aus der Zeit Nr. 07/2016, „Warum in Sachsens Gedenkstätten so gestritten wird“, die Welt 23.6.2016, „Wenn die NS-Opfer-Gedenkstätte Pegida in Schutz nimmt“, in Süddeutsche Zeitung, 4.11.2015; „Getrübtes Treffen der Stasi-Opfer“, in Sächsische Zeitung 12.5.2017.

⁵⁹ Lange Zeit auch als Geschäftsführer der Stiftung gekennzeichnet.

4.1.3 Beschwerdemanagement

Gegenstand der Evaluation sollte nach dem Evaluationsauftrag ebenfalls „das Beschwerdemanagement“ der Stiftung sein. Im Rahmen der Evaluation wurde geprüft, ob und wenn ja welche Regeln es für den Umgang mit Beschwerden gibt und inwieweit diese transparent und nachvollziehbar gestaltet sind. Zwei Dimensionen des Beschwerdemanagements wurden dabei beleuchtet: Das Beschwerdemanagement im engeren Sinne sowie der Prozess der Dienstaufsichtsbeschwerde.

Unter Beschwerdemanagement im engeren Sinne versteht man typischerweise den systematischen Umgang einer Organisation mit Kundenbeschwerden mit dem Ziel, eine Kundenabwanderung zu vermeiden und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.⁶⁰ Kunden in diesem Sinne wären für die StSG also Besucher/-innen der Gedenkstätten und Veranstaltungen sowie Nutzer/-innen der weiteren (Online-) Angebote der Stiftung. Nach Auskunft aus den Fachgesprächen gibt es derzeit kein Beschwerdemanagement im engeren Sinne. Beschwerden von Nutzer/-innen und Besucher/-innen werden derzeit zwar beantwortet, aber nicht systematisch ausgewertet. Zugleich wurde aber auch betont, dass die Anzahl solcher Beschwerden derzeit sehr gering sei und diese nicht regelmäßig in den Arbeitsstellen eingingen. Jenseits der reinen Beschwerde gibt es in den Gedenkstätten in der Regel die Möglichkeit, sich in ein Gästebuch einzutragen oder ein Onlinegästebuch zu nutzen. In den Tätigkeitsberichten der Stiftung wird regelmäßig über die Nutzung dieser und weiterer Feedbackmöglichkeiten Bericht erstattet. Formelle Regelungen für ein Beschwerdemanagement im engeren Sinne sind also nicht vorhanden, zugleich wird auch kein Bedarf für solche Regelungen gesehen.

Kern der stiftungsinternen Diskussion um das Thema „Beschwerdemanagement“ ist die Frage, welche Verfahren es für den Umgang mit internen Beschwerden, insbesondere über die Aufgabenwahrnehmung des Geschäftsführers gibt. Oberste Dienstbehörde der Beschäftigten der Stiftung ist nach § 12 SächGedenkStG der Stiftungsrat, der sich folglich mit diesen Beschwerden befassen muss. In der 48. Sitzung des Stiftungsrats berichtete die Stiftungsratsvorsitzende von mehreren Anliegen des Personals sowie weiteren anonymen Beschwerden bzw. Anzeigen. Auch weitere Mitglieder berichteten von an sie gerichteten Schreiben.⁶¹ Um diese Aufgabe als Kollegialorgan zukünftig strukturiert wahrnehmen zu können, wurde nach Vorbereitung durch eine Arbeitsgruppe mit Beschluss vom 12.12.2016 der „Ausschuss Petitionen“ des Stiftungsrats eingerichtet. Er tritt nicht nach außen auf, dient allein der Arbeitsorga-

⁶⁰ Vgl: Gabler Wirtschaftslexikon, Schlagwort „Beschwerdemanagement“, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beschwerdemanagement-28225/version-251860>.

⁶¹ Stiftungsrat 48. Sitzung TOP 8.

nisation des Stiftungsrats und bereitet den Umgang mit Beschwerden für den Stiftungsrat vor. Er ist keine Beschwerdeinstanz für die Beschäftigten der Stiftung. Als Verfahren ist vorgesehen, dass namentlich gekennzeichnete Beschwerden und sonstige Eingaben über den Geschäftsführer und mit einer Stellungnahme seinerseits an den Ausschuss weitergeleitet werden und dort eine Entscheidung des Stiftungsrates vorbereitet wird. Er ist explizit nicht für Personalangelegenheiten der Stiftung unter Personalhoheit des Geschäftsführers zuständig. Zur Lösung von Konflikten zwischen dem Personalrat und der Geschäftsführung der Stiftung wurde ebenfalls 2016 vom Stiftungsrat die Einrichtung einer ständigen Einigungsstelle beschlossen.⁶² Im Rahmen der Evaluation kann keine Einschätzung getroffen werden, inwieweit die Einrichtung des Ausschuss Petition zu einem veränderten Umgang des Stiftungsrats mit Beschwerden geführt hat und welche inhaltliche Auseinandersetzung mit den Themen der Beschwerden stattfinden.

4.1.4 Zusammenarbeit und Wissensaustausch

4.1.4.1 Horizontaler Austausch

Neben der sternförmigen Zusammenarbeit der Gedenkstätten mit der Geschäftsstelle wurde auch die Praxis der Zusammenarbeit zwischen den Gedenkstätten in eigener Trägerschaft betrachtet. Die Geschäftsordnung sieht Dienstbesprechungen zwischen den Arbeitsstellen grundsätzlich vor und verbindet dies mit einer Protokoll- und Informationspflicht an den Geschäftsführer. Zudem sollten Reisetätigkeiten auf das unbedingt erforderliche Maß beschränkt sein.⁶³

Derzeit gibt es, jenseits der beschriebenen Leiterberatungen, keine Formate und Foren zur Zusammenarbeit und zum fachlichen Austausch zwischen den Gedenkstätten. Gedenkstättenübergreifende Formate wie jährliche Gedenkstättenkolloquien und Exkursionen sowie der Gedenkstättenpädagogische Tag wurden seit 2010 bzw. 2011 nicht mehr durchgeführt.

Bilaterale Abstimmungen zwischen Gedenkstätten sind selten und haben einen konkreten Anlass. Die Mehrheit der im Rahmen der Fachgespräche und der Fokusgruppe befragten Beschäftigten bedauert den fehlenden Austausch innerhalb der Stiftung. Der Mehrwert eines verbesserten Austauschs zwischen den Arbeitsstellen wird neben einer besseren Information über inhaltliche Anknüpfungspunkte in gedenkstättenübergreifenden Themen wie pädagogischen Fragen gesehen.

⁶² Stiftungsrat, Protokoll 50. Sitzung.

⁶³ § 18 Abs. 2 GO-StSG.

Die Gründe für den geringen Austausch werden neben den fehlenden Abstimmungsformaten in der begrenzten Bereitschaft und fehlenden Kapazitäten, um einen solchen stiftungsweiten Austausch zu organisieren, gesehen. Von einigen Beschäftigten und Arbeitsstellenleitungen wird auch eine grundsätzlich ablehnende Haltung des Geschäftsführers gegenüber einem bilateralen Austausch zwischen Gedenkstätten als Grund angeführt. Mehrfach wurde dem Gutachter gegenüber geäußert, solche Kontakte, ebenso wie beispielsweise Rundmails zwischen den Leitungen, seien vom Geschäftsführer untersagt. Die dem Gutachter vorliegende Erlasslage (Dienstanweisungen etc.) bestätigt dies jedoch nicht.

Aus dem Kreis der Beschäftigten im Gruppengespräch wurde von einigen auf die „Rechtsunsicherheit“ bei informellen Kontakten und Nutzung des „kurzen Dienstwegs“ zwischen den Arbeitsstellen verwiesen, schreibt die Geschäftsordnung doch für den gesamten schriftlichen und mündlichen Dienstverkehr die Einhaltung des Dienstweges vor.⁶⁴

4.1.4.2 Informations- und Wissensaustausch

Aus der geringen Nutzung von regelmäßigen Abstimmungsformaten sowie der nur schwachen horizontalen Vernetzung in der Stiftung ergeben sich bereits die wesentlichen Rahmenbedingungen für den Informations- und Wissensaustausch in der Stiftung.

Die Kommunikation und Information seitens der Geschäftsführung in die Organisation wird als restriktiv wahrgenommen und folgt im Wesentlichen dem Prinzip der „Kenntnis bei Bedarf“, d.h. es werden nur für die unmittelbare Aufgabenerledigung notwendige Informationen weitergegeben. In den Leiterberatungen berichtet der Geschäftsführer halbjährlich in einem mündlichen Bericht über Ergebnisse und Beschlüsse der Gremien. Den Leitungen bzw. weiteren Beschäftigten werden dabei in der Regel jedoch keine Beschlüsse im Wortlaut übermittelt. Hintergrund der restriktiven Informationspolitik ist nach Aussagen aus der Geschäftsstelle die Sorge, dass vertrauliche Informationen aus der Stiftung in den politischen Raum getragen und dort genutzt werden. Diese Informationspolitik führt insbesondere zu unterschiedlichen Informationsständen zwischen geförderten Einrichtungen und Gedenkstätten in eigener Trägerschaft. Je nach Vertretung in den Gremien der Stiftung haben diese Informationen aus erster Hand, während die eigenen Arbeitsstellen diese nur unvollständig bekommen. In der Praxis erhalten die Leitungen der Gedenkstätten auch über informelle Kanäle Informationen aus den Gremien. Der Informations- und Wissensaustausch

⁶⁴ § 11 Abs. 1 Geschäftsordnung: „Um einen effizienten Ablauf zu gewährleisten, ist für den gesamten mündlichen und schriftlichen Dienstverkehr grundsätzlich der Dienstweg einzuhalten. Das heißt, Vorgänge sind über den unmittelbaren Vorgesetzten in den Geschäftsgang zu geben“.

zwischen den Gedenkstätten in eigener Trägerschaft ist bis auf gelegentliche Zusammenarbeit zu Einzelthemen nach Aussage der Leitungen gering.

Einziges regelmäßiges Informationsformat neben den Leiterberatungen ist der Newsletter der Stiftung. In diesem wird durch die Öffentlichkeitsarbeit über die inhaltliche Arbeit der Stiftung sowie der geförderten Einrichtungen berichtet, bevorstehende Veranstaltungen angekündigt und ausgewählte Presseartikel vorgestellt. Der Newsletter richtet sich an die interessierte Öffentlichkeit, enthält also keine rein stiftungsinternen Informationen. Er wurde auch von einer der Vergleichsorganisationen als vorbildlich gelobt.

4.1.5 Organisationskultur und -selbstverständnis

Die Stiftung ist aus ihrer Entstehung heraus eine dezentrale Organisation mit stark ausgeprägten regionalen Identitäten, die erst später unter dem Dach der Stiftung vereint wurden und zunächst noch als eher lockerer Zusammenschluss geführt wurden. Erst mit der verwaltungstechnischen Konsolidierung und stärkeren Professionalisierung der Geschäftsstelle ab ca. 2007 begann eine deutlichere Zentralisierung der Stiftung, die von zunehmenden Konflikten zwischen den Gedenkstätten und der Geschäftsstelle begleitet wurde.

Dieser Prozess des Zusammenwachens der vormals selbständigen Gedenkstätten wurde nicht systematisch begleitet. Es gab außer den jährlichen Gedenkstättenkolloquien und Gedenkstättenpädagogischen Tagen keine Bemühungen, eine gemeinsame Organisationsidentität zu schaffen. Die Mehrheit der Fachgespräche zeigt, dass der zentrale Bezugspunkt der Beschäftigten nach wie vor die eigene Gedenkstätte bzw. die Geschäftsstelle ist. Ein gemeinsames Verständnis als Stiftung ist wenig ausgeprägt, ohne dass in den Gesprächen jedoch die Zugehörigkeit zur Stiftung grundsätzlich in Frage gestellt wird. Dies wird insbesondere bei der Wahrnehmung der Arbeitsteilung innerhalb der Stiftung deutlich. In einigen Gedenkstätten wird die Geschäftsstelle primär als gemeinsame Verwaltungs- und Servicestelle wahrgenommen, weniger als gemeinsame Leitung der Stiftung. Damit einher geht in einigen Gedenkstätten die Wahrnehmung, dass es keinen Mehrwert einer gemeinsamen Organisation gebe, da formale und damit arbeitsaufwendigere Anforderungen durch die Schaffung der gemeinsamen Verwaltung eher zugenommen hätten.

Im Rahmen der Fachgespräche mit der Leitungsebene sowie dem Workshop auf Arbeitsebene der Stiftung wurden die Gesprächsteilnehmer/-innen um eine Charakterisierung der derzeitigen Zusammenarbeitskultur gebeten, dabei ergibt sich ein differenziertes Bild. Aus den Gesprächen wird deutlich, dass die Zusammenarbeit zwischen einigen Gedenkstättenleitungen und dem Geschäftsführer massiv gestört ist. Das Verhältnis sei geprägt von „mangelndem

Vertrauen“, einer „Misstrauenskultur“ und persönlichen Auseinandersetzungen zwischen den beteiligten Personen. In anderen Gedenkstätten wird das Verhältnis zum Geschäftsführer hingegen als unproblematisch empfunden. Im Wesentlichen betreffen diese Konflikte nach Aussage der weiteren Befragten jedoch die Leitungsebene, auf Arbeitsebene funktioniert die Zusammenarbeit oft gut und reibungslos. In Abwesenheit der Leitungspersonen sei oft eine sachorientierte Zusammenarbeit zwischen Arbeitsstellen möglich.

Im Gruppengespräch mit den Beschäftigten wurde zudem von einer „Lagerbildung“ gesprochen, der man sich als Mitarbeitende/-r nur schwer entziehen könne. Die Lager definieren sich in der Unterstützung bzw. vehementen Ablehnung des derzeitigen Geschäftsführers. Indiz für diese Konflikte in der Belegschaft ist auch ein Brief an die Vorsitzende des Stiftungsrates, in dem sich eine Leitung und neun weitere Beschäftigte von der Kritik des Personalrats an der Geschäftsführung distanzieren.⁶⁵

Im Rahmen der Evaluation wurden dem Gutachter zudem von mehreren Beschäftigten aus beiden Lagern vertraulich E-Mail-Schriftverkehr zur Verfügung gestellt. Die Inhalte dieser E-Mails können im Rahmen dieser Evaluation nicht validiert werden, sie verdeutlichen jedoch einige der beschriebenen Charakteristika der Kommunikations- und Konfliktkultur in der Stiftung. Dabei zeigen sie sowohl die Tiefe der zu Grunde liegenden Konflikte, als auch einen auf beiden Seiten teils unangemessenen, wenig respektvollen Kommunikationston sowie eskalierende Kommunikationsmuster.

4.2 Externe Zusammenarbeit

Neben der internen Zusammenarbeit in der Stiftung ist auch die Zusammenarbeit der Stiftung mit externen Akteuren Gegenstand der Evaluation. Im Rahmen der Analyse wurde zwischen der Zusammenarbeit mit geförderten Einrichtungen und Organisationen auf der einen und der Zusammenarbeit mit Fördervereinen und Opferverbänden auf der anderen Seite unterschieden. Für beide Gruppen wurde jeweils ein Fokusgruppenworkshop durchgeführt (siehe Kapitel 2).

4.2.1 Geförderte Einrichtungen und Gedenkstätten

Zunächst wird die Zusammenarbeit mit durch die Stiftung geförderten Einrichtungen betrachtet. Zu dieser Gruppe gehören die institutionell geförderten Gedenkstätten, die geförderten Archive und Zentren sowie sonstige projektgeförderte Einrichtungen, Initiativen und

⁶⁵ Schreiben an die Vorsitzende des Stiftungsrates Frau Staatsministerin Dr. Stange vom 4.12.2015; Protokoll der 48. Sitzung des Stiftungsrates.

Organisationen. Rechtliche Grundlage der Förderung und Zusammenarbeit ist neben dem Stiftungsgesetz § 2 die vom Stiftungsrat erlassene Förderrichtlinie vom 10.6.2016.

Die Förderrichtlinie definiert Ziele und Gegenstand der Förderung durch die Stiftung und regelt die Zuwendungsvoraussetzungen der Förderung sowie das Förderverfahren. Insbesondere definiert sie prioritäre Kriterien für eine Förderung:⁶⁶

1. *Das Vorhaben beschäftigt sich exemplarisch mit einem in Form und Ausmaß historisch überregional bedeutsamem Verfolgungskomplex.*
2. *Das Vorhaben dient der Bewahrung baulicher Relikte an einem authentischen Ort oder eines auch immateriellen Kulturgutes.*
3. *Das Vorhaben ist von erheblichem öffentlichen Interesse, das sich etwa in Besucherzahlen oder in der Berichterstattung in regionalen und überregionalen Medien artikuliert.*
4. *Das Vorhaben ist so angelegt, dass möglichst viele Menschen damit erreicht werden.*

Bis zu einer Höhe von 10.000 Euro trifft der Geschäftsführer die Förderentscheidung, darüber entscheidet der Stiftungsrat auf Basis einer Vorlage des Geschäftsführers. Bei Fördersummen ab 20.000 Euro ist zusätzlich eine Bewertung durch Stiftungsbeirat und Wissenschaftlichen Beirat erforderlich.⁶⁷ Als Anlage sind der Förderrichtlinie Empfehlungen für die inhaltliche Gliederung von Gedenkstättenkonzepten beigelegt.

Im Rahmen eines Gruppengesprächs, an dem neun Vertreter/-innen geförderter Einrichtungen teilgenommen haben,⁶⁸ und in zwei Nachholgesprächen wurden die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der Stiftung entlang der typischen Phasen des Förderprozesses (Vorbereitung, Entscheidung, Projektabwicklung, Projektabschluss) diskutiert sowie die Teilnehmenden um generelle Einschätzung der Zusammenarbeit gebeten.

Die administrative Abwicklung der Förderung von der Förderzusage bis zum Projektabschluss wird übereinstimmend gelobt. Insbesondere durch die Verwaltungsleitung sei in den letzten Jahren eine merkliche Professionalisierung eingetreten. Schwierig, aber nur bedingt im Einflussbereich der Stiftung, sei das Timing der Förderung. Dies betreffe einerseits späte Mittelzusagen im Rahmen der institutionellen Förderung, andererseits kurze Zeiträume im Rahmen der Projektförderung, um bewilligte Mittel auszugeben. Vermutet wurde,

⁶⁶ Förderrichtlinie, IV Zuwendungsvoraussetzungen.

⁶⁷ Förderrichtlinie, VI Verfahren.

⁶⁸ Siehe Kapitel 2 sowie den Anhang.

dass dies auch mit dem Entscheidungsturnus des Stiftungsrats zusammenhänge, nach Auskunft der Geschäftsstelle ist jedoch vor allem der Zeitpunkt der Mittelzusage durch die Zuwendungsgeber der Stiftung entscheidend. Im Bereich der institutionellen Förderung wurde diskutiert, inwieweit diese ggf. mehrjährig ausgestaltet werden könne. Dies steht jedoch im Gegensatz zur jährlichen Haushaltsplanung des Bundes.

Uneinheitlich wird die Phase der Antragsvorbereitung und Entscheidung wahrgenommen und bewertet. Während die Mehrheit der Teilnehmenden des Workshops diese als gut bezeichnet und die Unterstützung der Stiftung bei Antragsstellung und Konzeption lobt, wurde von zwei der neun Teilnehmenden und einem/er Teilnehmer/-in eines Nachholgesprächs die schlechte Erreichbarkeit der Stiftung sowie eine fehlende Unterstützung und Beratung in der Antragsphase und bei der Entwicklung von Konzeptionen bemängelt. Es wird kritisiert, dass keine Termine für Vorgespräche oder einfache Rückfragen zustande kämen und dass es dann erst im förmlichen Antragsverfahren zu einer inhaltlichen Rückmeldung durch die Stiftung und ggf. eine Ablehnung des Antrags käme. Gewünscht wurde teilweise auch eine tiefere inhaltliche Begründung für die Ablehnung von Förderanträgen. Die Zusammenarbeit im Rahmen der Förderung beschränkt sich dabei fast ausschließlich auf die Geschäftsstelle, Kontakte mit den Gedenkstätten in eigener Trägerschaft sind – selbst bei engem thematischen Bezug – die Ausnahme.

Jenseits der Förderung wurde insbesondere die Einbindung der geförderten Einrichtungen in die Öffentlichkeitsarbeit gelobt. Über Newsletter und Homepage wird regelmäßig auch über Veranstaltungen und aktuelle Entwicklungen aus den geförderten Einrichtungen berichtet. Aus dem Kreis der Teilnehmenden sowie aus den Nachholgesprächen wurden eine größere Transparenz und Präzisierung der Förderkriterien gewünscht, um eine bessere Priorisierung wie eine höhere Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen zu erreichen. Negativ werden in der Zusammenarbeit mit der Stiftung sowohl die „internen Querelen“, also die nach außen getragenen Konflikte zwischen Geschäftsstelle und einigen Gedenkstätten, sowie darüber hinaus die weiteren erinnerungspolitischen Konflikte rund um die Arbeit der Stiftung wahrgenommen.

4.2.2 Opferverbände und Fördervereine

Die zweite Gruppe, die im Rahmen der Analyse der externen Zusammenarbeit betrachtet wurde, sind die Opferverbände und Fördervereine rund um die Gedenkstätten in eigener Trägerschaft. Grundlage der Zusammenarbeit ist zunächst der in der Präambel des Stiftungsgesetzes formulierte Anspruch der Mitwirkung der Opferverbände sowie von bürgerschaftlichen Initiativen, zur historischen Aufarbeitung an der Arbeit der Stiftung. Dieser findet unter

anderem in der Einbindung dieser Organisationen in Stiftungsbeirat und Stiftungsrat seinen konkreten Ausdruck.

Vor Gründung der Stiftung Sächsische Gedenkstätten befanden sich die jetzigen Gedenkstätten der Stiftung in Trägerschaft lokaler Förder- und Opfervereine. Mit Gründung der Stiftung wurden diese schrittweise in die Trägerschaft der Stiftung überführt. Grundlage für die weitere Zusammenarbeit waren in der Regel Kooperationsverträge mit der Stiftung. Derzeit haben zwei Fördervereine solche Kooperationsverträge mit der Stiftung: Das Kuratorium Pirna-Sonnenstein e.V. sowie das Münchner-Platz Komitee e.V. Die Kooperationsvereinbarungen mit dem Förderverein der Gedenkstätte Ehrenhain Zeithain sowie dem Förderverein des DIZ-Torgau⁶⁹ wurden jeweils durch den Geschäftsführer gekündigt. In der Gedenkstätte Bautzen sind neben dem ursprünglichen Gründungsverein – dem Bautzen-Komitee – zwei weitere Fördervereine aktiv: Der Opfer-, Förder- und Dokumentationsverein Bautzen II sowie der Förderverein Gedenkstätte Bautzen e.V.

Aus Sicht der Gedenkstättenleitungen und der im Rahmen der Evaluation befragten Vertreter/-innen von Fördervereinen funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Gedenkstätten und Fördervereinen gut und weitgehend reibungslos, teilweise besteht ein intensiver Austausch zwischen den Leitungen und „ihren“ Vereinen. Problematischer stellt sich die Zusammenarbeit zwischen den Fördervereinen und dem Geschäftsführer der Stiftung dar, wobei auch hier das Bild uneinheitlich ist. Öffentlich dokumentiert sind Konflikte zwischen dem Geschäftsführer und den Fördervereinen Gedenkstätte Ehrenhain Zeithain, Gedenkstätte Bautzen e.V. sowie dem mittlerweile aufgelösten Förderverein des DIZ-Torgau.⁷⁰ Die Konflikte verlaufen damit entlang der gleichen, teilweise persönlichen, Konfliktlinien/Gedenkstätten wie innerhalb der Stiftung. Die Rekonstruktion der zu Grunde liegenden Ursachen für diese Konflikte ist jedoch nicht Aufgabe dieser Evaluation.

Da sich im Rahmen der Fokusgruppen und Nachgespräche nur ein Mitglied aus dem Kreis der Opferverbände zu einem Gespräch bereit erklärt hat, konnte im Rahmen der Evaluation keine repräsentative Einschätzung dieser Gruppe erhoben werden.

4.3 Zusammenfassung und Bewertung

Wie werden die Organisationsstruktur und die formellen Entscheidungsprozesse nun in der Stiftung gelebt? Wie funktioniert die Arbeit in der Stiftung in der Praxis? Aus der Analyse der Zusammenarbeit ergibt sich ein differenziertes Bild, mit Bereichen guter und

⁶⁹ Der Förderverein des DIZ Torgau hat sich mittlerweile aufgelöst.

⁷⁰ Vgl. Landtagsdrucksache Drs 6/9610, Sitzungsrat Protokoll 48. Sitzung.

ergebnisorientierter Zusammenarbeit, aber auch mit Bereichen, die durch tiefgehende Konflikte geprägt sind.

Betrachtet man zunächst Führungs- und Entscheidungsprozesse, so fällt auf, dass institutionalisierte Führungsinstrumente wie die Leiterberatung oder Arbeitsplanung nicht ihrem Potenzial entsprechend genutzt werden. Die Leiterberatungen finden zu selten statt und sind nach Aussage der Teilnehmenden von einer schlechten Arbeitsatmosphäre geprägt. Die Arbeitsplanung ist ein sinnvoll strukturierter Prozess, der den Beteiligten Planungssicherheit und eine klare Prioritätensetzung für das Arbeitsjahr gibt, das Potenzial der Arbeitsplanung für eine strategische Reflexion und mittelfristige Planung der Arbeit wird aber nicht genutzt. Dominierend ist deshalb die bilaterale Abstimmung bzw. Anweisung zwischen Geschäftsführer und Leitungen. Diese wiederum wird in der Praxis von Gedenkstätte zu Gedenkstätte unterschiedlich gelebt. Während einige Gedenkstätten nach eigener Angabe kaum noch Spielraum für eigene Entscheidungen haben, wird die Zusammenarbeit von anderen als problemlos beschrieben. Aus Sicht des Gutachters sollte eine Zentralisierung von kleinteiligen Entscheidungen bei der Geschäftsführung, wie aus einer Gedenkstätte beschrieben, vermieden werden. Eine solche Praxis führt tendenziell zu einer Überlastung der Geschäftsstelle, zu einer Demotivation der Beschäftigten in den Gedenkstätten und einer Diffusion von Verantwortlichkeiten vor Ort.

Auffällig ist bei der Betrachtung der Entscheidungs- und Führungsprozesse das Fehlen von funktionierenden Formaten für eine inhaltlich-fachliche Führung in der Stiftung. Die Geschäftsführung erwartet zu Recht, dass die dezentral in den Arbeitsstellen der Stiftung verantworteten Entscheidungen im Sinne der Gesamtlinie der Stiftung getroffen werden. Derzeit findet jedoch kein systematischer Austausch über eine solche gemeinsame Linie der Stiftung statt, zugleich hat die Geschäftsstelle kaum Kapazitäten, um inhaltliche und konzeptionelle Vorarbeiten hierfür zu leisten.

Die Öffentlichkeitsarbeit muss eine Balance finden zwischen einem starken Ortsbezug, Geschwindigkeit und Konsistenz in der Außendarstellung. Die Prozesse sind aus Sicht des Gutachters grundsätzlich angemessen, allerdings bedürfen sie einer weiteren Standardisierung und Klärung der Kommunikationswege.

Der Gutachter hält eine direkte Kommunikation zwischen Leitung der Öffentlichkeitsarbeit in der Geschäftsstelle und den Mitarbeitenden der Öffentlichkeitsarbeit in den Gedenkstätten aus prozeduraler Sicht für sinnvoll und effizient. Als eine Querschnitts- bzw. Stabsaufgabe erscheint die strikte Einhaltung des Dienstwegs in diesem

Fall kontraproduktiv, führt sie doch zu einer Überlastung der Leitungspositionen und zu einer Verlangsamung des Prozesses.⁷¹ Zugleich ist eine angemessene Information und in wichtigen Fällen die Rücksprache mit den Leitungen der Arbeitsstellen sicherzustellen. Grundsätzlich bedarf es einer Klärung von Rolle, Aufgaben und Nutzen der zentralen Öffentlichkeitsarbeit, um die Akzeptanz in der Organisation zu erhöhen. Ergänzt werden sollte dies durch grundsätzliche Überlegungen, wie die Stiftung, ihre Leitungsebene und Arbeitsstellenleitungen in der Öffentlichkeit auftreten möchten und inwieweit sich diese tagespolitisch äußern sollten.

Ein klassisches Beschwerdemanagement gibt es in der Stiftung nicht, die vorhandenen Feedbackmöglichkeiten über (online) Gästebücher scheinen jedoch derzeit ausreichend. Im Rahmen des internen Beschwerdemanagement bleibt abzuwarten, welche Auswirkungen die Einrichtung von Einigungsstelle sowie dem Ausschuss Petitionen haben werden. Damit dieses Instrumentarium zur Befriedung der Organisation beiträgt, ist es aus Sicht des Gutachters insbesondere wichtig, dass die Petenten eine substantielle Antwort auf ihre Eingabe erhalten.

Die horizontale Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsstellen in der Stiftung ist wenig ausgeprägt, es gibt derzeit keine Formate zur Verknüpfung und Vernetzung in der Organisation. Der Wissens- und Informationsaustausch in der Stiftung ist auf das Nötigste beschränkt und wird nicht befördert. Informationen aus den maßgeblichen Gremien der Stiftung werden nur stark verkürzt geteilt. Aus Sicht des Gutachtens bleiben damit große Potenziale für die Stiftungsarbeit ungenutzt. Gerade bei Querschnittsthemen wie Bildungsangeboten gibt es viel Potenzial zur kollegialen Beratung aber ggf. auch Synergieeffekte bei der gemeinsamen Konzeption neuer Angebote. Dies gilt umso mehr, als auch eine Einbindung der Gedenkstätten in freier Trägerschaft in solche Austauschformate vorstellbar ist.

Die Beschreibungen der Zusammenarbeitskultur in der Stiftung reichen von „totaler Zerrüttung“ in Bezug auf einige Gedenkstätten bis hin zu „problemloser Zusammenarbeit“. Die Konflikte konzentrieren sich auf die Leitungsebene zwischen einigen Gedenkstätten und der Geschäftsführung, strahlen aber in die weitere Organisation aus, es wird von „Lagerbildung“ berichtet. Zugleich wird die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstelle und Gedenkstätten auf Arbeitsebene als gut und konstruktiv beschrieben. Die Konflikte innerhalb der Stiftung binden massiv Ressourcen und es sollte intensiv an einer Lösung gearbeitet werden. Dazu beitragen kann auch eine

⁷¹ Vgl. Krems, Burkhard *Verwaltungsmanagementlehre Eine verwaltungswissenschaftlich orientierte Einführung*, abrufbar unter <http://www.olev.de/d/dienstweg.pdf>, abgerufen am 04.01.2019.

verstärkte Reflexion des Mehrwerts und der Sinnhaftigkeit der gemeinsamen Organisation, die jetzt noch nicht von allen Beteiligten erkannt wird.

Das differenzierte Bild setzt sich bei der Betrachtung der Zusammenarbeit mit den externen Akteuren fort. Betrachtet man zunächst die von der Stiftung institutionell oder mit Projektmitteln geförderten Einrichtungen, so wird die administrative Abwicklung der Förderprozesse durchweg gelobt, in der Antragsvorbereitung der Beratung wurden jedoch sehr unterschiedliche Erfahrungen beschrieben. Überwiegend wird die Stiftung für ihre Unterstützung bei der Antragsstellung gelobt, in wenigen Fällen gab es kaum Beratung und die Stiftung war nicht ansprechbar. Aus Sicht des Gutachters liegen dieser Einschätzung auch unterschiedliche Erwartungen an die Art der Förderung zu Grunde: Handelt es sich primär um eine Förderung von Anträgen oder hat die Förderung auch einen beratenden und entwickelnden Anspruch. Hier bedarf es einer einheitlichen Behandlung und der Definition von Mindeststandards, die man in diesem Zusammenhang einhalten möchte, wohlwissend dass eine „beratende Projektförderung“ mit nicht unerheblichem Aufwand verbunden ist und es derzeit keine ausreichende Ausstattung für eine solche Förderung gibt.

Im Rahmen der Fokusgruppe konnte die Position von vier der sechs eingeladenen Fördervereine erfragt werden. Die Zusammenarbeit mit den Gedenkstätten wird von allen Fördervereinen als gut beschrieben, die Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle ist jedoch teilweise durch heftige Konflikte geprägt. Die Konflikte mit den Fördervereinen treten dabei in den gleichen Gedenkstätten auf wie die mit den Leitungen der Gedenkstätten.

5 Ressourcenanalyse

Im Zuge der Ressourcenanalyse wurden die für die Aufgabenwahrnehmung zur Verfügung stehenden Personalressourcen und Finanzausstattung untersucht. Zwei Methoden wurden zur Analyse der Ressourcen eingesetzt, darunter eine Dokumentenanalyse zentraler Dokumente und Daten wie Jahresabschlüsse, Haushalts- und Stellenpläne etc. Als zweites Instrument wurde die Ermittlung und Analyse des Aufgabenbestands im Rahmen einer Aufgabenerhebung für das letzte abgeschlossene Arbeitsjahr (2017) eingesetzt.

5.1 Analyse der Personalressourcen

Zentrales Instrument im Zuge der Analyse der Personalressourcen ist eine Aufgabenbestandsanalyse, die eine Zuordnung des Personaleinsatzes zu definierten Aufgabenkategorien ermöglicht. Ziel dieser Erhebung war es, einen quantitativen Überblick über die Schwerpunkte der Stiftungsarbeit zu bekommen und damit Transparenz über die Aufgabenwahrnehmung im Detail zu erhalten. In der Methodik folgte der Gutachter dabei den methodischen Vorgaben des Handbuchs für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung des Bundesministeriums des Innern.

Grundlage der Aufgabenbestandsanalyse ist eine Liste der in der Organisation derzeit wahrgenommenen Aufgaben. Diese wurde auf Basis des Entwurfs des Geschäftsverteilungsplans sowie der vorliegenden Tätigkeitsbeschreibungen erstellt und im Rahmen der Fachgespräche plausibilisiert. Auf Basis dieses Aufgabenkatalogs wurden die Arbeitsstellen sowie die Geschäftsstelle der Stiftung gebeten eine Schätzung des Arbeitsaufwands für das letzte abgeschlossene Arbeitsjahr (2017) zu erstellen. Die quantitativen Ergebnisse wurden in telefonischen Gesprächen mit den jeweiligen Leitungen der Arbeitsstellen sowie mit Beschäftigten der Geschäftsstelle plausibilisiert, um mehr über die Rahmenbedingungen der Aufgabenwahrnehmung zu erfahren. Die detaillierte Vorgehensweise wird im methodischen Teil in Kapitel 1.3.2.4 beschrieben.

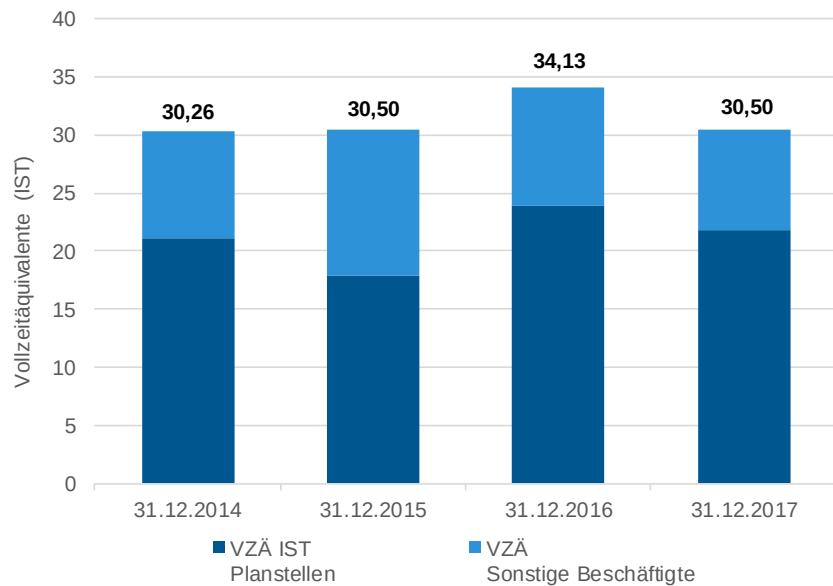
5.1.1 Personalbestand

Der Personalbestand zum 31.12.2017 betrug insgesamt 30,50 Vollzeitäquivalente (VZÄ) und unterteilt sich nach Beschäftigungsart in Planstellen (21,75 VZÄ) und sonstige Beschäftigte⁷² (8,75 VZÄ). Nach einem Stand zum 31.12.2016 in Höhe von 34,13 VZÄ reduzierte sich der Personalbestand im Jahr 2017. Gründe dafür waren u. a. der Weggang zweier Mitarbeiter in der Dokumentationsstelle,

⁷² Unter sonstige Beschäftigte werden gezählt: Geringfügige Beschäftigung, geförderte Beschäftigungsmaßnahmen, Freiwilliges Soziales Jahr (FSJ), Bundesfreiwilligendienst (BFD), Gedenkdiener/-innen, Praktika, Drittmittelbeschäftigte, Projektmittelbeschäftigte.

da die Aufgabe „Schicksalsklärung zu sowjetischen Kriegsgefangenen“ zum 31.6.2016 endete. Weitere sonstige Beschäftigte der Gedenkstätte Bautzen, die für Projekte genehmigt wurden, sind zum 31.12.2017 weggefallen.

Abbildung 3: Personalressourcen (VZÄ) nach Beschäftigungsart zum Stichtag 31.12. zwischen 2014 und 2017

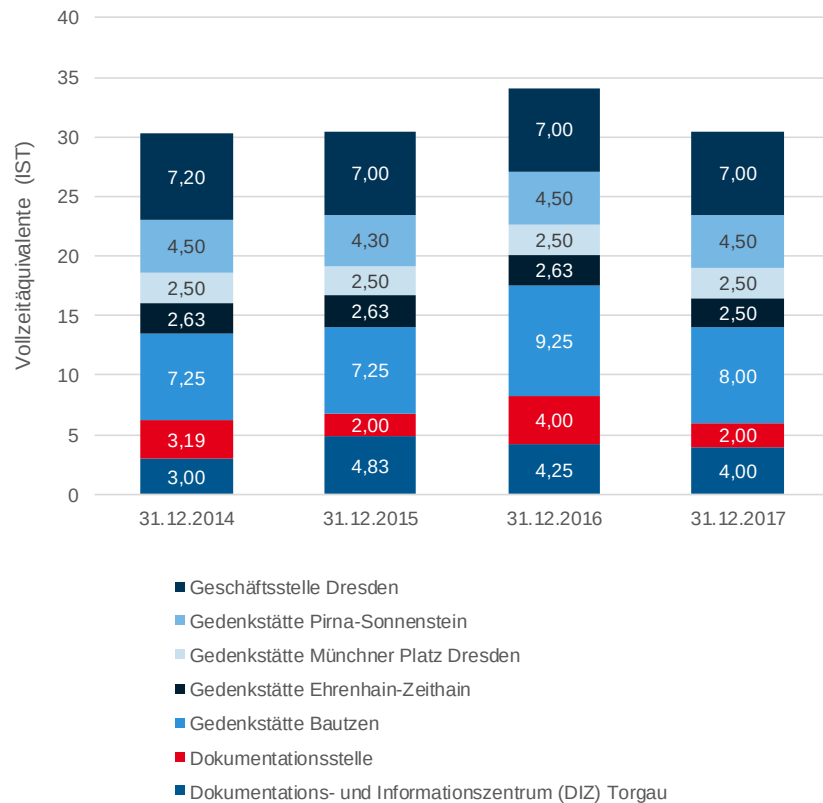


Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Personalstatistik der Stiftung Sächsische Gedenkstätten bis 31.12.2016. Die Werte für 31.12.2017 wurden im Rahmen der Aufgabenerhebung abgefragt.

In den Gedenkstätten vor Ort sowie in der Dokumentationsstelle wird relativ viel mit sonstigen Beschäftigten gearbeitet. Ein flexibler und längerfristig geplanter Ressourceneinsatz und geeignete Vertretungen für die Wahrnehmung bestimmter Fachaufgaben sind dadurch kaum vorhanden. So gut wie alle Arbeitsstellen und die Geschäftsstelle berichten von Überstunden⁷³ bzw. von Erledigungen bestimmter Aufgaben in der Freizeit.

⁷³ Eine systematische Auswertung der Überstunden lag nicht vor. Erfasste Überstunden können im Rahmen des Freizeit- ausgleichs abgebaut werden.

Abbildung 4: Personalressourcen (VZÄ) nach Arbeitsstelle der Stiftung zum Stichtag 31.12 zwischen 2014 und 2017



Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Personalstatistik der Stiftung Sächsische Gedenkstätten bis 31.12.2016. Die Werte für 31.12.2017 wurden im Rahmen der Aufgabenerhebung abgefragt.

5.1.2 Aufgabenbestandsanalyse

Für die Aufgabenbestandsanalyse wurde auf Basis des Geschäftsverteilungsplans in Abstimmung mit der Stiftung eine Aufgabenliste erstellt (vgl. Vorgehen in Kapitel 1.3.2.4). Es wurden insgesamt zwei Aufgabenlisten erstellt, eine für die Geschäftsstelle der Stiftung und eine weitere, gemeinsame für die Gedenkstätten in eigener Trägerschaft und für die Dokumentationsstelle. Für die Gedenkstätten und die Dokumentationsstelle wurden die Aufgaben kategorisiert in:

- **Allgemeine Aufgaben:** Übergeordnete Aufgaben im Sinne von Verwaltungsaufgaben, die für die Wahrnehmung der Fachaufgaben der teilweise dezentralen Arbeitsstellen notwendig sind, z. B. Gebäudemanagement und Hausmeister-tätigkeiten.
- **Fachaufgaben** der Arbeitsstellen als Kernaufgaben der Stiftungsarbeit (vor Ort), außerhalb der Geschäftsstelle;

Die Fachaufgaben (vgl. Tabelle 12 im Anhang) wurden teilweise noch in Unteraufgaben aufgegliedert, damit die Personalaufwände einfacher zugeordnet werden konnten. Dies betrifft besonders umfangreiche Aufgaben wie *F.2 Bestände und Dokumentation*, *F.9 Ausstellungsumsetzung* und *F.10 Bildungsarbeit*. Für die Dokumentationsstelle wurde darüber hinaus die Fachaufgabe *F.1 Auskünfte zu Personen/Schicksalsklärung* in mehrere Unteraufgaben gegliedert, um die Aufgabenwahrnehmung in diesen besonderen Aufgaben adäquat abzubilden.⁷⁴

Die Aufgaben der Geschäftsstelle der Stiftung wurden gesondert betrachtet, da sich die Aufgaben als übergeordnete Führungs-/Verwaltungseinheit von den Aufgaben der Gedenkstätten stark unterscheiden. Prinzipiell ließe sich die Geschäftsstelle komplett als übergeordnete allgemeine Aufgabe der Stiftung Sächsische Gedenkstätten definieren. Dennoch liegen einige spezielle Fachaufgaben der Stiftung im Verantwortungsbereich der Geschäftsstelle wie beispielsweise die Aufgaben im Bereich des Fördergeschäfts oder wissenschaftliche Grundsatzfragen, die über die reine Verwaltung hinausgehen. Daher wird keine Kategorisierung bzw. Einteilung der Aufgaben gewählt, sondern diese insgesamt einheitlich als Aufgaben der Geschäftsstelle betrachtet. Eine Liste der Aufgaben der Geschäftsstelle der Stiftung findet sich in Tabelle 13 im Anhang.

Der für die Wahrnehmung aller Aufgaben eingesetzte Personalaufwand der Stiftung betrug im Jahr 2017 insgesamt **31,49 VZÄ**.⁷⁵ Dieser Aufwand verteilt sich auf Planstellen in Höhe von ca. 21,7 VZÄ sowie auf etwa 9,75 VZÄ für sonstige Beschäftigte. Das bedeutet, dass rund 30 Prozent des stiftungsweiten Aufwands durch sonstige Beschäftigte wahrgenommen wird. Ein signifikanter Anteil des Aufwands für die Aufgaben der Arbeitsstellen und Gedenkstätten vor Ort wird von sonstigen Beschäftigten wahrgenommen (insgesamt rund 40 Prozent). Darüber hinaus wird ein Teil der Ausstellungs- und Hausaufsicht – an den Wochenenden – durch eine externe Sicherheitsfirma wahrgenommen.

Die Abbildung 5 stellt den Personalaufwand der Stiftung (ohne Geschäftsstelle) nach Beschäftigungs- und Aufgabenart dar. Sie zeigt, dass die sonstigen Beschäftigten eher für die Fachaufgaben innerhalb der Gedenkstätten und Dokumentationsstelle eingesetzt werden. Insgesamt 8,19 VZÄ (rd. 50 Prozent der Fachaufgaben) an sonstigen Beschäftigten nehmen die Fachaufgaben wahr. Ein hoher

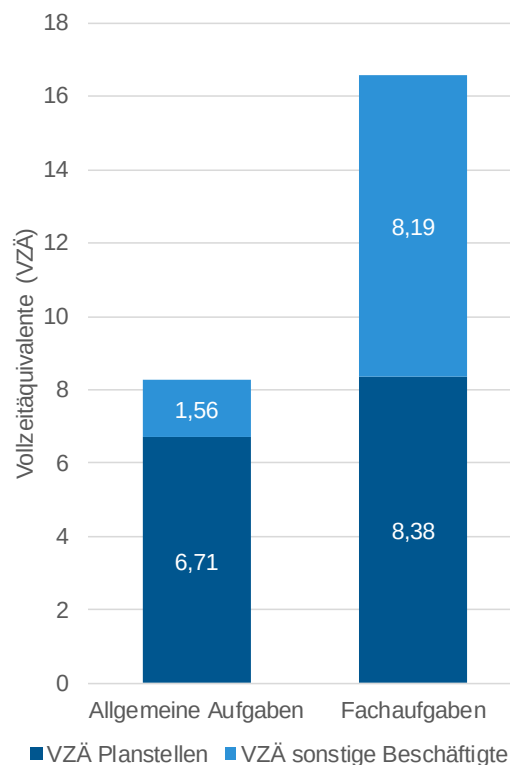
⁷⁴ Dazu gehören: Schicksalsklärung von sowjet. Kriegsgefangenen und Zwangsarbeitern in Sachsen (inkl. Auskunft Grablagen), die Schicksalsklärung von deutschen Bürgern, die in der Nachkriegszeit des Zweiten Weltkrieges von sowjet. Behörden interniert oder verurteilt worden sind (Verurteilte sowjet. Militärtribunale) sowie sonstige Anfragen zu Schicksalsklärung (nicht verurteilte dt. Kriegsgefangene, KZ-Häftlinge, verfolgte und ermordete Juden etc.).

⁷⁵ Der eingesetzte Personalaufwand kann sich von Soll-Stellenplänen bzw. IST-Personalbeständen unterscheiden. Gründe dafür sind u. a. eine unterjährige Beschäftigung von Personen, Stellenreduzierungen im Verlauf des Jahres, längere Ausfälle und Krankheiten. Angefallene Überstunden wurden nicht berücksichtigt.

Anteil sonstiger Beschäftigter findet sich beim Aufwand für die folgenden Fachaufgaben wieder:

- Bibliothek
- Archive, Depots, Fotothek
- Dauerausstellungen
- Forschungstätigkeiten
- Auskünfte zu Personen
- Bildungsarbeit

Abbildung 5: Personalaufwand der Stiftung (VZÄ) ohne Geschäftsstelle im Jahr 2017 nach Beschäftigungs- und Aufgabenart



Quelle: Prognos AG (2018).

Die allgemeinen Aufgaben werden zu ca. 19 Prozent durch sonstige Beschäftigte wahrgenommen. Zu ihren Aufgaben im Jahr 2017 gehörten maßgeblich folgende:

- Hausmeistertätigkeiten
- Gebäudemanagement

- Teilnahme an Aus-, Fort- und Weiterbildungen, hierunter fallen insbesondere die Pflichtfortbildungen im Rahmen des Freiwilligen Sozialen Jahres.

Das Verhältnis von allgemeinen Aufgaben zu Fachaufgaben beträgt innerhalb der Arbeitsstellen (ohne Geschäftsstelle) 33 Prozent zu 67 Prozent (vgl. Tabelle 1), wobei sich die Anteile zwischen den einzelnen Arbeitsstellen stark voneinander unterscheiden. Kleinere Einheiten – gemessen am Personalbestand – zeigen einen übergeordneten Personalaufwand in Höhe von 10 bis 20 Prozent des gesamten Aufwands, wohingegen größere Gedenkstätten wie Bautzen und Pirna-Sonnenstein im Vergleich einen relativ hohen Anteil zwischen 40 und 50 Prozent aufweisen. Das liegt unter anderem auch an der Zuordnung der Aufgaben. Beispielsweise steigt der Aufwand für die Teilnahme an Aus-, Fort- und Weiterbildung mit zunehmendem Personal sowie der für die Führungs- und Leitungsaufgaben. Darüber hinaus haben diese beiden Gedenkstätten einen relativ hohen Aufwand mit Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen sowie mit dem Gebäudemanagement.

Tabelle 1: Überblick Ergebnisse der Aufgabenbestandsanalyse für das Jahr 2017

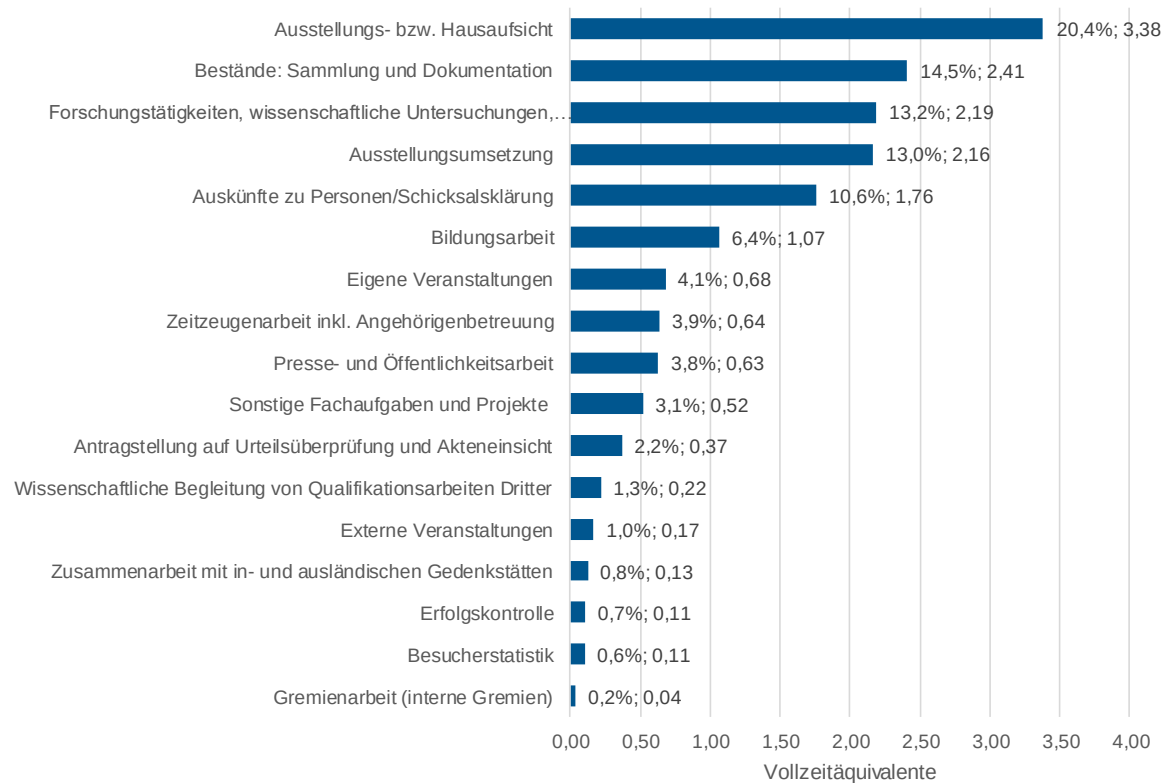
	Vollzeitäquivalente (VZÄ)	in Prozent
Arbeitsstellen (ohne Geschäftsstelle)		
Allgemeine Aufgaben	8,27	33%
Fachaufgaben	16,57	67%
Insgesamt	24,84	100%
Geschäftsstelle insgesamt ⁷⁶	6,65	
Stiftung insgesamt	31,49	

Aufgaben der Gedenkstätten und der Dokumentationsstelle

Die Fachaufgaben der Gedenkstätten in eigener Trägerschaft und der Dokumentationsstelle wurden im Jahr 2017 durch etwa **16,6 VZÄ** wahrgenommen. Wie sich der Aufwand auf die einzelnen Aufgaben verteilt ist in Abbildung 6 dargestellt.

⁷⁶ Zur Auswertung der Angaben der Geschäftsstelle der Stiftung siehe Seite 55.

Abbildung 6: Aufwand (in VZÄ) für Fachaufgaben der Stiftung Sächsische Gedenkstätten (ohne Geschäftsstelle)



Quelle: Prognos AG (2018).

Schwerpunkte bei den Fachaufgaben liegen in den Gedenkstätten und Arbeitsstellen bei den folgenden Teilaufgaben:

- **Ausstellungs- bzw. Hausaufsicht:** Der Aufwand hierfür unterscheidet sich deutlich je nach Gedenkstätte vor Ort. Es gibt Gedenkstätten, die sonstige Beschäftigte und Aushilfen für diese Aufgabe einsetzen (können), andere Gedenkstätten wiederum haben keine Unterstützung bei dieser Aufgabe und erledigen diese Aufgabe unter der Woche lt. Aussage „nebenher“. Am Wochenende wird eine Sicherheitsfirma für den Wachschatz eingesetzt.
- **Bestände: Sammlung und Dokumentation.** Dahinter steckt der Aufwand für *Grundsatzentscheidungen und Recherchen zu Sammlungsgegenständen* sowie der Aufwand für die Pflege von *Bibliotheken, Archiven, Depots, Fototheken* und *(Online-)Datenbanken*.
- **Forschungstätigkeiten, wissenschaftliche Untersuchungen und Publikationen**

- Ausstellungsumsetzung. Dazu zählt der Aufwand für die Umsetzung von *Dauerausstellungen, Sonder-/Wechselausstellungen, Führungen und Betreuung von Besucher/-innen/Interessierten sowie Spezialführungen* wie bspw. das Bundeswehrgeneräle-Treffen. Unter Ausstellungsumsetzung fällt auch die Konzeption und Erstellung von Katalogen etc. für die Ausstellungen.
- Auskünfte zu Personen bzw. Schicksalsklärung umfasst die Bearbeitung von *Anfragen von Besuchern, Interessierten, Hinterbliebenen, Angehörigen und wissenschaftlichen Einrichtungen*.

Von drei von fünf Gedenkstätten vor Ort wurde zurückgemeldet, dass insbesondere die Mitarbeitenden auf Planstellen – u. a. aufgrund des allgemeinen Personalmangels – relativ viel Aufwand für notwendige Verwaltungstätigkeiten aufbringen müssen, der dann bei der Wahrnehmung der Fachaufgaben fehle. Für die Wahrnehmung bestimmter Fachaufgaben werden häufig sonstige Beschäftigte bzw. Projektmittelbeschäftigte eingesetzt. Es wird berichtet, dass ohne die Unterstützung von sonstigen Beschäftigten einige Fachaufgaben nur unzureichend bzw. nicht in der gewünschten Tiefe wahrgenommen werden können. Dazu zählen insbesondere die *Ausstellungs- und Hausaufsicht, Forschungstätigkeiten und die Archivrecherchen*. Durch die hohe Abhängigkeit von sonstigen Beschäftigten entstünde wiederum viel Aufwand für die Einstellung, Einarbeitung und Betreuung dieser Mitarbeiter/-innen, der insbesondere bei Einstellungsverfahren auch in der Geschäftsstelle anfällt.

Vier der fünf Gedenkstätten berichten, dass das Jahr 2017 kein repräsentatives Jahr für ihre Arbeitsstelle darstellte. Das liegt u. a. daran, dass die Arbeitsstellen durch den kleinen Personalkörper besonders anfällig für Änderungen beim Personal sind, wenn z. B. Kolleginnen und Kollegen krankheitsbedingt ausfallen, die Stellenanteile reduzieren oder neue Mitarbeitende bzw. sonstige Beschäftigte eingearbeitet werden müssen. Darüber hinaus gab es im Jahr 2017 einige fachliche Besonderheiten durch spezielle Veranstaltungen, welche die Aufgabenwahrnehmung in einem bestimmten Zeitraum besonders geprägt haben. Sofern besondere Projekte, Veranstaltungen etc. durchgeführt werden, müsse man bei den restlichen Aufgaben priorisieren und den Aufwand an anderer Stelle reduzieren bzw. mit sonstigen Beschäftigten ausgleichen. Der Aufwand bei der Ausstellungsumsetzung schwankt je nach Mittelzusage von Jahr zu Jahr. Die Gedenkstättenleitungen erwähnten zudem, dass es keine wirklich „repräsentativen“ Jahre gäbe, da die Aufgabenwahrnehmung allgemein stark von Besonderheiten und externen Rahmenbedingungen geprägt ist.

Die Leitungen der Arbeitsstellen berichten einheitlich, dass bei der Priorisierung von Aufgaben bestimmte Tätigkeiten zu kurz kommen

bzw. nur eingeschränkt wahrgenommen werden können. Alle Gedenkstätten würden gerne mehr Aufwand in die Arbeit an der *Ausstellungsumsetzung* stecken (insbesondere, wenn es um Qualitätsfragen und konzeptionelle Arbeit geht). Der Aufwand für diese Tätigkeit hängt jedoch auch stark von Fördermittelzusagen und der Verfügbarkeit von eigenen Kapazitäten und sonstigen Beschäftigten ab. Insgesamt wird dem Bereich *Bildungsarbeit* von allen Leitungen eine besonders hohe Wichtigkeit zugeschrieben, gleichzeitig kann hier von dem eigenen Personal kaum Aufwand eingesetzt werden bzw. es wird von fast allen als unterbesetzt beschrieben. Der Aufwand schwankt zwischen 0,02 VZÄ und 0,35 VZÄ im Jahr 2017, was auch der unterschiedlichen Schwerpunktsetzung der Leitungen geschuldet ist. Zwei Gedenkstätten berichten, dass sie in diesem Bereich mit externen Honorarkräften arbeiten. Jedoch verursacht diese – für externe Mitarbeitende – erforderliche Einarbeitung und Betreuung wiederum Aufwand bei dem Personal der Planstellen. Schließlich wird stellenweise der Aufwand für die Erstellung und Pflege von (Online-)Datenbanken als zu gering bewertet.

Zudem konnte die Aufgabe *Forschungstätigkeiten, wissenschaftliche Untersuchungen und Publikationen* nicht ausreichend wahrgenommen werden, die allen Arbeitsstellen-Leitungen wichtig ist. Die für diese Aufgabe wichtigen Archivrecherchen binden sehr viel Zeit und seien mit dem vorhandenen Personal meistens nicht möglich. Drei Gedenkstättenleitungen berichten, dass für diese Tätigkeiten Überstunden bzw. ein Arbeiten in der Freizeit in Kauf genommen werden. Außerdem berichten zwei Arbeitsstellen, dass die Forschungstätigkeiten auf Wunsch der Geschäftsführung der Stiftung eingeschränkt wurden.

Die Aufgabe *Drittmittelakquise* wird nur marginal in den Gedenkstätten vor Ort wahrgenommen (insg. 0,09 VZÄ), da diese lt. Aussagen zentral bei der Geschäftsstelle der Stiftung liegt. An dieser Stelle wurde daher der Aufwand für die Zuarbeit zur Geschäftsstelle erfasst.

Der Anteil für die *Teilnahme an externen Veranstaltungen*⁷⁷ wird stiftungsweit mit ca. 1 Prozent des Aufwands für die Fachaufgaben angegeben (insgesamt 0,17 VZÄ bzw. 37 Arbeitstage im Jahr). Einige Gedenkstätten setzen dafür etwas mehr Personalaufwand ein, andere Gedenkstätten wiederum vergleichsweise wenig. Insgesamt haben sich die Tätigkeiten an stiftungsexternen Veranstaltungen im Jahr 2017 positiv entwickelt (vgl. Abbildung 31). Relativ gering fällt der Aufwand für die Zusammenarbeit mit in- und ausländischen Gedenkstätten mit insgesamt 0,13 VZÄ bzw. 0,8 Prozent aus. Dabei wurde hauptsächlich auf die knappen Ressourcen und die infolge höher priorisierten weiteren Aufgaben verwiesen.

⁷⁷ Dazu gehört: Vortragstätigkeiten, Podiumsbeiträge, Teilnahme an Fachtagungen, Mitarbeit in externen Gremien, fachlicher Austausch und Vernetzung.

Die Schwerpunkte bei den allgemeinen Aufgaben der Gedenkstätten und der Dokumentationsstelle liegen beim Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen (insbesondere bei größeren Einheiten) sowie bei der allgemeinen Verwaltung der Arbeitsstelle, die u. a. die Koordination der Führungen und Besuchergruppen enthält. Eine weitere Auffälligkeit besteht in dem geringen Aufwand für die fachliche standortübergreifende Abstimmung zwischen den Arbeitsstellen (durchschnittlich 0,04 VZÄ). Fünf von sechs Arbeitsstellen berichten, dass die offizielle Kommunikation zwischen den Gedenkstätten vor Ort durch fehlende Formate eingeschränkt ist und daher kaum stattfindet (vgl. Ausführungen in Kapitel 4.1.4). Auf der anderen Seite bindet die Abstimmung mit der Geschäftsstelle (z. B. für Zulieferungen, E-Mail-Verkehr) relativ viel Aufwand (insgesamt 0,74 VZÄ). Was den Abstimmungsaufwand mit der Geschäftsstelle angeht, zeigt sich ein sehr heterogenes Bild: Für zwei Gedenkstättenleitungen ist dieser Aufwand sehr hoch, für andere wiederum geringer. Die qualitativen Aussagen der Arbeitsstellen-Leitungen bestätigen dieses heterogene Bild. Die Gründe hierfür liegen aber auch in der Methodik, das bedeutet, dass einige Gedenkstätten diesen Aufwand quantitativ abgrenzen und unter dieser Position ausweisen konnten, andere haben diesen Aufwand bei anderen Aufgaben jeweils „mitgedacht“.

Aufgaben der Geschäftsstelle der Stiftung

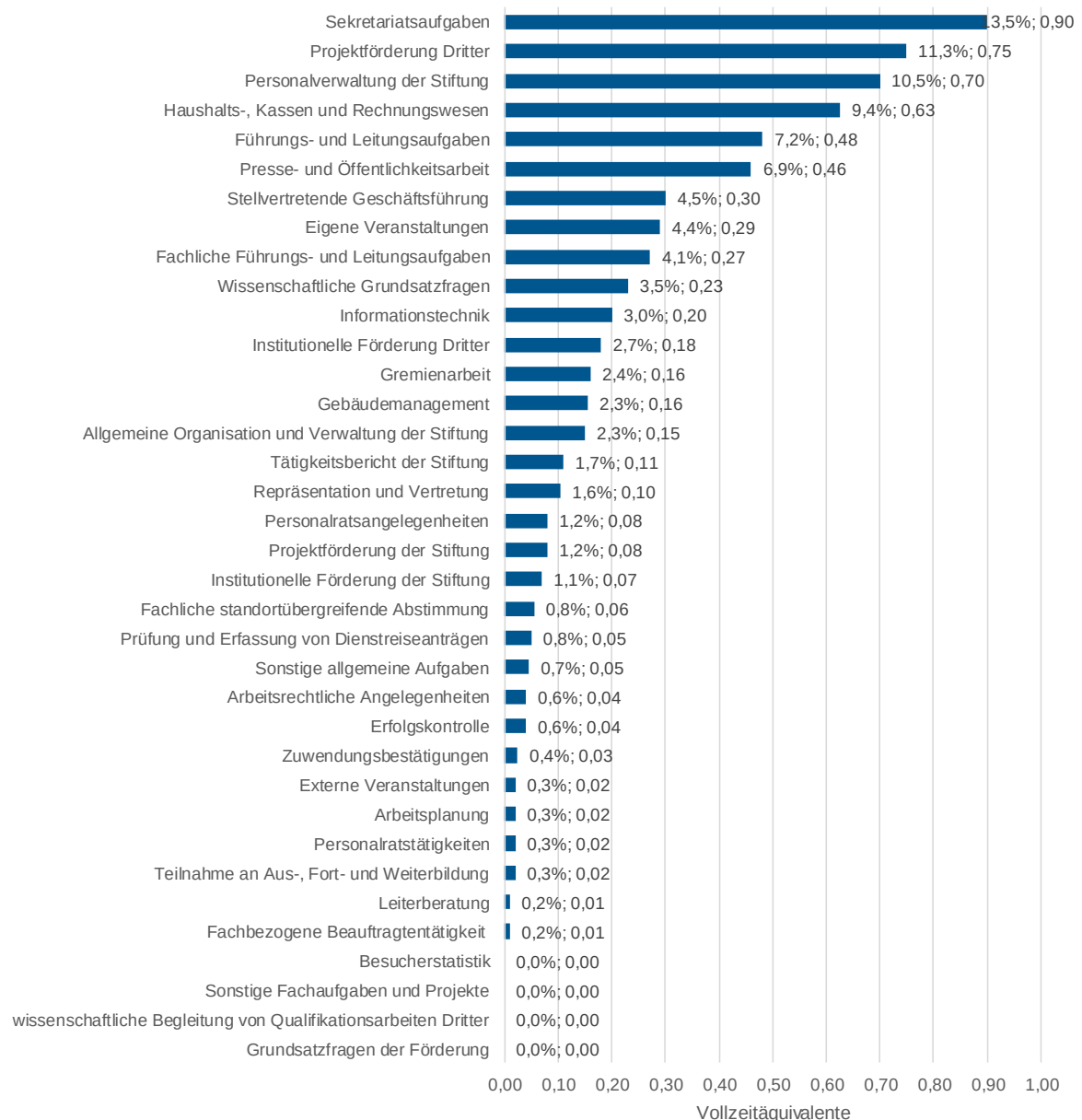
Die Fachaufgaben der Geschäftsstelle der Stiftung wurden durch einen Personalaufwand von ca. 6,65 VZÄ im Jahr 2017 wahrgenommen. Abbildung 7 zeigt, wie sich der Aufwand auf die einzelnen Aufgaben verteilt. Die Vertretung der Geschäftsführung ist eine fachliche Aufgabe der Geschäftsstelle. Daher wurde ein Teil des Personalaufwands der Leitung der Dokumentationsstelle für die Funktion als Vertretung der Geschäftsführung mit 0,3 VZÄ den fachlichen Aufgaben der Geschäftsstelle zugeordnet.

Zusätzlich gab die Geschäftsstelle der Stiftung eine Schätzung des Personalaufwands an, die über die zur Verfügung stehende Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft hinaus geht.⁷⁸ Nach Rückmeldung der Geschäftsstelle handelte es sich bei diesen Anteilen um den im Jahr 2017 tatsächlich angefallenen Mehraufwand (im Vergleich zum Soll). Dieser Mehraufwand betrug ca. 0,9 VZÄ für die Geschäftsführung der Stiftung und ca. 0,3 VZÄ für die Aufgabenwahrnehmung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Für die Gutachter konnten diese Angaben nicht hinreichend und abschließend plausibilisiert

⁷⁸ Das Handbuch für Organisationsuntersuchungen des Bundes empfiehlt hierbei: „In die Auswertung können nur Daten einbezogen werden, die plausibilisiert werden konnten. Schätzungen, die insgesamt über die zur Verfügung stehende Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft hinausgehen, werden nur dann anerkannt, wenn, 1. geleistete Überstunden über die Arbeitszeiterfassung nachgewiesen werden können, 2. ein erheblicher Resturlaubsanspruch besteht, 3. verringerte oder keine Ausfalltage für Krankheit, Kur etc. angefallen sind, 4. in Ausnahmefällen durch Führungskräfte plausibilisierte Arbeitsleistungen im Privatbereich (sogenannte Hausarbeiten) erbracht werden. Nicht plausible Daten können in der Berechnung nicht berücksichtigt werden.“ Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt (2018).

werden. Eine Mehrarbeit einer Vollzeitstelle bzw. einer Person in Höhe von einer weiteren Vollzeitstelle ist nicht plausibel, da praktisch nicht möglich. Nachgewiesene bzw. dokumentierte Überstunden lagen dem Gutachter nicht vor.

Abbildung 7: Aufwand (in VZÄ) für Aufgaben der Geschäftsstelle der Stiftung

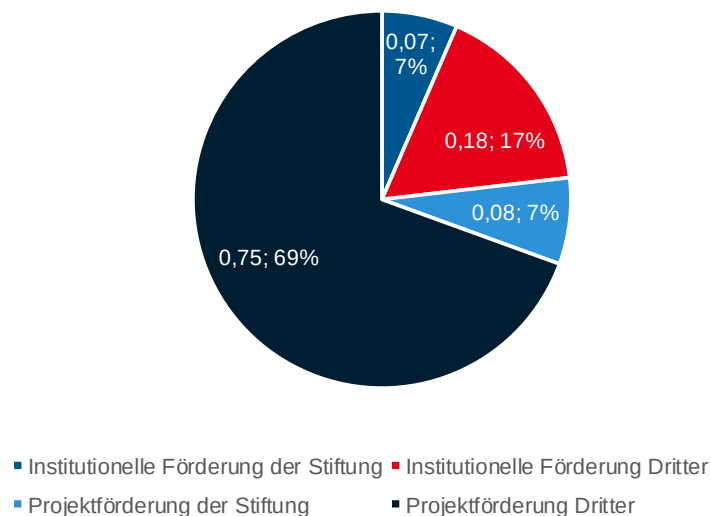


Quelle: Prognos AG (2018).

Schwerpunkte der Arbeit liegen bei den folgenden Aufgaben: Sekretariatsaufgaben, Projektförderung Dritter, Personalverwaltung der Stiftung, Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen, Führungs- und Leitungsaufgaben sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Für den Bereich der Förderung wird insgesamt ein Personalaufwand von 1,08 VZÄ eingesetzt, dazu zählt sowohl die Förderung der Stiftung (0,15 VZÄ) als auch die Förderung Dritter (0,93 VZÄ). Für die Projektförderung der Stiftung wäre ein zusätzlicher Aufwand für das Einwerben von Drittmitteln wünschenswert, jedoch mit dem aktuellen Personalbestand nicht zu bewältigen. Hinter dem Aufwand für die Förderung Dritter stehen die Unteraufgaben: *fachwissenschaftliche Prüfung und Begleitung von Förderanträgen*, *formelle Prüfung und Begleitung der Förderanträge* und die *Verwendungsnachweisprüfung*. Zudem wurde bei der Förderung Dritter zwischen institutioneller Förderung Dritter und Projektförderung Dritter unterschieden. Abbildung 8 zeigt, dass im Jahr 2017 der meiste Aufwand bei der Projektförderung Dritter angefallen ist. Nach Aussage der Mitarbeitenden der Geschäftsstelle erzeugt die institutionelle Förderung Dritter im Tagesgeschäft – u. a. durch die gesetzliche Grundlage – vergleichsweise weniger Aufwand. Die Überprüfung der Anträge auf institutionelle Förderung erfolgt in größeren Zeitabständen, erzeugt dann punktuell bei der Prüfung der sehr umfangreichen Anträge besonders hohen Aufwand.

Abbildung 8: Aufwandsverteilung im Fördergeschäft (Förderung der Stiftung und Förderung Dritter)



Quelle: Prognos AG (2018).

Der Aufwand für die Förderung Dritter hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen, insbesondere auch durch die zunehmende Vor-/Aufbereitung für die Gremien. Daneben fallen noch die Förderungen im Zuge des Maßnahmenpakets „Bildungsarbeit und Demokratie“ an, welche zusätzlich die Personalressourcen belasten. Der Aufwand für das Fördergeschäft insgesamt ist aus Sicht der Geschäftsstelle dem Fördervolumen angemessen. Es wird noch Potenzial beim qualitativen Bereich der Förderung, also der beraten-

den Förderung, gesehen, dies sei aber mit dem knappen Stellenumschnitt nicht zu liefern. Die Entwicklung von (zukünftig) zu fördernden Gedenkorten sind als zusätzliche Aufgaben der Stiftung besonders aufwendig, u. a. durch die Prüfung und Konzeption im Vorfeld der Förderung, und belasten daher ebenfalls die Personalressourcen der Geschäftsstelle.

Für den Bereich der Netzworkebildung (z. B. Teilnahme an *externen Veranstaltungen und Tagungen*) kann analog zur Situation in einigen Gedenkstätten vor Ort derzeit kaum Personalaufwand eingesetzt werden. Hier wurde ein Aufwand von 0,02 VZÄ (ca. 4 Tage im Jahr) angegeben.

Die Aufgabenschwerpunkte der Geschäftsführung liegen bei der allgemeinen und fachlichen Führung und Leitung der gesamten Stiftung. Zu *fachlichen Führungs- und Leitungsaufgaben* der Stiftung gehört nicht nur die *Führung der eigenen Arbeitsstellen*, sondern auch die *strategische, konzeptionelle Gesamtausrichtung der Stiftung* sowie die *Entwicklung neuer Gedenkorte*. Auffällig ist, dass ein kleiner Anteil des Aufwands in den konzeptionellen, strategischen Teil der fachlichen Führung der Stiftung geht. Darüber hinaus fiel im Jahr 2017 ein Teil des Personalaufwands des Geschäftsführers bei der Wahrnehmung von Aufgaben wie *Sitzungen der Stiftungsgremien, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit* sowie sonstiger Aufwand für *arbeitsrechtliche und Personalratstätigkeiten* an.

In der Geschäftsstelle entstand kein Aufwand für die Wahrnehmung der *Besucherstatistik*, da diese Aufgabe hauptsächlich in den einzelnen Arbeitsstellen stattfindet. Der Aufwand für die Geschäftsstelle entsteht hierfür im Rahmen der Fachaufgabe *Erfolgskontrolle*. Ebenfalls entstand kein Aufwand für *Grundsatzfragen der Förderung*, hier fiel im betrachteten Zeitraum 2017 kein bzw. nur marginaler Aufwand an.

Im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wurde Mehraufwand in Höhe von ca. einer Drittel-Stelle angegeben (0,3 VZÄ). Die *Koordinierung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der gesamten Stiftung* ist mit 0,20 VZÄ besonders ressourcenbindend. Daneben fällt viel Aufwand an, u. a. für die redaktionelle Betreuung der Webseite und der Social-Media-Angebote sowie die Erstellung des Newsletters.

In den Gesprächen mit den Mitarbeitenden der Geschäftsstelle wurde berichtet, dass für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit idealerweise mehr personelle Ressourcen einzusetzen sind, sofern es die Kapazitäten zulassen würden. Das Gleiche gilt für die Teilnahme an externen Veranstaltungen und Tagungen, dieser Bereich der Netzworkebildung bleibt eine wichtige Zukunftsaufgabe der Geschäftsstelle.

5.2 Analyse der finanziellen Ressourcen

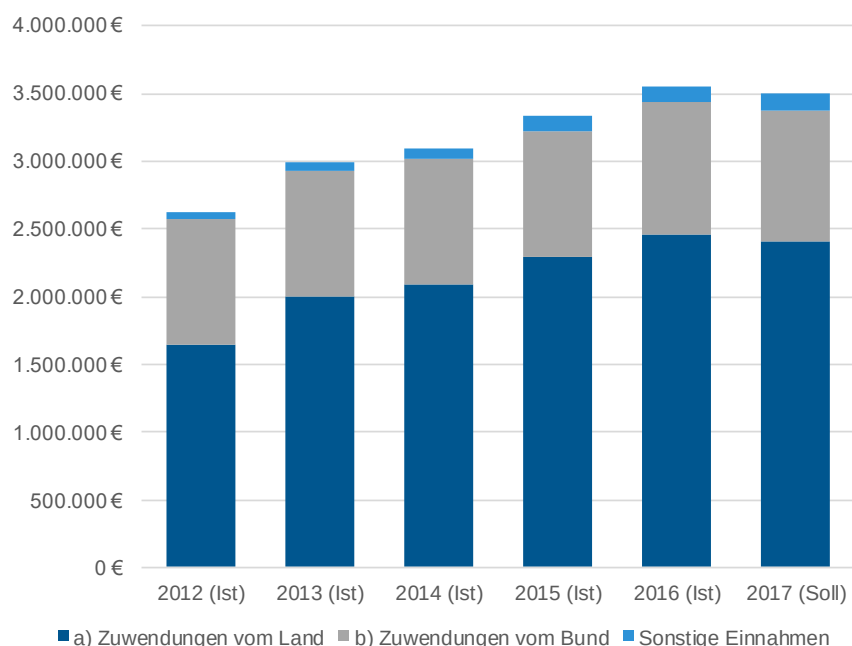
Der zweite Baustein ist die Analyse der finanziellen Ressourcen auf Basis der vorliegenden Dokumente und Informationen.

5.2.1 Einnahmen der Stiftung

Die Einnahmen der Stiftung bestehen zum größten Teil aus den Zuwendungen des Freistaates Sachsen (SMWK) sowie der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM, Bundesmittel). Ein kleiner Anteil (ca. 2 bis 4 Prozent) der Einnahmen (Abbildung 9) entsteht durch sonstige Einnahmen.⁷⁹

Die Einnahmen sind im Zeitverlauf zwischen 2012 und 2016 stetig gestiegen (um 35 Prozent). Dabei sind die Zuwendungen vom Land von rd. 1,6 Mio. Euro auf 2,5 Mio. Euro im Jahr 2016 angestiegen. Die Höhe der Bundeszuwendungen blieb über die Jahre hinweg konstant, stieg zuletzt im Jahr 2016 auf rd. 1 Mio. Euro an. Für das Jahr 2017 wird mit etwas weniger (Landes-)Mitteln geplant.

Abbildung 9: Einnahmen im institutionellen Haushalt der Stiftung (ohne Projekte der Stiftung) zwischen 2012 und 2017



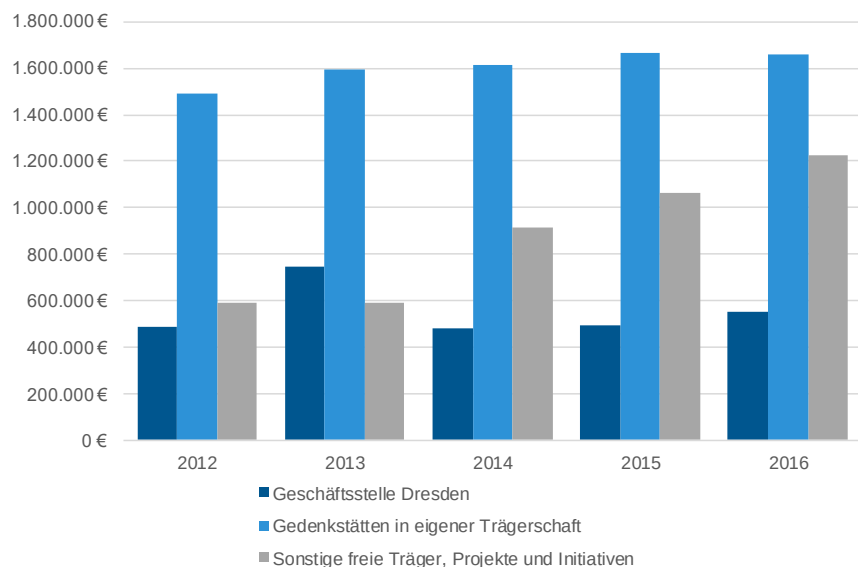
Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Jahresabschlüsse der Stiftung von 2012 bis 2016 sowie des Haushaltsplans der Stiftung für das Jahr 2017 (Soll-Werte).

⁷⁹ Dazu zählen sonstige Zuwendungen (z. B. Spenden), Verwaltungseinnahmen, Reste aus Vorjahren sowie freie Rücklagen der Stiftung.

Die Zuwendungen bestehen zu etwa 30 Prozent aus Bundesmitteln, zu 70 Prozent aus Landesmitteln. Im Jahr 2012 betrug dieses Verhältnis 35 Prozent zu 65 Prozent. Sonstige Einnahmen machen einen kleinen Anteil (bis 4 Prozent) der gesamten Einnahmen aus.

Für die institutionelle Förderung der Gedenkstätten in eigener Trägerschaft standen zuletzt im Jahr 2016 rd. 1,66 Mio. Euro zur Verfügung, daneben fielen auf die Förderung der Geschäftsstelle der Stiftung zwischen 500.000 bis 700.000 Euro (Abbildung 10). Die Abbildung macht deutlich, dass die zusätzlichen Zuwendungen des Bundes und des Landes, die im Laufe der Jahre hinzukamen, für die Förderung von sonstigen freien Trägern, Projekten und Initiativen zur Verfügung standen.

Abbildung 10: Zuwendungen für die institutionelle Förderung nach Arbeitsstellen der Stiftung zwischen 2012 und 2016

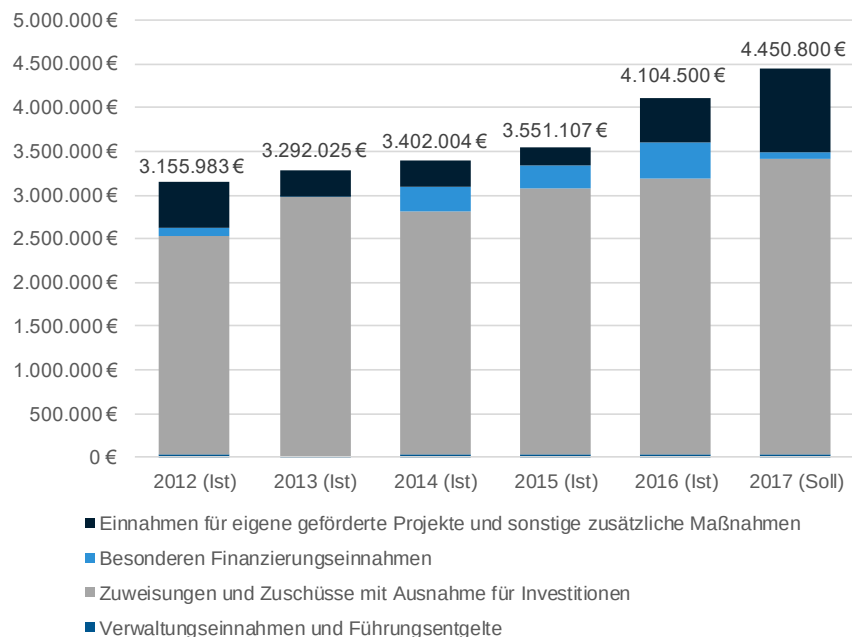


Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Jahresabschlüsse der Stiftung von 2012 bis 2016.

Die Abbildung 11 zeigt die Entwicklung der Gesamteinnahmen nach Verwaltungseinnahmen und Führungsentgelten, Zuweisungen und Zuschüssen, besonderen Finanzierungseinnahmen sowie Einnahmen für sonstige Projektförderungen der Stiftung (Projekthaushalt der Stiftung). Hier zeigt sich, dass die Höhe der verschiedenen Einnahmen kaum Veränderungen über die Jahre aufweisen, mit Ausnahme der Mittel für sonstige Projektförderungen der Stiftung, die in den Jahren 2015 und 2016 auf rd. 510.000 Euro anstiegen⁸⁰.

⁸⁰ In diesem Betrag sind enthalten die Mittel für die Dauerausstellung Bautzen I und II im Nationalsozialismus, für die Auskunftstätigkeit zu sowjetischen Kriegsgefangenen und für sonstige Projektförderungen der Stiftung.

Abbildung 11: Gesamteinnahmen der Stiftung (institutioneller Haushalt und Projekthaushalt) zwischen 2012 und 2017



Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Jahresabschlüsse der Stiftung von 2012 bis 2016 sowie des Haushaltsplans für das Jahr 2017 (Soll-Werte).

5.2.2 Ausgaben der Stiftung

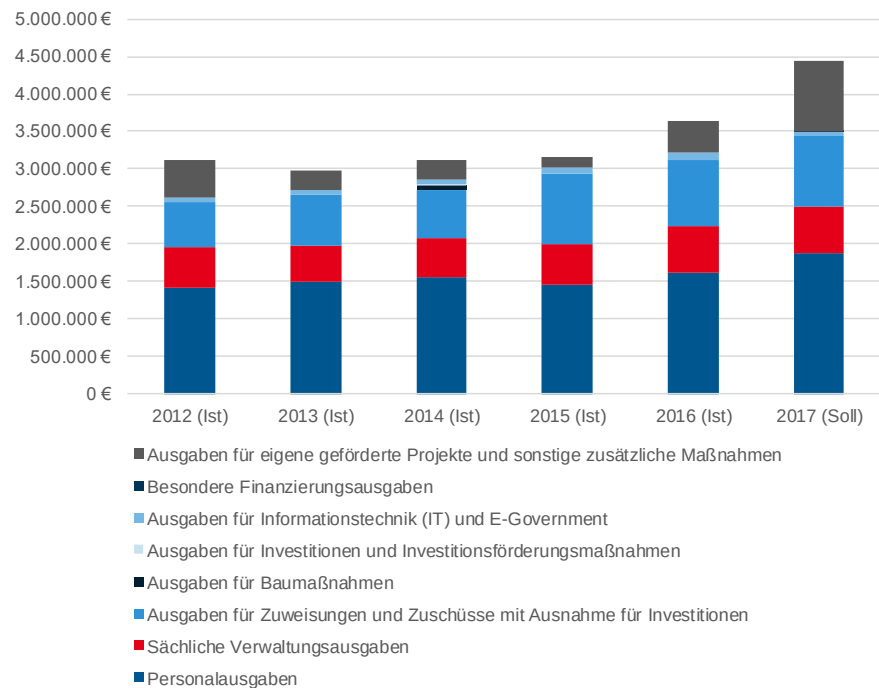
Die Ausgaben der Stiftung⁸¹ betrugen im Jahr 2012 rd. 3,13 Mio. Euro und stiegen bis zum Jahr 2016 auf rd. 3,65 Mio. Euro an. Für das Jahr 2017 wurde noch einmal mit signifikant mehr Ausgaben geplant (rd. 4,45 Mio. Euro), insbesondere aufgrund zusätzlicher Ausgaben für eigene geförderte Projekte und sonstige zusätzliche Maßnahmen. Im Jahr 2016 betrugen diese Ausgaben etwa 431.000 Euro⁸² und lagen damit 80.000 Euro unter den Einnahmen für diesen Bereich. Im Jahr 2017 wurde dagegen mit Ausgaben in Höhe von 952.000 Euro im Projektbereich der Stiftung geplant. Darunter fallen maßgeblich die Ausgaben für die Dauerausstellung Bautzen I und II im Nationalsozialismus sowie aus dem Maßnahmenpaket „Bildungsarbeit und Demokratie“.

Beim Verhältnis der Ausgabenpositionen zeigt sich, dass etwa die Hälfte der Ausgaben für Personal aufgebracht wird, ca. 25 bis 30 Prozent machen die Ausgaben für Zuweisungen und Zuschüsse aus. Die Verteilung zwischen den Aufwandspositionen blieb über die Jahre hinweg relativ konstant, lediglich bei den Ausgaben für eigene geförderte Projekte und sonstige zusätzliche Maßnahmen zeigten sich größere Schwankungen.

⁸¹ Im institutionellen Haushalt und Projekthaushalt der Stiftung.

⁸² Darin enthalten sind u. a. Ausgaben für die Dauerausstellung Bautzen I und II im Nationalsozialismus. 1933-1945.

Abbildung 12: Gesamtausgaben der Stiftung (Globalhaushalt) zwischen 2012 und 2017

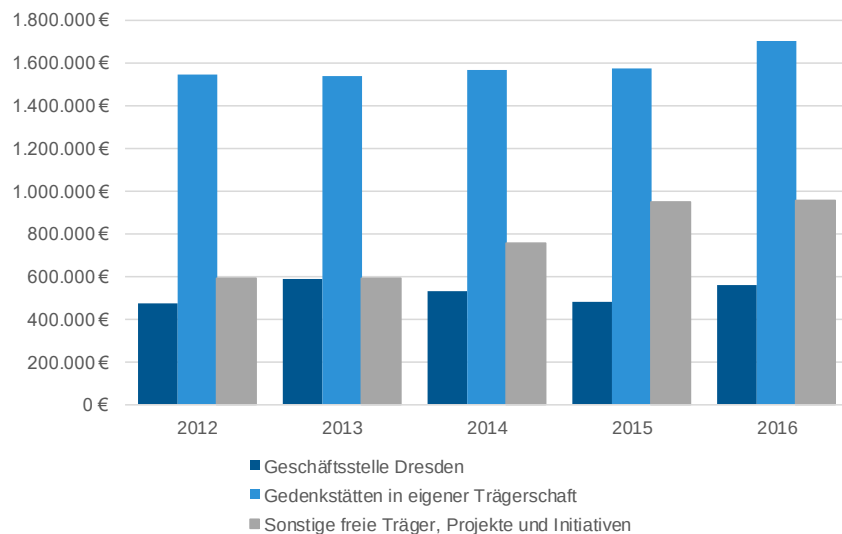


Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Jahresabschlüsse der Stiftung von 2012 bis 2016 sowie des Haushaltsplans für das Jahr 2017 (Soll-Werte).

Eine Übersicht, wie sich die Ausgaben auf die jeweiligen Arbeitsstellen und freien Träger verteilen, liefert die Abbildung 13.⁸³ Es zeigt sich, dass die Ausgaben der Geschäftsstelle und die der Gedenkstätten in eigener Trägerschaft bis 2015 relativ konstant blieben und zuletzt im Jahr 2016 auf 561.000 Euro (Geschäftsstelle) respektive auf 1,7 Mio. Euro (Gedenkstätten in eigener Trägerschaft) gestiegen sind. Die Ausgaben für freie Träger und Initiativen sowie sonstige Projekte nahmen seit 2013 stetig zu und betrugen im Jahr 2016 etwa 1 Mio. Euro, u. a. für Projekte, die mit Mitteln aus dem Maßnahmenpaket Bildung und Demokratie gefördert werden.

⁸³ Dargestellt werden die Ausgaben des institutionellen Haushalts (ohne die eigenen Projekte der Stiftung).

Abbildung 13: Ausgaben der Stiftung (institutioneller Haushalt) nach Arbeitsstellen der Stiftung zwischen 2012 und 2016



Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Jahresabschlüsse der Stiftung von 2012 bis 2016. Dargestellt werden die Ausgaben des institutionellen Haushalts (ohne die eigenen Projekte der Stiftung).

5.3 Zusammenfassung und Bewertung

Insgesamt erscheint die Personalausstattung der Stiftung unter Berücksichtigung der jetzigen Aufgabenwahrnehmung sowohl bei der Geschäftsstelle, als auch bei den Arbeitsstellen vor Ort knapp bemessen. In den Gedenkstätten und der Dokumentationsstelle wird daher viel mit sonstigen Beschäftigten bzw. Projektmittebeschäftigten gearbeitet, um die Fachaufgaben angemessen erfüllen zu können. Alle Kernaufgaben zur Erfüllung des Stiftungszweckes können zwar wahrgenommen werden, jedoch wird teilweise von unzureichender Quantität und Qualität (u. a. bei der Bildungsarbeit und beim Fördergeschäft) berichtet. Das Ziel einer angemessenen Bildungsarbeit wird nicht erfüllt.

Die Analyse der finanziellen Ressourcen zeigt, dass die zusätzlichen Einnahmen insbesondere im Projektgeschäft ausgegeben werden bzw. für sonstige freie Träger, Projekte und Initiativen zur Verfügung standen. Im Bereich des Fördergeschäfts fand in den letzten Jahren ein Zuwachs statt (u. a. aufgrund des Maßnahmenpakets). Gleichzeitig haben sich die Personalausgaben bis zuletzt nicht mit derselben Dynamik erhöht. Das steigende Fördervolumen spiegelt sich jedoch nicht in der Personalausstattung der Geschäftsstelle wieder, die durch die zusätzliche Förderung sowie die Entwicklung neuer Gedenkorte seit 2012 einen Aufgabewachstum zu verzeichnen hat (vgl. Kapitel 5.1.2).

Berücksichtigt man beide Dimensionen der Ressourcenausstattung scheinen insbesondere die personellen Ressourcen der Stiftung knapp bemessen. Dies zeigt sich an einem hohen Anteil sonstiger

Beschäftigter sowie an Aufgaben, die derzeit nicht oder nicht in der gewünschten Qualität wahrgenommen werden können, z. B. im Bereich der beratenden Förderarbeit, der konzeptionellen Weiterentwicklung der Stiftungs- oder in der Bildungsarbeit. Die häufig in einzelnen Personen gebündelte Vielzahl an allgemeinen und Fachaufgaben birgt das Potenzial einer zu starken Arbeitsverdichtung.

Der Aufwand für die Verwaltung der Arbeitsstellen vor Ort ist relativ hoch und für bestimmte Aufgaben notwendig. Jedoch ist es effizienter, wenn bei den Verwaltungstätigkeiten Beschäftigte auf Sachbearbeitungsebene unterstützen können und diese Aufgaben nicht, wie im Fall der Gedenkstätte Münchner Platz, von Beschäftigten im höheren Dienst wahrgenommen werden. Innerhalb der einzelnen Aufgaben der Stiftung haben sich zudem die Anforderungen und die Komplexität in den letzten Jahren erhöht, z. B. steigt durch eine Zunahme bei den sonstigen Beschäftigten und Projektmittebeschäftigten der Aufwand für die Personalverwaltung deutlich an.

Darüber hinaus wirken sich die große Aufgabenvielfalt und die hohen Anforderungen an die Aufgaben auf die individuelle Aufgabenwahrnehmung der Stiftungsmitarbeitenden aus. Insgesamt wird überwiegend von Überstunden und einer zeitlichen Überforderung gesprochen.

Der Umgang mit Abstimmungsschwierigkeiten und sowohl intern als auch extern an die Stiftung herangetragenen Konflikten bindet in der Stiftung (je nach Arbeitsstelle) substantielle personelle Ressourcen, die bei der Wahrnehmung der Fachaufgaben fehlen.

Tabelle 2: Vergleich einzelner Ressourcen-/Outputkennzahlen der Stiftungen

	Stiftung Sächsische Gedenkstätten	Stiftung niedersächsische Gedenkstätten	Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt	Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten
Datenbasis	2016	2016	2016	2016
Ausgaben	3.650.000 €	3.813.000 €	3.530.127 €	6.345.900 €
Personalausgaben	1.610.683 €	-	1.696.415 €	3.383.400 €
Zuwendungen	3.434.776 €	3.813.000 €	3.586.470 €	6.063.600 €
Fördervolumen	872.181 €	465.800 €	-	-
Beschäftigte (Anzahl)	42	ca. 70	53	-
Beschäftigte (VZÄ)	34,1	51	34**	57,5
Besucherzahlen	131.060	250.000*	213.600	820.000***

Quelle: Jahresberichte der Einrichtungen, Fachgespräche, *Schätzung für 2017 auf Basis des Jahresberichts 2008 sowie <https://www.kreiszeitung.de/lokales/niedersachsen/gedenkstaetten-leiter-sanierung-bergen-belsen-plan-7296120.html>, abgerufen am 04.01.2019 ** Stellenbestand 2016 lt. Landeshaushaltsplan, *** Schätzung für 2017 gem. <http://www.maz-online.de/Brandenburg/Mehr-Geld-fuer-Gedenkstaettenarbeit>, abgerufen am 04.01.2019.

Ein Vergleich der Ressourcen mit denen der Vergleichsorganisationen wird in Tabelle 2 vorgenommen.⁸⁴ Bezüglich der Größe des Haushalts (Gesamtausgaben) ist die Stiftung Sächsische Gedenkstätten vergleichbar mit der Stiftung in Sachsen-Anhalt und der Stiftung in Niedersachsen. Die Personalkosten pro Vollzeitstelle sind über die Stiftungen hinweg – mit Ausnahme der Stiftung in Brandenburg – auf ähnlichem Niveau. In Brandenburg sind die Personalausgaben pro Stelle deutlich höher. Ein Vergleich zwischen den beiden Förderstiftungen Sachsen und Niedersachsen zeigt, dass das Fördervolumen in Sachsen fast doppelt so hoch ist. Gleichzeitig wird deutlich weniger Personal für das Fördergeschäft eingesetzt. Allerdings hat die Stiftung niedersächsische Gedenkstätten auch einen wesentlich breiteren Förderansatz als die StSG.

Ein Effizienzvergleich kann mit den vorliegenden Informationen nicht durchgeführt werden, da im Rahmen der Evaluation nicht untersucht wurde, welche konkreten Aufgaben und Arbeitsergebnisse bei den Vergleichsorganisationen hinter den Finanzkennzahlen stecken.

Als interessantes Beispiel der Vergleichsorganisationen hinsichtlich der Ressourcenausstattung lässt sich die Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt nennen. Diese hat für eine angemessene Aufgabenwahrnehmung in den Gedenkstätten vor Ort eine Mindestausstattung an Personal für eine Gedenkstätte vorgesehen.⁸⁵ Neben einer wissenschaftlich qualifizierten Gedenkstättenleitung, sollten mindestens ein/e pädagogische/r Mitarbeiter/-in für die fachlichen Aufgaben sowie eine Sachbearbeitung für allgemeine Verwaltungstätigkeiten vorhanden sein. Es ist nicht ganz eindeutig, ob es sich dabei um Personen oder um jeweils ein Vollzeitäquivalent handelt. So einen Mindeststandard für die Arbeitsfähigkeit einer Gedenkstätte vor Ort würde beispielsweise die Gedenkstätte Münchner Platz nicht erfüllen. Durch die fehlende Sachbearbeitung werden notwendige administrative Aufgaben von der Leitungsperson durchgeführt. Die personelle Ausstattung der Gedenkstätten für die pädagogische Arbeit der Stiftung ist flächendeckend nicht ausreichend. Ein Blick auf die Arbeitsergebnisse bzw. die Ergebnisse der Aufgabenerhebung belegen diese Aussage.

⁸⁴ Aufgrund einer unzureichenden Datenbasis kann dieser Vergleich nur mit Einschränkungen vorgenommen werden: Die Daten sind nicht vollständig vergleichbar. Beispielsweise liegen die Besucherzahlen für unterschiedliche Basisjahre vor. Zudem ist nicht eindeutig zu erkennen, welche Mitarbeiter/-innen zu der Gruppe der Beschäftigten gezählt werden und ob es sich dabei um Personen oder Vollzeitäquivalente handelt.

⁸⁵ Quelle: Fachgespräch mit der Stiftungsleitung sowie Jahresbericht 2015 der Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt.

6 Arbeitsergebnisse

In diesem Schritt erfolgen eine transparente Darstellung und Systematisierung der messbaren Arbeitsergebnisse der Stiftung Sächsische Gedenkstätten. Im zusammenfassenden Kapitel werden diese Ergebnisse mit den zur Verfügung stehenden und eingesetzten Ressourcen der Stiftung ins Verhältnis gesetzt.

Als zentrale Methoden wurde neben einer umfassenden Dokumentenanalyse vorhandener Dokumente und Informationsquellen (Internetseite der Stiftung, Tätigkeitsberichte, Besucherstatistik der Stiftung etc.) eine gesonderte Abfrage zu Beständen und zur Auskunftstätigkeit der Gedenkstätten und Dokumentationsstelle durchgeführt. Die erfassten messbaren Arbeitsergebnisse werden in ihrer Entwicklung für den Zeitraum zwischen 2012 und 2017 dargestellt.

Folgende messbare Arbeitsergebnisse wurden erfasst und ausgewertet: Übersicht der Gedenkstätten und der authentischen historischen Orte, Übersicht über vorhandene Angebote der Stiftung, Statistik der vorhandenen Bestände wie Umfang, Erschließungsstand etc., Förderstatistik sowie weitere Statistiken zur Nutzung der Angebote (Besucher/-innen, Nutzer/-innen, Teilnehmer/-innen etc.).

Bei einem Vergleich mit anderen Stiftungen im Zuge der Umfeldanalyse (vgl. Kapitel 7) wurde festgestellt, dass die Stiftung Sächsische Gedenkstätten in ihren Jahresberichten sehr transparent und umfangreich über ihre Arbeit berichtet, d. h. umfassende und aktuelle Informationen hinsichtlich ihrer quantitativen Arbeitsergebnissen veröffentlicht. Beispielsweise gestalten sich die Jahresberichte der Stiftung Niedersächsische Gedenkstätte nahezu ohne quantitative Ergebnisse und Informationen. Bei der Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten werden sogar gar keine Jahresberichte veröffentlicht. Die Informationsbasis der Jahresberichte der Stiftung Gedenkstätten in Sachsen-Anhalt ist zwar umfassend, es mangelt jedoch an Aktualität (aktueller Jahresbericht aus 2016).

6.1 Gedenkstätten und historische Orte

Gedenkstätte Münchner Platz Dresden

Im Jahr 1992 vom Förderverein Münchner-Platz-Komitee e.V. gegründet, befindet sich die Gedenkstätte seit 1994 unter dem Dach der damals neugegründeten Stiftung Sächsische Gedenkstätten. Innerhalb der Gedenkstätte findet eine Auseinandersetzung mit der politischen Strafjustiz und ihren Opfern während der nationalsozialistischen Diktatur, der sowjetischen Besatzungszeit und der frühen

DDR statt. Das Gebäude der Gedenkstätte – das ehemalige Königlich-Sächsische Landgericht – wurde bis Ende 1956 als Gerichtsort, Haftanstalt und Hinrichtungsstätte genutzt.⁸⁶

Zu den ständigen Angeboten der Gedenkstätte Münchner Platz gehört die 2012 eröffnete eigene Dauerausstellung unter dem Titel „Verurteilt. Inhaftiert. Hingerichtet. Politische Justiz in Dresden 1933–1945 // 1945–1957“ mit über 700 Fotos, Zeichnungen, Objekten und Dokumenten.⁸⁷

Gelegentlich werden auch Wechselausstellungen Dritter in der Gedenkstätte präsentiert, zuletzt im Jahr 2017 in Kooperation mit der Gedenkstätte Lidice anlässlich des 75. Jahrestages des Massakers in Lidice.

Zahlreiche Veranstaltungen finden innerhalb der Gedenkstätte am Münchner Platz statt. Neben Vorträgen, Gedenkfeiern, Ausstellungseröffnungen, Buchvorstellungen und Lesungen finden auch Filmvorführungen statt, die besonders viele Besucher anziehen. Z. B. zog die Vorführung von „Die Verlobte“ (DEFA, 1980) etwa 100 Besucher in die Gedenkstätte.⁸⁸

Gedenkstätte Pirna-Sonnenstein

In der ehemaligen Heil- und Pflegeanstalt Pirna-Sonnenstein wurden in den Jahren 1940/41 etwa 15.000 vorwiegend psychisch Kranke und geistig Behinderte ermordet. Die Gedenkstätte Pirna-Sonnenstein wurde im Jahr 1991 vom Kuratorium Gedenkstätte Sonnenstein e.V. an diesem historischen Ort des nationalsozialistischen Massenmordes gegründet und im Juni 2000 im Auftrag der Stiftung Sächsische Gedenkstätten mit einer Dauerausstellung eröffnet. Seitdem erinnert die Gedenkstätte an die Geschichte dieses Ortes. Die Dauerausstellung der Gedenkstätte präsentiert die nationalsozialistischen „Euthanasie“-Verbrechen und die Ermordung von Häftlingen aus Konzentrationslagern auf dem Sonnenstein.⁸⁹

Zusammen mit der Gedenkstätte Münchner Platz Dresden sowie in Kooperation mit der Gedenkstätte Großschweidnitz e.V. präsentiert die Gedenkstätte aktuell eine Wanderausstellung unter dem Titel „NS-Euthanasie vor Gericht. Der Prozess am Landgericht Dresden 1947“.

⁸⁶ Quelle: Stiftung Sächsische Gedenkstätten, Internetseite, <https://www.stsg.de/cms/dresden/startseite>, abgerufen am 29.05.2018.

⁸⁷ Vgl. ebd.

⁸⁸ Vgl. ebd.

⁸⁹ Quelle: Stiftung Sächsische Gedenkstätten, Internetseite, <https://www.stsg.de/cms/pirna/startseite>, abgerufen am 29.05.2018.

Prominente Beispiele der vielfältigen Veranstaltungen innerhalb der Gedenkstätte Pirna-Sonnenstein sind u. a. die Jugendbegegnung des Deutschen Bundestages (im Januar 2017) oder die Gedenkveranstaltung für die Opfer des Nationalsozialismus (im Januar 2018). Daneben finden regelmäßig Vorstellungen von Publikationen, Vorträge, Buchpräsentationen oder Arbeitstagungen in der Gedenkstätte Pirna-Sonnenstein statt.⁹⁰

Gedenkstätte Ehrenhain Zeithain

Die Gedenkstätte Ehrenhain Zeithain gedenkt insbesondere sowjetischen Kriegsgefangenen als zweitgrößte Opfergruppe des Nationalsozialismus am historischen Ort des Kriegsgefangenenlagers der Wehrmacht in Zeithain bei Riesa zwischen 1941 und 1945. Insgesamt sind an diesem Ort etwa 25.000 bis 30.000 sowjetische und mehr als 900 Kriegsgefangene aus anderen Ländern verstorben. Die zu Tode gekommenen Opfer des Lagers sind auf vier Friedhöfen in der Umgebung des ehemaligen Lagergeländes am Bahnhof Jacobsthal begraben. Seit 1997 erschloss der Förderverein Gedenkstätte Ehrenhain Zeithain e.V. das ehemalige Gelände des Kriegsgefangenenlagers und gründete die Gedenkstätte. Seit 2002 ist die Gedenkstätte als Arbeitsstelle in die Trägerschaft der Stiftung Sächsische Gedenkstätten überführt worden.⁹¹

Die Geschichte der Opfer des Kriegsgefangenenlagers wird in einer Dauerausstellung im Dokumentenhaus der Gedenkstätte Ehrenhain Zeithain sowie in einer ehemaligen Lagerbaracke präsentiert. Zurzeit wird ebenfalls eine Sonderausstellung unter dem Titel „Gefangenenportraits. Lebenswege polnischer Kriegsgefangener“ in der Gedenkstätte präsentiert, die am 23.4.2018 eröffnet wurde. Im Jahr 2017 wurden ebenfalls Wechselausstellungen Dritter unter dem Titel „Kriegsgefangene Rotarmistinnen im KZ. Sowjetische Militärmedizinerinnen in Ravensbrück“ in Kooperation mit dem Stadtmuseum Riesa und dem Deutsch-Russischen Museum Berlin Karlshorst dargestellt.

Neben regelmäßigen Ausstellungseröffnungen, Vorträgen, öffentlichen Führungen, Filmvorführungen, Podiumsdiskussionen und organisierten Radtouren im Rahmen des internationalen Museumstages fand jüngst im April 2018 eine große Gedenkfeier anlässlich des Jahrestages der Befreiung des Kriegsgefangenenlagers Zeithain unter Beteiligung des Präsidenten des Sächsischen Landtages, Dr. Matthias Rößler, in der Gedenkstätte statt.

⁹⁰ Vgl. ebd.

⁹¹ Quelle: Stiftung Sächsische Gedenkstätten, Internetseite, <https://www.stsg.de/cms/zeithain/startseite>, abgerufen am 29.05.2018.

Als Besonderheit bietet die Gedenkstätte Ehrenhain Zeithain ihren Internetauftritt in mehreren Fremdsprachen an, dazu zählen neben Englisch die Sprachen Russisch, Polnisch und Italienisch.⁹²

Gedenkstätte Bautzen

Die im Jahr 1993 errichtete Gedenkstätte Bautzen erinnert am historischen Ort des ehemaligen „Stasi-Knastes“ Bautzen II an die Opfer der beiden Bautzener Haftanstalten Bautzen I und Bautzen II. Diese wurden als politische Gegner während des Nationalsozialismus, der sowjetischen Besatzungszeit und der SED-Diktatur unter unmenschlichen Haftbedingungen gefangen gehalten. Seit 1994 befindet sich die Gedenkstätte Bautzen unter dem Dach der Stiftung Sächsische Gedenkstätten.

Neben den beiden historischen Orten Bautzen I und Bautzen II spielt auch die Gräberstätte Karnickelberg, unmittelbar neben der heutigen Justizvollzugsanstalt Bautzen, im Gedenken an die Opfer der kommunistischen Gewaltherrschaft in den Bautzener Gefängnissen eine Rolle.

Die Dauerausstellung der Gedenkstätte befindet sich im historischen Gebäude Bautzen II und dokumentiert die Geschichte der Opfer des politischen Strafvollzuges in drei Verfolgungsperioden. Besonderheiten der Ausstellung sind im Original erhaltene Arrestzellen, der Isolationstrakt und die Freiganghöfe der Sonderhaftanstalt Bautzen II.⁹³ Thematisch gliedert sich die Dauerausstellung in zwei große Bereiche: „Das Stasi-Gefängnis Bautzen II. 1956-1989“ sowie „Das Speziallager Bautzen. 1945-1956“. Im Jahr 2017 wurde die Dauerausstellung um den dritten Bereich „Nationalsozialistischer Strafvollzug in Bautzen 1933–1945“ erweitert und befindet sich derzeit in Vorbereitung.

Sonder- und Wanderausstellungen gehören ebenfalls zum ständigen Angebot der Gedenkstätte Bautzen. Aktuell wird beispielsweise eine Fotoausstellung von Harald Hauswald unter dem Titel „Voll der Osten. Leben in der DDR“ als Sonderausstellung präsentiert. Die Gedenkstätte bietet außerdem gelegentlich Wechselausstellungen Dritter an (die bisher letzte im Jahr 2017 in Kooperation mit der Bundesstiftung zur Aufarbeitung der SED-Diktatur und dem Auswärtigen Amt).⁹⁴

Zum vielfältigen Veranstaltungsangebot gehören Filmvorführungen, Podiumsgespräche, Vorträge, Diskussionsveranstaltungen sowie

⁹² Vgl. ebd.

⁹³ Quelle: Stiftung Sächsische Gedenkstätten, Internetseite, <https://www.stsg.de/cms/bautzen/startseite>, abgerufen am 29.05.2018.

⁹⁴ Quelle: Tätigkeitsbericht der Stiftung, Gedenkstätte Bautzen (2017).

ein Gedenkkonzert in der Gedenkstätte Bautzen im Juni 2016 zum Volksaufstand am 17. Juni 1953.⁹⁵

Dokumentations- und Informationszentrum (DIZ) Torgau

Innerhalb des DIZ Torgau findet eine Auseinandersetzung mit der nationalsozialistischen Militärjustiz, sowjetischen Speziallagern und politischer Haft in der SED-Diktatur statt. Die beiden historischen Orte, die Haftanstalten „Fort Zinna“ und „Brückenkopf“ galten während des Zweiten Weltkriegs als zentrale Militärgefängnisse der Wehrmacht. Zwischen 1945 und 1948 wurden „Fort Zinna“ und die benachbarte Seydlitz-Kaserne von der sowjetischen Geheimpolizei NKWD als Speziallager genutzt. Schließlich nutzte die DDR-Volkspolizei „Fort Zinna“ von 1950 bis 1990 ebenfalls als Haftanstalt für den Strafvollzug politischer Gefangener.⁹⁶

Folgende historische Orte sind Teil der geschichtlichen Auseinandersetzung im DIZ Torgau⁹⁷:

- Haftstätte Fort Zinna, inkl. Gedenkort am Fort Zinna
- Zietenkaserne als Sitz des Reichskriegsgerichts
- Erschießungsstätte Süptitzer Kiesgrube
- Seydlitzkaserne als Speziallager Nr. 8
- Haftgebäude Fischerdörfchen
- Elbbrücke als Begegnungsort von sowjetischen und amerikanischen Truppen
- Wehrmachtsgefängnis Brückenkopf

Die Dauerausstellung DIZ Torgau dokumentiert die Geschichte der Torgauer Haftanstalten und deren Opfer in den drei Verfolgungsperioden. Da der zentrale Haftort „Fort Zinna“ als Justizvollzugsanstalt des Freistaates Sachsen genutzt wird, befindet sich die Dauerausstellung nicht an diesem authentischen Ort, sondern im Schloss Hartenfels in Torgau. Gemäß den drei Verfolgungsperioden gliedert sich die Dauerausstellung ebenfalls in drei Teilabschnitte: „Torgau im Hinterland des Zweiten Weltkriegs. Militärjustiz, Wehrmachtgefängnisse, Reichskriegsgericht“, „‘Feindliche Elemente sind in Gewahrsam zu halten‘ – Die sowjetischen Speziallager Nr. 8 und Nr.

⁹⁵ Quelle: Stiftung Sächsische Gedenkstätten, Internetseite, <https://www.stsg.de/cms/bautzen/veranstaltungen/frueher>, abgerufen am 29.05.2018.

⁹⁶ Quelle: Stiftung Sächsische Gedenkstätten, Internetseite, <https://www.stsg.de/cms/torgau/startseite>, abgerufen am 29.05.2018.

⁹⁷ Vgl. ebd.

10 in Torgau 1945–1948“ und „‘Heute: Haus der Erziehung‘ – Der Strafvollzug der DDR in Torgau 1950–1990“.

Aktuell präsentiert das DIZ Torgau eine Sonderausstellung zum Thema „Gezwungen in die Wehrmacht, Luxemburg im Zweiten Weltkrieg“.

Ähnlich wie bei den anderen Gedenkstätten zählen Vorträge, öffentliche Lesungen, Gespräche und Diskussionsveranstaltungen sowie Ausstellungseröffnungen zum Portfolio des DIZ Torgau. Im Jahr 2017 zogen unter anderem eine Veranstaltung am Memorial vor dem Fort Zinna anlässlich des Gedenktages für die Opfer des Nationalsozialismus sowie eine öffentliche Lesung der UN-Menschenrechtscharta viele Besucher an.

Dokumentationsstelle

Die Dokumentationsstelle Dresden bildet seit 1999 als historische Forschungsstelle eine eigene Arbeitsstelle innerhalb der Stiftung und ist in den Räumen der Geschäftsstelle verortet. Thematisch bezieht sich die Forschungstätigkeit auf die Widerstands- und Repressionsgeschichte in der Zeit des Nationalsozialismus sowie während der sowjetischen Besatzungszone und der DDR. Der Fokus richtet sich dabei nicht nur auf die sächsische Geschichte, sondern bezieht den gesamtdeutschen sowie internationalen Bereich mit ein. Zu den aktuellen Arbeitsschwerpunkten gehören z. B. Forschungen zum NS-Konzentrationslager Sachsenburg. Neben der Forschungstätigkeit sind Auskünfte zu Personen bzw. Schicksalsklärung besonderer Aufgabenschwerpunkt der Dokumentationsstelle (vgl. Fußnote 74). Schließlich unterstützt die Dokumentationsstelle Betroffene und Hinterbliebene bei der Antragstellung auf Urteilsprüfung und Akteneinsicht im Rahmen des Gesetzes der Russischen Föderation über die Rehabilitierung von Opfern politischer Repressionen.⁹⁸

Zum Angebot der Dokumentationsstelle gehören mehrere Online-Datenbanken, beispielsweise zu sowjetischen Kriegsgefangenen oder Grabstätten der in Sachsen begrabenen sowjetischen Bürger/-innen.

Die Internetseite der Dokumentationsstelle wird auch auf Russisch angeboten.

6.2 Übersicht über die Angebote der Stiftung

Ausstellungen und Veranstaltungen sind die Kernelemente der Gedenkstättenarbeit vor Ort. Gleichzeitig sind Bildungsarbeit und Ver-

⁹⁸ Quelle: Stiftung Sächsische Gedenkstätten, Internetseite, <https://www.dokst.de/main/content/ueber-uns/dokumentationsstelle>, abgerufen am 30.05.2018.

mittlung von historisch-politischem Wissen besondere Ziele und damit Schwerpunkte der Stiftungsarbeit, die in den Gedenkstätten vor Ort wahrgenommen werden müssen. Im Zuge dessen halten die Gedenkstätten der Stiftung verschiedene **gedenkstättenpädagogische Angebote** vor. Zu den Zielgruppen dieser pädagogischen Angebote gehören insbesondere Schulklassen, Jugendgruppen, Berufsschulklassen, bestimmte Berufsgruppen (Bundeswehr, Juristen etc.) und schließlich Multiplikatoren und sonstige interessierte Besucher/-innen. Für diese Besuchergruppen besteht die Möglichkeit, bei Führungen, Rundgängen an den historischen Orten, Diskussionen und Projekten verschiedene Themen vertiefend zu behandeln. Neben den Gruppenangeboten bieten die meisten Gedenkstätten auch Filmvorführungen, Fortbildungen und Seminare sowie mehrtägige Workshops an. Dabei werden die pädagogischen Angebote in der Regel durch umfassendes Informationsmaterial und durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Gedenkstätten begleitet. Die Gedenkstätte Bautzen vermittelt auf Anfrage auch den Austausch mit Zeitzeugen.

Beispiele pädagogischer Angebote in den Gedenkstätten der Stiftung

Archäologisches Workcamp der Gedenkstätte Ehrenhain Zeithain

„Die Jugendlichen führen selbstständig unter der Leitung einer erfahrenen Bauarchäologin Ausgrabungen auf dem Gelände durch. Ein primäres Ziel des Camps ist, die Jugendlichen mit der Geschichte ihrer Heimat vertraut und so Geschichte lebendig und anschaulich zu machen. Seit 2003 finden alljährlich internationale archäologische Jugendworkcamps und Projekte mit Schülern aus der Region auf dem Gelände des ehemaligen Kriegsgefangenenlagers statt, bei denen die Jugendlichen grundlegende Informationen über die Lagerreste und den Überlieferungszustand gewinnen. Auf ihrer Basis soll das Lagergelände künftig als „authentischer Ort“ für die Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Ziel ist es, in naher Zukunft einen historischen Rundweg anzulegen, der wichtige Stationen des Lageralltags miteinander verbindet. Angebotszeitraum: Mai bis September; Dauer: 3 bis 5 Tage; zur Einführung in die Thematik werden Führungen in der Gedenkstätte und auf dem Lagergelände empfohlen.“⁹⁹

Projekt „Menschenrechte statt Volksgemeinschaft“ der Gedenkstätte Pirna-Sonnenstein

„Am 10. Dezember 1948 verabschiedete die Vollversammlung der Vereinten Nationen die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, die mit ihrem universellen Charakter eine Reaktion auf die Verbrechen des Nationalsozialismus waren. Das Projekt holt die Teilnehmenden in ihrer Lebenswirklichkeit ab: In einer Einstiegsrunde formulieren sie zunächst ihre Erwartungen. In Kleingruppen überlegen sie, welche Rechte in ihrem persönlichen Alltag für sie wichtig sind. Nach einem inhaltlichen Impuls zur Bedeutung der Menschenrechte überprüfen sie, ob sich „ihre“ Rechte auch in der 1948 verkündeten Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte wiederfinden. Im zweiten Teil des Projekts wird die ausgrenzende Ideologie der NS-„Volksgemeinschaft“ am Beispiel der Verfolgung behinderter und psychisch kranker Menschen in Sachsen erläutert. Nach einem Rundgang durch die Gedenkstätte verknüpft die Gruppe zum Abschluss die historischen Erkenntnisse mit den von ihnen gesammelten persönlichen Rechten. Empfohlen für Sekundarstufe II. Dauer: ca. 2 Stunden.“¹⁰⁰

⁹⁹ Quelle: <https://www.stsg.de/cms/node/1379>, abgerufen am 30.05.2018.

¹⁰⁰ Quelle: <https://www.stsg.de/cms/pirna/paedagogisch/projektarbeit>, abgerufen am 30.05.2018.

Führung „Spurensuche. Die Stasi-Sonderhaftanstalt entdecken und originale Gegenstände aus dem Gefängnis in die Hand nehmen“ in der Gedenkstätte Bautzen

„Die „Spurensuche“ verbindet Projektarbeit mit einem geführten Rundgang durch die ehemalige Stasihaftanstalt Bautzen II. Zur Einführung sehen die Gruppen den Film „Geschichte der Bautzener Gefängnisse“. Einzelnen oder in Kleingruppen können die Teilnehmer anschließend den historischen Ort erkunden und mit ihren Sinnen wahrnehmen. Die Besucher wählen selbst die für sie besonders interessanten, unerklärlichen und spektakulären Orte aus. Mit dem pädagogischen Begleiter werden die markierten Orte aufgesucht und Fragen beantwortet. Gleichzeitig rückt er die Inhalte in den historischen Kontext. Die Präsentation von Objekten und Fotos vertieft die Berichte. Die „Spurensuche“ stärkt die Auseinandersetzung mit Menschenrechten, den Mechanismen von Ausgrenzung und Abwertung von Menschen sowie Demokratie. „Spurensuche“ ist besonders für Gruppen geeignet, die über kein historisches Grundwissen verfügen. Dauer: 1 ½ Stunden.“¹⁰¹

Projekt „Wegen Verweigerung des Russisch-Unterrichts“ – Jugendliche in sowjetischen Speziallager in Torgau im DIZ Torgau

„Im Mittelpunkt stehen die Biografien ehemaliger Insassen der beiden Torgauer Speziallager, darunter insbesondere die Biografien von Jugendlichen. Die Schüler lernen das Handeln und die Motive der Jugendlichen sowie die Umstände ihrer Verurteilungen durch die Sowjetischen Militärtribunale kennen. Dabei setzen sie sich auch mit den unterschiedlichen Häftlingsgruppen der Speziallager auseinander: den NS-Tätern und -Mitläufern sowie den Gegnern der neuen kommunistischen Ordnung. Dauer inkl. Führung: ca. 3 Stunden.“¹⁰²

Filmvorführung „4 Schüler gegen Stalin.“ Ein Film von Steffen Lüddemann (2007) in der Gedenkstätte Münchner Platz

„Am 20. Dezember 1949 hielt der DDR-Präsident Wilhelm Pieck im Radio eine Ansprache zum 70. Geburtstag von Josef Stalin. Vier Schüler aus Altenburg in Thüringen nahmen dies zum Anlass, um die Menschen in der gerade gegründeten DDR darüber aufzuklären, dass Stalin ein Massenmörder und Diktator ist. Mit Hilfe eines selbstgebaute Senders störten sie die Übertragung der Rede im Radio, was sich als folgenschwere Tat erwies. Die Staatssicherheit verhaftete die Schüler und übergab sie der russischen Militärstaatsanwaltschaft. Drei von ihnen wurden zu 25 Jahren Zuchthaus verurteilt. Über Joachim Näther, dem Kopf der Gruppe, verhängte das Gericht das Todesurteil. Er wurde in Moskau hingerichtet. In dem Film „4 Schüler gegen Stalin“ rekonstruierten die Autoren gemeinsam mit den Überlebenden die damaligen Ereignisse. Zu diesem Film stehen umfangreiche Schülerarbeitsmaterialien zur Verfügung.“¹⁰³

Zusätzliches wichtiges Element in der geschichtlichen Aufarbeitung und Wissensvermittlung ist die Dokumentation und Pflege historischer **Bestände und Sammlungen**.

Die Gedenkstätten und die Dokumentationsstelle bieten auf Anfragen von Opfern, ihren Verbänden, Hinterbliebenen sowie Medienvertreter/innen oder wissenschaftlichen Einrichtungen **Auskünfte zu Personen**. Im Zuge der Schicksalsklärung betreiben die Mitar-

¹⁰¹ Quelle: <https://www.stsg.de/cms/bautzen/paedagogisch/fuehrungen>, abgerufen am 30.05.2018.

¹⁰² Quelle: <https://www.stsg.de/cms/torgau/paedagogisch/projektarbeit>, abgerufen am 30.05.2018.

¹⁰³ Quelle: <https://www.stsg.de/cms/dresden/paedagogisch/filmvorfuehrungen>, abgerufen am 30.05.2018.

beitenden der Gedenkstätten Recherchen in ihren personenbezogenen Beständen bzw. je nach Opfergruppe – wie im Fall der Dokumentationsstelle – weiteren Archivquellen aus Deutschland, der Russischen Föderation, der Republik Belarus und der Ukraine. Seit Mitte Mai 2016 existiert ein Online-Formular für die Anträge auf Auskunft.

Die meisten Gedenkstätten betreuen im Rahmen ihrer Angebote und einzelfallbezogen Zeitzeugen bzw. ihre Familien und Hinterbliebenen.

Darüber hinaus betreuen und begleiten die Mitarbeiter/-innen der Gedenkstätten Qualifizierungs- und Forschungsarbeiten Dritter, darunter fällt auch die Betreuung von Schülerarbeiten.

6.3 Bestände und Sammlungen

Eine aktuelle Übersicht der vorhandenen Sammlungsbestände von Büchern, Dokumenten, Datenbanken, analogen und digitalen Bildquellen und weiteren Sachzeugnissen in den Gedenkstätten vor Ort sowie in der Dokumentationsstelle stellt die Tabelle 3 dar.

Alle Gedenkstätten halten Präsenzbibliotheken mit Umfängen von ca. 2.000 Titeln (Pirna-Sonnenstein und Ehrenhain Zeithain) bis 6.500 Titeln (Bautzen) vor. Die Themenschwerpunkte unterscheiden sich dabei je nach Gedenkstätte. Die meisten Bibliotheken sind öffentlich für Gedenkstättenbesucher/-innen nach Voranmeldung zugänglich. Die Bibliothek der Dokumentationsstelle bzw. der Geschäftsstelle der Stiftung wird überwiegend stiftungsintern genutzt. Daneben ist die Bibliothek des DIZ Torgau nicht für Benutzer/-innen zugänglich, wird jedoch für die Projektarbeit vor Ort u. a. von den Schülerinnen und Schülern genutzt.

Darüber hinaus führen die Arbeitsstellen zahlreiche Datenbanken, Depots, Archive und Sammlungen, die vor Ort grundsätzlich auf Antrag zur Benutzung durch Dritte zur Verfügung gestellt werden.

In der Gedenkstätte Bautzen findet man neben einer Arbeitsmediathek und einem umfassenden Archiv mit schriftlichen und bildlichen Unterlagen auch ein Depot mit 1.800 Sammlungsobjekten von Sachzeugen und Hinterlassenschaften. Die öffentliche Nutzung dieser Bestände (bis auf die Arbeitsmediathek) ist dabei nur auf einzelne Leihanfragen eingeschränkt.

Die Gedenkstätte Münchner Platz pflegt zahlreiche biographische Sammlungen und Datenbanken, darunter personenbezogene Datenbanken über Häftlinge, Juristen und Haftpersonal vor und nach 1945. Darüber hinaus existiert eine Datenbank mit Zeitzeugeninterviews, eine Fotodatenbank mit ca. 3.600 Einträgen sowie eine mit Prozessberichten zu Verfahren nach 1945. In den Depots/Archiven

werden ca. 100 Objekte und 50 Konvolute einer historischen Schriftgutsammlung aufbewahrt.

Die Gedenkstätte Pirna-Sonnenstein pflegt eine museale und archivalische Sammlung mit Relikten zur Geschichte der ehemaligen Heilanstalt (z. B. Kleidungsstücke, Gebäudeschilder, Fundstücke der Bausubstanz). Die museale Sammlung sieht keine Nutzung durch Dritte vor. Darüber hinaus führt die Gedenkstätte eine Opferdatenbank und eine Datenbank „Gedenkbuchprojekt“ mit jeweils ca. 11.000 Einträgen, die auch für die Recherchen im Rahmen von Anfragen zu Schicksalsklärung genutzt werden.

Das Dokumentations- und Informationszentrum Torgau führt neben einer Bibliothek ebenfalls ein Fotoarchiv sowie ein Archiv mit personenbezogenen Akten und Berichten von Häftlingen (insgesamt ca. 26.000 Einträge). Meist handelt es sich um Kopien aus öffentlichen Archiven und Dokumente aus Privatbesitz.¹⁰⁴ Die Archive sind in einer Datenbank zu 100 Prozent katalogisiert.

Das Archiv der Gedenkstätte Ehrenhain Zeithain enthält neben Fotos und Dokumenten auch ca. 560 Objekte, die zum Teil in der Ausstellung der Gedenkstätte präsentiert werden. Das Dokumentenarchiv enthält Dokumente zu italienischen Militärinternierten und sowjetischen Kriegsgefangenen. Die Daten der Dokumente sind in einer Datenbank katalogisiert.

Die Dokumentationsstelle der Stiftung führt zahlreiche personenbezogene Datenbanken zu Häftlingen, sowjetischen Kriegsgefangenen, jüdischen NS-Opfern in Dresden und rehabilitierten Deutschen. Die größte Datenbank mit sowjetischen Kriegsgefangenen enthält ca. 900.000 Einträge. Daneben werden auch ein analoges Personenarchiv mit Hängemappen sowie eine analoge Sammlung „Juden in Dresden“ mit insgesamt 61 Aktenordnern vorgehalten. Die Dokumentationsstelle ist die einzige Arbeitsstelle, die bestimmte Datenbanken auch online zur Verfügung stellt, z. B. die Datenbank mit sowjetischen Kriegsgefangenen oder mit Grabstätten sowjetischer Bürger in Sachsen.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Quelle: https://www.stsg.de/cms/torgau/sammlungen/archiv_und_depot, abgerufen am 01.06.2018.

¹⁰⁵ <https://www.dokst.de/main/content/Datenbanken/datenbanken>, abgerufen am 01.06.2018.

Tabelle 3: Übersicht Sammlungsbestände der Gedenkstätten in eigener Trägerschaft und der Dokumentationsstelle (Stand: April 2018)

Einrichtung	Bestand	Typ	Umfang	Erschließungsstand	Online-Katalog	Digitalisierte Objekte
Gedenkstätte Bautzen	Freihand- und Präsenzbibliothek	Bibliothek	6 500 Titel	80%	Nein	-
	Arbeitsmediathek	Mediathek	890 Medien	80%	Nein	-
	Unterlagen zur Geschichte der Bautzener Haftanstalten	Archiv	1 800 Seiten	75%	Nein	-
	Sachzeugen und dingliche Hinterlassenschaften zur Geschichte der Bautzener Haftanstalten	Depot	1 100 Objekte	50%	Nein	-
	Hängeregister mit Personenmappen (Zeitzeugenarchiv)	Archiv	1 500 Mappen	100%	Nein	-
Gedenkstätte Münchner Platz	Personenbezogene Datenbank Häftlinge 1933-1945	Datenbank (Access)	9 911 Einträge	90%	Keine Angabe	20%
	Personenbezogene Datenbank Häftlinge 1945-1957	Datenbank (Access)	810 Einträge	85%		10%
	Personenbezogene Datenbank Juristen nach 1945	Datenbank (Access)	119 Einträge	80%		-
	Personenbezogene Datenbank Haftpersonal vor 1945	Datenbank (Access)	122 Einträge	100%		-
	Personenbezogene Datenbank Haftpersonal nach 1945	Datenbank (Access)	91 Einträge	100%		-
	Datenbank Bibliothek	Datenbank (Access)	2 409 Einträge	95%		-
	Datenbank Objekte	Datenbank (Primus)	87 Einträge	50%		-
	Datenbank Zeitzeugeninterviews	Datenbank (Access)	68 Einträge	90%		-
	Fotodatenbank	Datenbank (FAUST)	3 604 Einträge	70%		70%
	Datenbank Juristen vor 1945	Datenbank (FAUST)	169 Einträge	50%		-
	Datenbank Prozessberichte Verfahren nach 1945	Datenbank (FAUST)	485 Einträge	70%		-
	Depot historische Schriftgutsammlung	Datenbank	50 Konvolute	Keine Angabe		50%
	Depot Objekte	Datenbank	100 Objekte	Keine Angabe		-
	Schriftgut DDR-Gedenkstätte	Word-Dokument	50 Mappen	Keine Angabe		-
Gedenkstätte Pirna-Sonnenstein	Museale Sammlung	Sammlung	144 Objekte	100%	Nein	Keine Angabe
	Bibliothek	Bibliothek	2 100 Titel	100%	Nein	
	Archivalische Sammlung	Sammlung	Keine Angabe	Keine Angabe	Nein	
	Opferdatenbank	Datenbank	11 796 Einträge	100%	Nein	
	Datenbanken Gedenkbuchprojekt	Datenbank	11 000 Einträge	100%	Nein	
DIZ Torgau	Fotosammlung	Sammlung	1 900 Objekte	100%	Nein	100%
	Personenarchiv	Archiv	26 000 Einträge	100%	Nein	95%
	Bibliothek	Bibliothek	5 456 Titel	100%	Nein	-

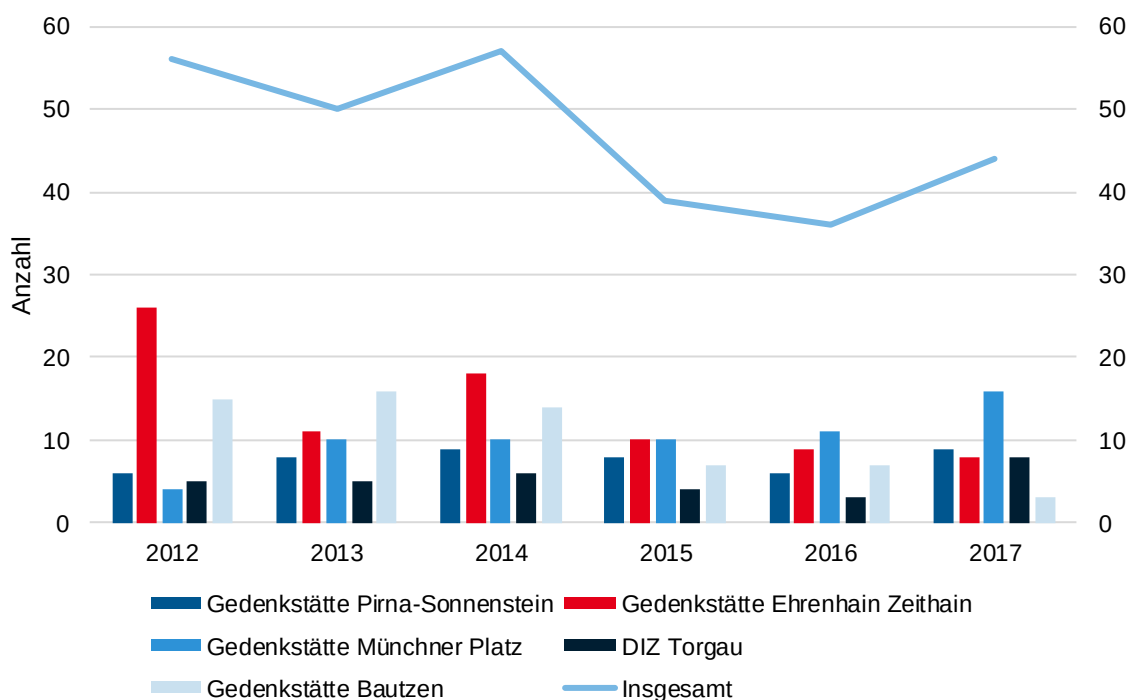
Einrichtung	Bestand	Typ	Umfang	Erschließungs- stand	Online- Katalog	Digitalisierte Ob- jekte
Gedenkstätte Ehrenhain Zeithain	Foto-Datenbank	Datenbank	3 526 Einträge	Keine Angabe	Nein	100%
	Objekt-Datenbank	Datenbank	558 Einträge		Nein	100%
	Präsenz-Bibliothek	Bibliothek	2 134 Titel		Nein	-
	Dokumentenarchiv Findmittel etc.	Archiv	Keine Angabe		Nein	-
	Dokumentenarchiv italienische Militärinternierte	Archiv	2,4 lfd. Meter		Nein	-
	Dokumentenarchiv sowjetische Kriegsgefangene	Archiv	1,5 lfd. Meter		Nein	-
Dokumentations- stelle	Bibliothek	Bibliothek	4 606 Titel	100%	Nein	-
	Häftlingsdatenbank	Datenbank	434 788 Einträge	Keine Angabe	Nein	-
	Datenbank Wagenlehner	Datenbank	38 400 Einträge	Keine Angabe	Nein	-
	Onlinedatenbank Rehabilitierte Deutsche	Datenbank	13 400 Einträge	Keine Angabe	Ja	-
	Datenbank sowjetische Kriegsgefangene	Datenbank	900 000 Einträge	Keine Angabe	Ja	-
	Analoges Personenarchiv (Hängemappen)	Archiv	Keine Angabe	100%	Nein	-
	Fotosammlung Hoheneck	Sammlung	417 Objekte	100%	Nein	100%
	Sammlung Juden in Dresden	Sammlung	61 Aktenordner	Keine Angabe	Nein	-
	Grabstätten sowjetischer Bürger in Sachsen	Datenbank	248 Stätten	100%	Ja	-
	Online-Datenbank jüdische NS-Opfer in Dresden	Datenbank	6 000 Einträge	Keine Angabe	Ja	-

Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Übersicht Bestände und Erschließungsstand der Stiftung.

6.4 Besucher und Nutzer der Angebote der Gedenkstätten

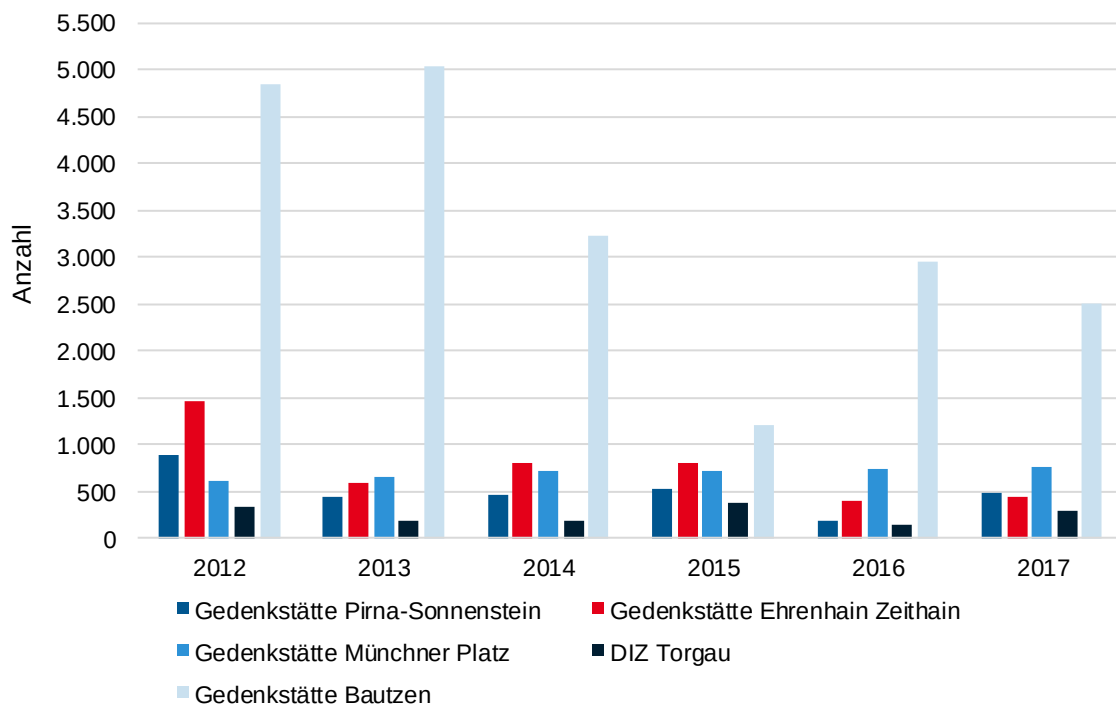
Die Abbildung 14 zeigt, dass stiftungsweit in den Jahren 2012 bis 2014 mit ca. 50 bis 55 Veranstaltungen pro Jahr mehr als in den letzten drei Jahren mit ca. 40 Veranstaltungen pro Jahr stattgefunden haben. Zuletzt wird aber wieder eine leichte Zunahme deutlich, insbesondere bei den Veranstaltungen der Gedenkstätte Münchner Platz, DIZ Torgau und Pirna-Sonnenstein. In den beiden Gedenkstätten Bautzen und Ehrenhain Zeithain ist dagegen ein deutlicher Rückgang der Veranstaltungstätigkeit festzustellen. Berücksichtigt man die Anzahl der Veranstaltungsbesucher/-innen auf diesen Veranstaltungen (vgl. Abbildung 15), zeigt sich, dass gerade in der Gedenkstätte Bautzen im Vergleich zu den anderen Gedenkstätten deutlich mehr Personen die Veranstaltungen besuchen, die Besucherzahl jedoch rückläufig ist. In der Gedenkstätte Ehrenhain Zeithain ging neben der Anzahl der Veranstaltungen, auch die Anzahl der Besucher/-innen im Laufe der Jahre zurück.

Abbildung 14: Anzahl der Veranstaltungen der Gedenkstätten in eigener Trägerschaft zwischen 2012 und 2017



Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Gesamtstatistik der Stiftung (2012-2016) und der Tätigkeitsberichte der Gedenkstätten von 2017.

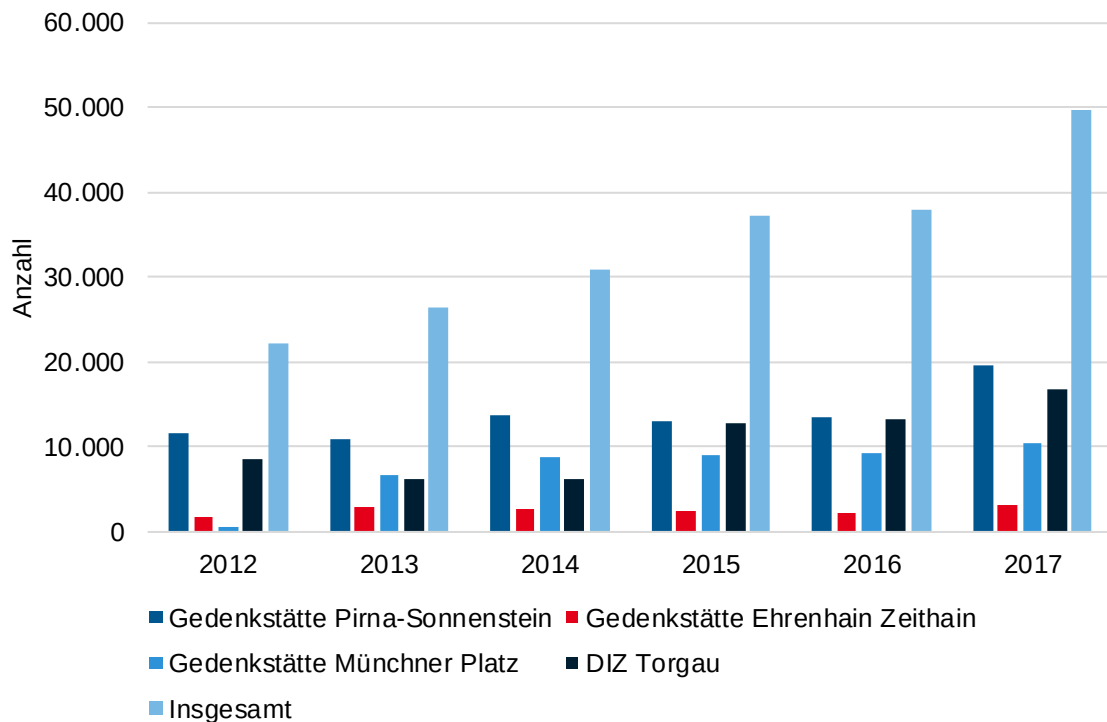
Abbildung 15: Veranstaltungsbesucher/-innen zwischen 2012 und 2017



Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Gesamtstatistik der Stiftung (2012-2016) und der Tätigkeitsberichte der Gedenkstätten von 2017.

Bei der Betrachtung der Besucherzahlen in den Dauer- und Wechselausstellungen der Gedenkstätten zeigen sich zwei Auffälligkeiten. Während das Besucheraufkommen in den Gedenkstätten Pirna-Sonnenstein, Münchner Platz, Ehrenhain Zeithain und DIZ Torgau stetig zunimmt (vgl. Abbildung 16), verzeichnet man in der Gedenkstätte Bautzen einen stetigen Rückgang seit 2015 um etwa 20 Prozent (vgl. Abbildung 17).

Abbildung 16: Besucher/-innen in Dauer- und Wechselausstellungen (ohne Gedenkstätte Bautzen) zwischen 2012 und 2017

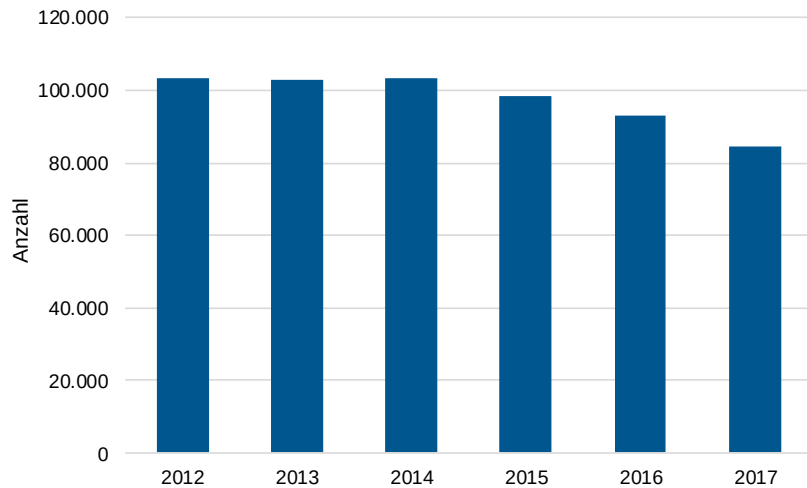


Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Gesamtstatistik der Stiftung (2012-2016) und der Tätigkeitsberichte der Gedenkstätten von 2017.

Zur Besucherzählung innerhalb der Gedenkstätten führen fast alle Gedenkstätten eine manuelle Zählung durch, z. B. mittels geführter Strichliste. Lediglich in der Gedenkstätte Bautzen wird mit einem elektronischen Zählwerk gearbeitet. DIZ Torgau verwendet diese Zählmethode bei bestimmten Sonderausstellungen.

Darüber hinaus ist das gesamte Besucheraufkommen in der Gedenkstätte Bautzen um ein Vielfaches höher als das in den weiteren Gedenkstätten. Im Jahr 2017 verzeichnete die Gedenkstätte Bautzen ca. 85.000 Besucher/-innen.

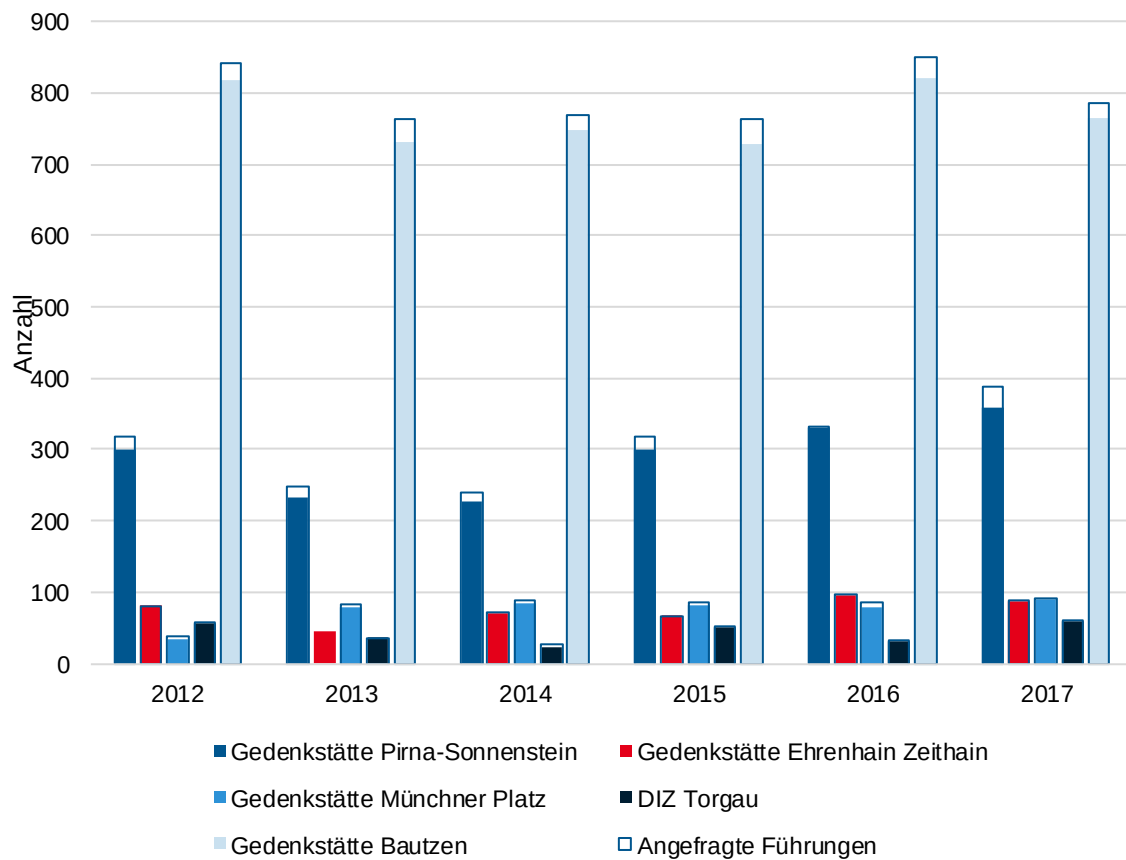
Abbildung 17: Besucher/-innen in Dauer- und Wechselausstellungen der Gedenkstätte Bautzen zwischen 2012 und 2017



Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Gesamtstatistik der Stiftung (2012-2016) und des Tätigkeitsberichts der Gedenkstätte Bautzen von 2017.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Darstellung der angefragten bzw. durchgeführten Führungen in den Gedenkstätten (vgl. Abbildung 18), wobei die Anzahl an Führungen sich nicht so stark verändert bzw. schwankt wie die Besucherzahlen. In der Gedenkstätte Bautzen blieben die durchgeführten Führungen trotz sinkender Besucherzahlen ungefähr auf demselben Niveau (etwa 800). Bei der Differenz zwischen angefragten und durchgeführten Führungen zeigt sich, dass in den größeren Gedenkstätten Pirna-Sonnenstein und Bautzen ein sehr geringer Anteil (maximal 7 Prozent) nicht durchgeführt wird. In den kleineren Gedenkstätten werden nahezu alle angefragten Führungen durchgeführt. Insgesamt werden die Nutzungen der Führungen – angesichts der Größe der Einrichtungen und Besucherzahlen – als angemessen bewertet.

Abbildung 18: Angefragte und durchgeführte Führungen in den Gedenkstätten zwischen 2012 und 2017



Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Gesamtstatistik der Stiftung (2012-2016) und der Tätigkeitsberichte der Gedenkstätten von 2012 bis 2017.

Die beiden folgenden Abbildungen, Abbildung 19 und Abbildung 20 zeigen die Entwicklung der in pädagogischen Angeboten¹⁰⁶ betreuten Besucher der Gedenkstätten. Insgesamt sind keine großen Veränderungen bzw. Schwankungen festzustellen, mit Ausnahme der Gedenkstätte Pirna-Sonnenstein. Hier hat sich insbesondere die Zahl der betreuten Schüler/-innen von ca. 3.000 im Jahr 2012 auf ca. 5.000 Schüler/-innen im Jahr 2017 deutlich erhöht, was – auch aus Sicht der Gedenkstättenleitung – insbesondere auf eine Empfehlung im sächsischen Lehrplan Geschichte zurückzuführen ist, der 2011 überarbeitet wurde.¹⁰⁷ Das gleiche Phänomen zeigt sich spiegelbildlich in der Entwicklung der in den Gedenkstätten durchgeführten Projekte, Seminare und Workcamps (vgl. Abbildung 21). Dort zeigt sich, dass diese insbesondere in der Gedenkstätte Pirna-Sonnenstein angestiegen sind. Im Jahr 2017 waren dort sogar deut-

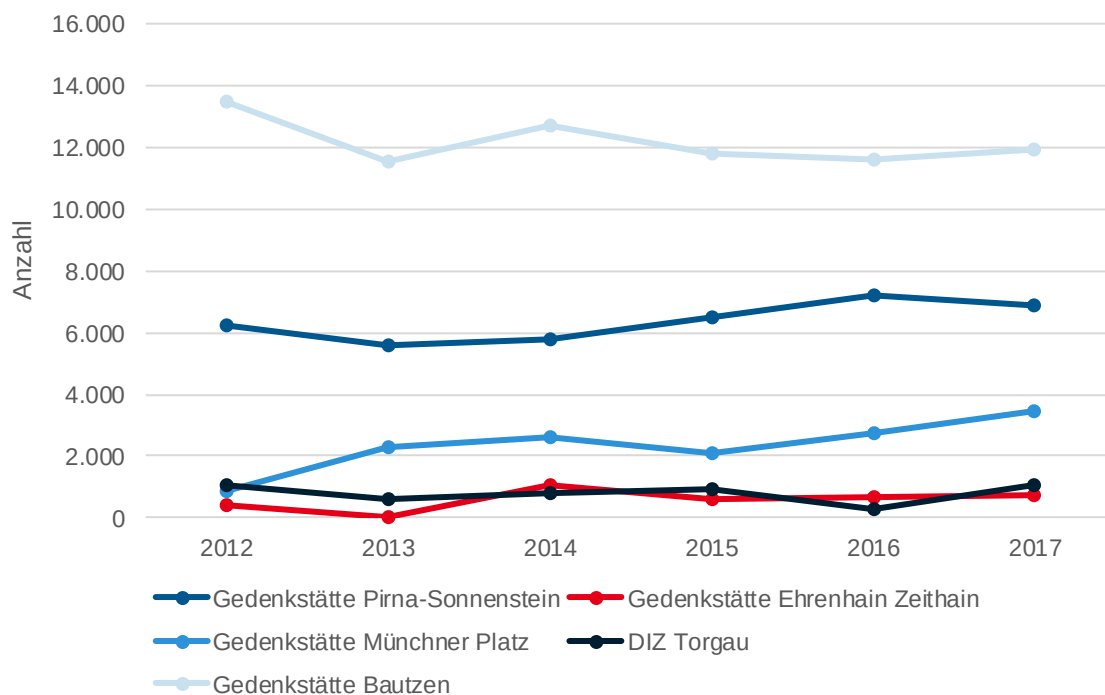
¹⁰⁶ Dazu zählen Führungen, Projekte, Workcamps, Weiterbildungen und sonstige pädagogische Angebote.

¹⁰⁷ Sächsisches Staatsministerium für Kultus und Sport (2011): Lehrplan Gymnasium Geschichte.

lich mehr pädagogische Angebote angefragt als tatsächlich durchgeführt wurden, ein Indiz für die zunehmende Nachfrage nach diesen Angeboten.

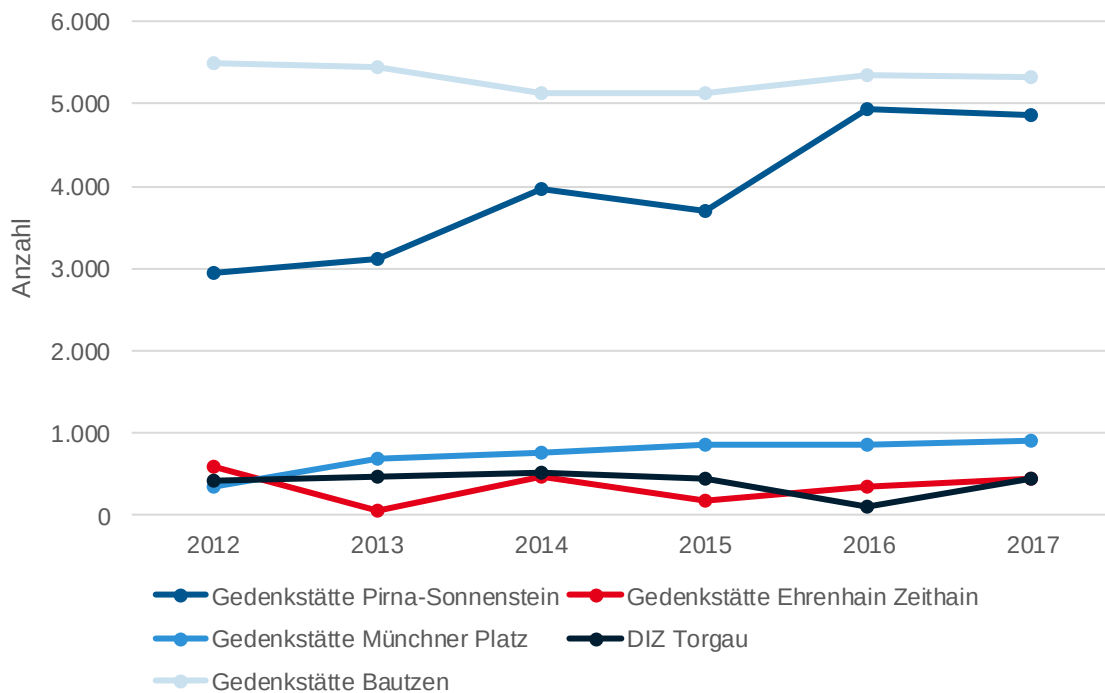
Die Entwicklung der durchgeführten Lehrerfortbildungen zeigt, dass diese deutlich weniger in den Gedenkstätten stattfinden. Hier zeigt sich bei fast allen Gedenkstätten eine abnehmende Tendenz, insbesondere in Bautzen mit 17 Fortbildungen im Jahr 2012 und nur noch drei Fortbildungen im Jahr 2017. Aber auch in anderen Gedenkstätten wie Pirna-Sonnenstein ist eine Abnahme an Fortbildungen festzustellen. Zwei Gedenkstättenleitungen berichteten hierzu, dass für diese Angebote kein besonderes Marketing betrieben wird, bspw. kein aktives Herantreten an Schulen erfolgt. An dieser Stelle spielt wahrscheinlich auch die unzureichende pädagogische Arbeit der Gedenkstätten eine Rolle (vgl. Ergebnisse der Aufgabenerhebung in Kapitel 5.1.2).

Abbildung 19: In pädagogischen Angeboten betreute Besucher/-innen (ohne Schüler/-innen) zwischen 2012 bis 2017



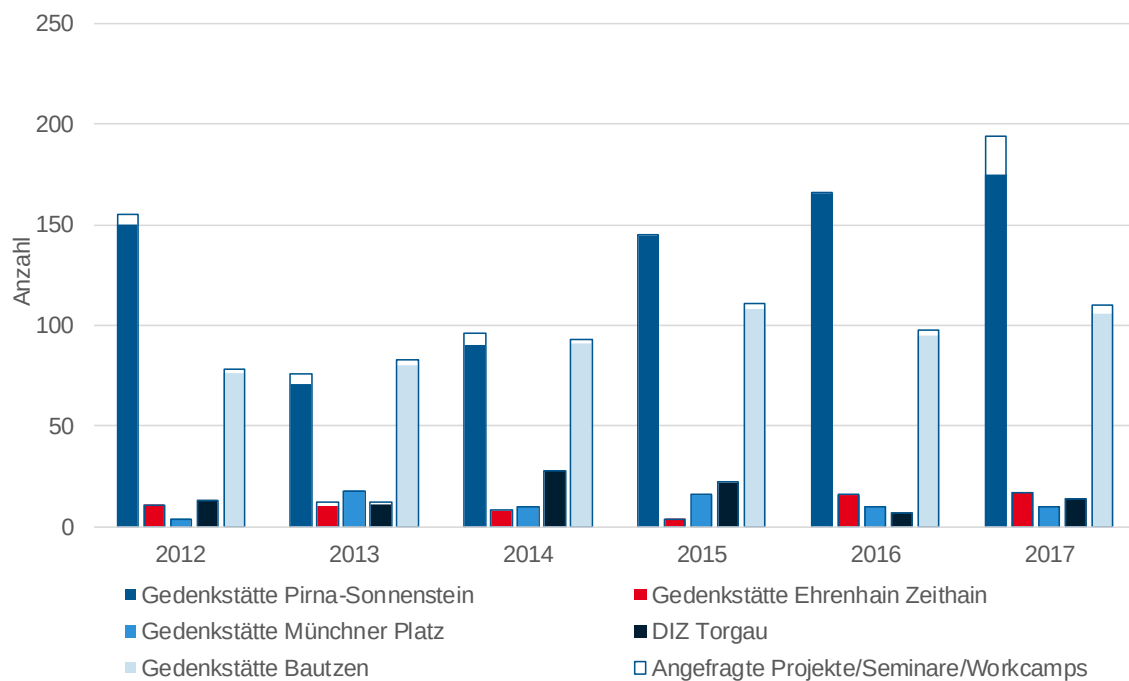
Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Gesamtstatistik der Stiftung (2012-2016) und der Tätigkeitsberichte der Gedenkstätten von 2017.

Abbildung 20: In pädagogischen Angeboten betreute Schüler/-innen zwischen 2012 und 2017



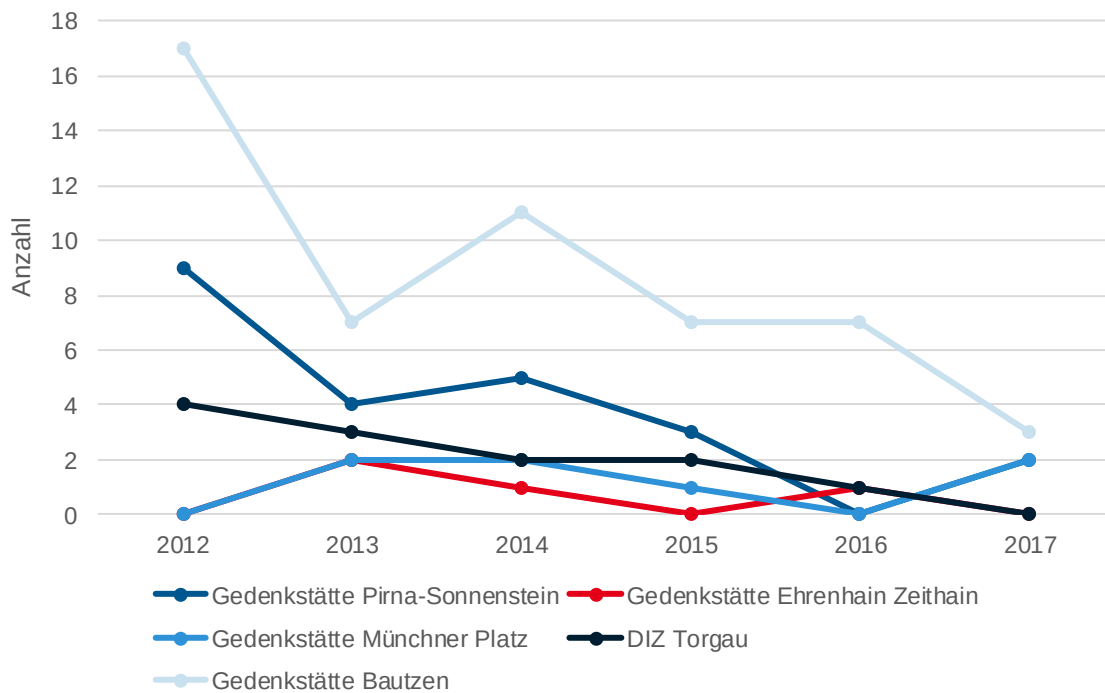
Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Gesamtstatistik der Stiftung (2012-2016) und der Tätigkeitsberichte der Gedenkstätten von 2017.

Abbildung 21: Angefragte und durchgeführte Projekte, Seminare und Workcamps zwischen 2012 und 2017



Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Gesamtstatistik der Stiftung (2012-2016) und der Tätigkeitsberichte der Gedenkstätten von 2012 bis 2017.

Abbildung 22: Durchgeführte Lehrerfortbildungen zwischen 2012 und 2017

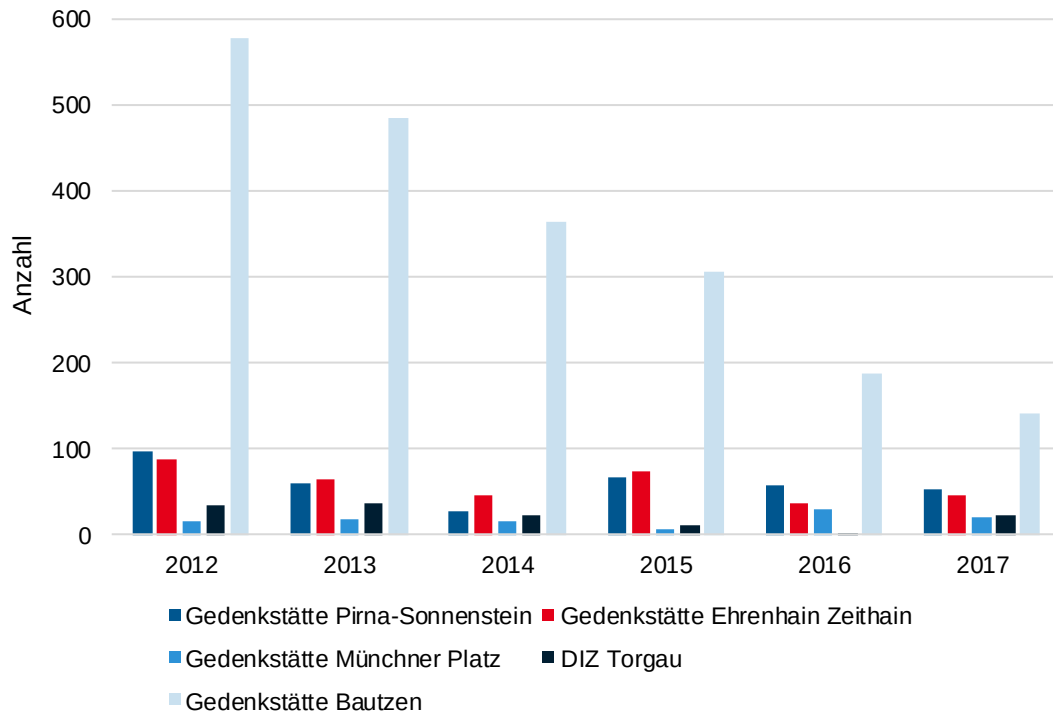


Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Gesamtstatistik der Stiftung (2012-2016) und der Tätigkeitsberichte der Gedenkstätten von 2017.

Ein Vergleich der Medienbeiträge über die Gedenkstätten der Stiftung offenbart bei fast allen Einrichtungen eine abnehmende Berichterstattung. Besonders deutlich wird diese Veränderung bei der Gedenkstätte Bautzen, dort sank der Anteil an Beiträgen von rd. 600 Beiträgen im Jahr 2012 auf rd. 150 Beiträge im Jahr 2017. Auch in den Gedenkstätten Pirna-Sonnenstein, Ehrenhain Zeithain und DIZ Torgau zeichnet sich diese Tendenz ab. Medienbeiträge über die Gedenkstätte Münchner Platz sind zwar in der Anzahl relativ gering, kamen jedoch in den Jahren 2016 und 2017 etwas häufiger vor.

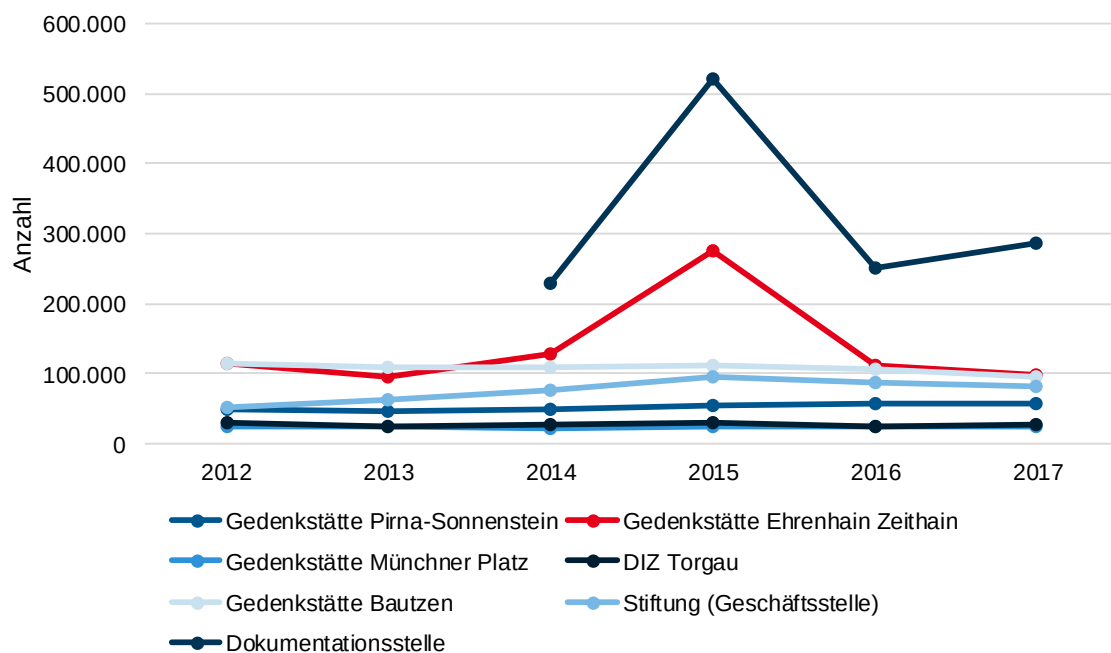
Die Entwicklung der Webstatistik (Abbildung 24) für die Webseite der Stiftung (www.stsg.de) mit ihren Unterseiten zu den Gedenkstätten sowie die eigene URL für die Dokumentationsstelle (www.dokst.de) zeigt, dass die Seitenaufrufe seit 5 Jahren etwa auf dem gleichen Niveau bleiben. Eine Ausnahme bildet die Seite der Dokumentationsstelle sowie die Seite der Gedenkstätte Ehrenhain Zeithain, die 2015 eine deutliche Zunahme bei den Zugriffszahlen verzeichnen. Dieses Phänomen steht im Zusammenhang mit dem 70. Jahrestag des Kriegsendes (8.5.2015), wozu viele interessierte Besucher/-innen die Webseiten der beiden Arbeitsstellen – die als einzige auch auf Russisch angeboten werden – besuchten.

Abbildung 23: Nationale und internationale Medienbeiträge über die Gedenkstätten der Stiftung zwischen 2012 und 2017



Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Tätigkeitsberichte der Gedenkstätten von 2012 bis 2017.

Abbildung 24: Einmalige Seitenansichten/eindeutige Besuche der Webseite zwischen 2012 und 2017



Quelle: Prognos AG (2018), auf Basis der Webstatistik der Stiftung, ermittelt mit PIWIK. Url der Dokumentationsstelle: www.dokst.de, abgerufen am 04.01.2019.

6.5 Auskunftstätigkeit und Schicksalsklärung

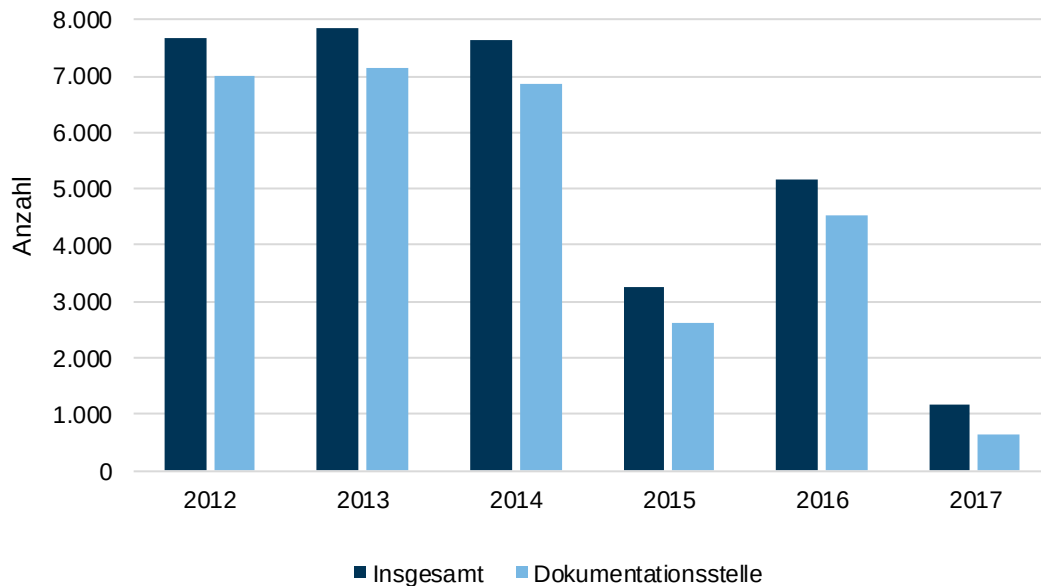
Im Jahr 2017 bearbeiteten die Gedenkstätten und die Dokumentationsstelle insgesamt 1.168 Anfragen auf Auskunft. Die Entwicklung der Antragszahlen (vgl. Abbildung 25) zeigt, dass in den Jahren 2012 bis 2014 insgesamt noch etwa 7.700 Anträge bearbeitet wurden, in den Folgejahren 2015 und 2016 waren es dann nur noch ca. 3.000 bzw. 5.000 Anträge. Die Darstellung der Entwicklung zeigt auch, dass der überwiegende Anteil der Anträge auf Auskunft innerhalb der Dokumentationsstelle bearbeitet werden (ca. 80 bis 90 Prozent, im Jahr 2017 etwa 55 Prozent).

Die hohen Antragszahlen der Dokumentationsstelle ergeben sich durch die Auskunftstätigkeit zu sowjetischen Kriegsgefangenen. Diese Aufgabe endete zum 31.12.2016 und wurde bis dahin mit zusätzlich finanziertem Personal erledigt. Der starke Rückgang zwischen 2014 und 2015 war bedingt durch die Beendigung des bundesgeförderten Projekts „Sowjetische und deutsche Kriegsgefangene und Internierte. Forschungen zum Zweiten Weltkrieg und zur Nachkriegszeit“ zum Ende 2014. Erst ab Mai 2015 – nachdem die weitere Finanzierung geklärt war¹⁰⁸ – nahm die Dokumentationsstelle die Auskunftstätigkeit zu sowjetischen Kriegsgefangenen wieder auf. Der zweite starke Rückgang beruht darauf, dass die Auskunftserteilung zu sowjetischen Kriegsgefangenen Ende 2016 endete und sich das Antragsverfahren für personenbezogene Auskünfte zum Ende 2016 geändert hat und seitdem deutlich aufwendiger geworden ist. Aus diesem Grund sind die Angaben der Dokumentationsstelle für das Jahr 2017 nur bedingt vergleichbar mit den Vorjahren. Die Anträge auf Auskunft, die in der Dokumentationsstelle bearbeitet werden (ohne die zu sowjetischen Kriegsgefangenen), haben sich seit 2016 auf ca. 600 pro Jahr eingependelt. Die Entwicklung der Antragszahlen wird als eher zunehmend eingeschätzt, mindestens jedoch auf dem gleichen hohen Niveau, insbesondere auch aufgrund der Tatsache, dass das Deutsche Rote Kreuz seine Suchdienste zum Ende des Jahres 2023 einstellt.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Finanziert durch Bundes- und Landesmittel.

¹⁰⁹ Quelle: <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/pressemitteilungen/DE/2017/07/suchdienstvereinbarung-mit-drk.html>, abgerufen am 31.05.2018.

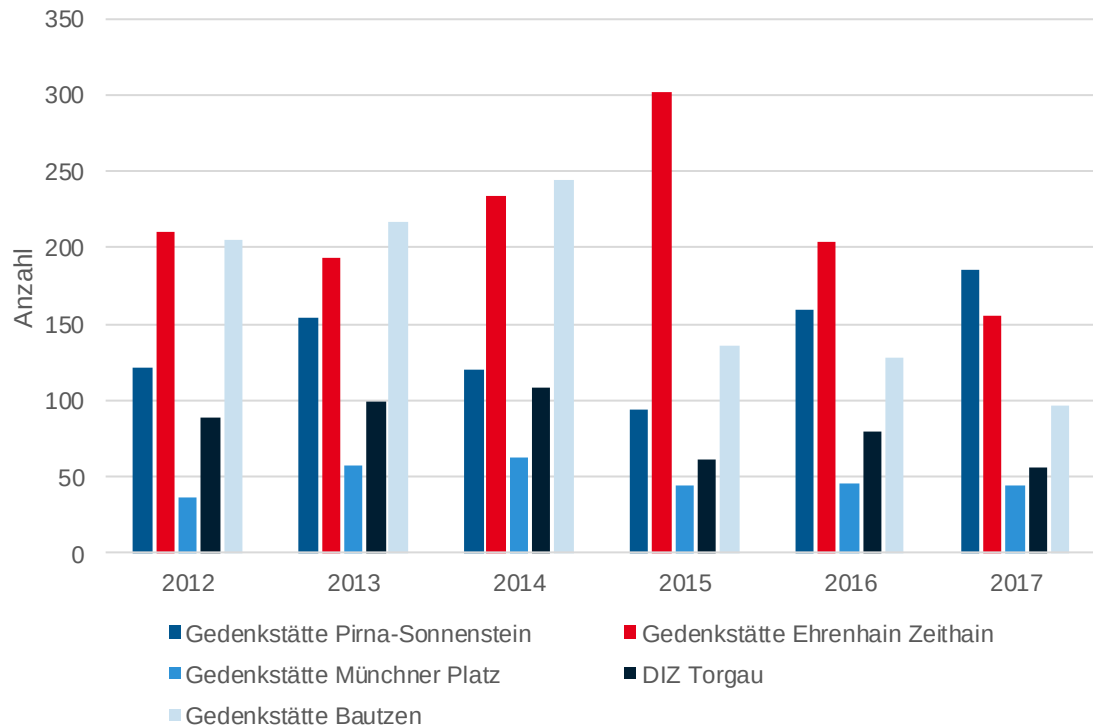
Abbildung 25: Bearbeitete Anträge auf Auskunft insgesamt und innerhalb der Dokumentationsstelle zwischen 2012 und 2017



Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Gesamtstatistik der Stiftung (2012-2016) und der Tätigkeitsberichte der Gedenkstätten von 2017.

In den Gedenkstätten der Stiftung werden im Vergleich zur Dokumentationsstelle deutlich weniger Auskünfte zu Personen bearbeitet. Abbildung 26 verdeutlicht die Entwicklung der Antragszahlen seit 2012. Die Summe der Anträge über alle Gedenkstätten reduzierte sich von einem anfangs hohen Niveau auf ca. 540 im Jahr 2017. Im Jahr 2014 war die Auskunftstätigkeit mit 770 bearbeiteten Anträgen auf dem Höhepunkt, insbesondere durch die umfassende Tätigkeit in den Gedenkstätten Bautzen und Ehrenhain Zeithain. Ab dem Jahr 2015 verzeichneten Bautzen und DIZ Torgau einen stetigen Rückgang der Antragstätigkeit. In der Gedenkstätte Ehrenhain Zeithain setzte dieser Rückgang ein Jahr später ein. Lediglich in Pirna-Sonnenstein nahm die Anzahl der Anträge zuletzt stetig zu.

Abbildung 26: Bearbeitete Anträge auf Auskunft in den Gedenkstätten zwischen 2012 und 2017



Quelle: Prognos AG (2018). Die Daten wurden im Rahmen der Evaluation erhoben. Die Angaben der Gedenkstätte Pirna-Sonnenstein für die Jahre 2012 bis 2015 fehlten. Diese Datenlücken wurden mit Angaben aus den Tätigkeitsberichten aufgefüllt.

6.6 Förderstatistik

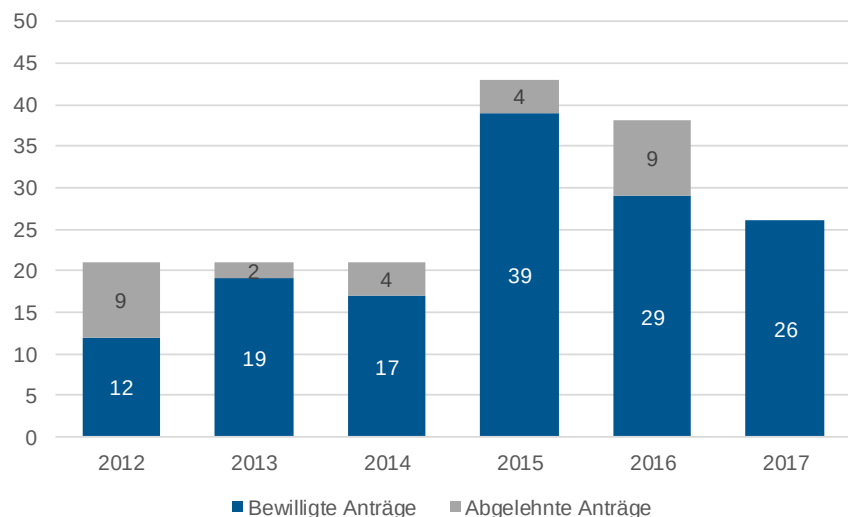
Im Zuge der Datenanalyse wurde die Förderstatistik zu bewilligten Förderungen, die auf der Internetseite der Stiftung verfügbar ist, ausgewertet. Zum Zeitpunkt der Gutachtenerstellung standen die Zahlen für die Jahre 2012 und 2013 online nicht mehr zur Verfügung. Für diese Jahre lag den Gutachtern eine Liste der Projektförderungen Dritter vor, die jedoch unvollständig war. Für eine Übersicht der Förderungen aus dem Jahr 2013 konnte die Antwort der kleinen Anfrage vom 07.12.2015 ¹¹⁰ herangezogen werden.

Im Rahmen der Evaluation hat der Gutachter die vollständige Förderstatistik mehrmals angefordert, jedoch wurde diese nicht zur Verfügung gestellt. Auf Nachfragen lieferte die Geschäftsstelle der Stiftung die Gesamtzahl der Anträge bzw. Anfragen auf Förderung Dritter inkl. der Anzahl der bewilligten Anträge für die Jahre 2012 bis 2016. Für das Jahr 2017 liegen diese Werte nicht vor, bzw. wurden teilweise aus der Förderstatistik der Internetseite rekonstruiert.

¹¹⁰ Quelle: Drs.-Nr.: 6/3224.

Die Stiftung Sächsische Gedenkstätten fördert Dritte (Gedenkstätten, Archive, Zentren sowie Einrichtungen und Initiativen) durch Fördermittel des Bundes und des Freistaates Sachsen zur Erfüllung bestimmter Zwecke.¹¹¹ Die Abbildung 27 zeigt die Entwicklung der bearbeiteten Anträge auf Förderung durch die Stiftung zwischen 2012 und 2017. Es wird ersichtlich, dass die Anzahl der Förderanträge im Jahr 2015 deutlich angestiegen ist. Bis 2014 blieb die Anzahl der Anträge konstant bei 21, im Jahr 2015 betrug diese mit 43 mehr als das Doppelte. In den folgenden Jahren bis 2017 nahmen die Anträge bzw. die bewilligten Anträge wieder leicht ab. Im Jahr 2017 wurden zuletzt 26 Anträge bewilligt. Der Anteil an abgelehnten Anträgen ist allgemein relativ gering, lediglich im Jahr 2012 wurden mit 9 abgelehnten Anträgen fast die Hälfte aller Anträge abgelehnt.

Abbildung 27: Anträge für Förderungen Dritter (Projektförderung und institutionelle Förderung) zwischen 2012 und 2017



Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis von Angaben der Stiftung im Rahmen der Evaluation. Die Werte für 2017 basieren auf Angaben gem. Internetseite der Stiftung (Stand: 31.05.2017), Angaben für abgelehnte Anträge fehlen für 2017.

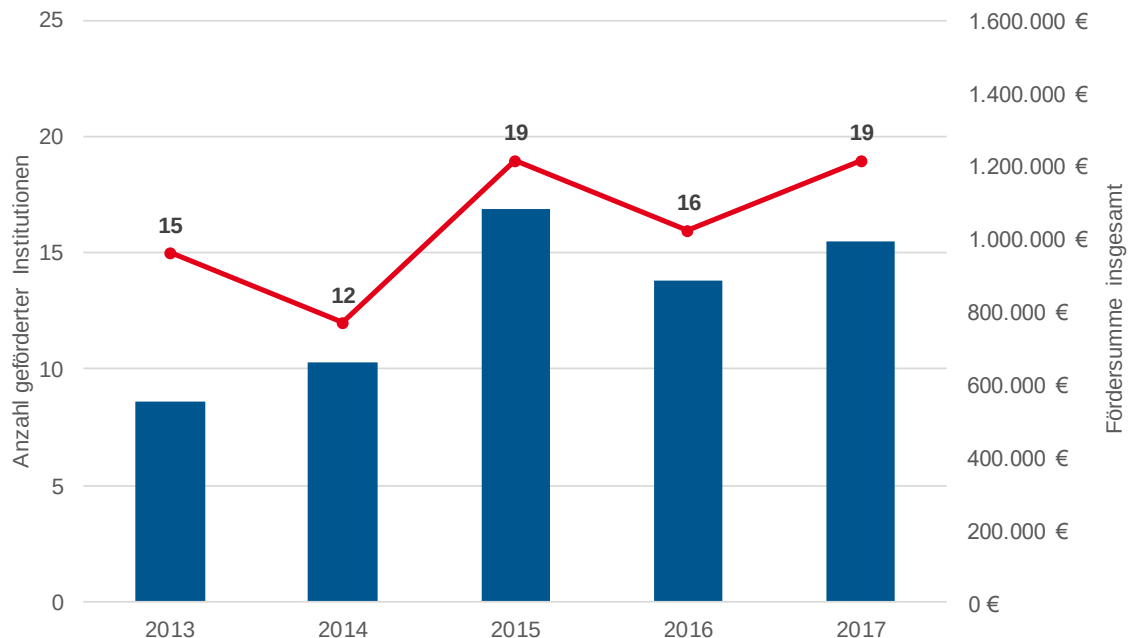
Bei der Entwicklung der ausgegebenen Fördersumme in Abbildung 28 bildet sich ebenfalls der große Zuwachs im Jahr 2015 (auf insgesamt 1,08 Mio. Euro) ab. Im Jahr 2016 fiel die Anzahl der geförderten Einrichtungen sowie die ausgegebene Fördersumme auf ca. 900.000 Euro. Im Jahr 2017 wurden wieder etwas mehr Fördermittel ausgereicht (ca. 1 Mio. Euro).

Die durchschnittliche Fördersumme je Einrichtung/Träger befindet sich seit 2014 auf demselben Niveau bei ca. 55.000 Euro. Die durchschnittliche Fördersumme je Antrag stieg von 27.000 Euro pro

¹¹¹ Zur Förderrichtlinie siehe Kapitel 2.

Antrag im Jahr 2015 wieder auf ca. 38.000 Euro pro Förderantrag im Jahr 2017 (nicht in der Abbildung dargestellt) an.

Abbildung 28: Fördersumme (Projektförderung und institutionelle Förderung) und Anzahl der geförderten Träger zwischen 2013 und 2017

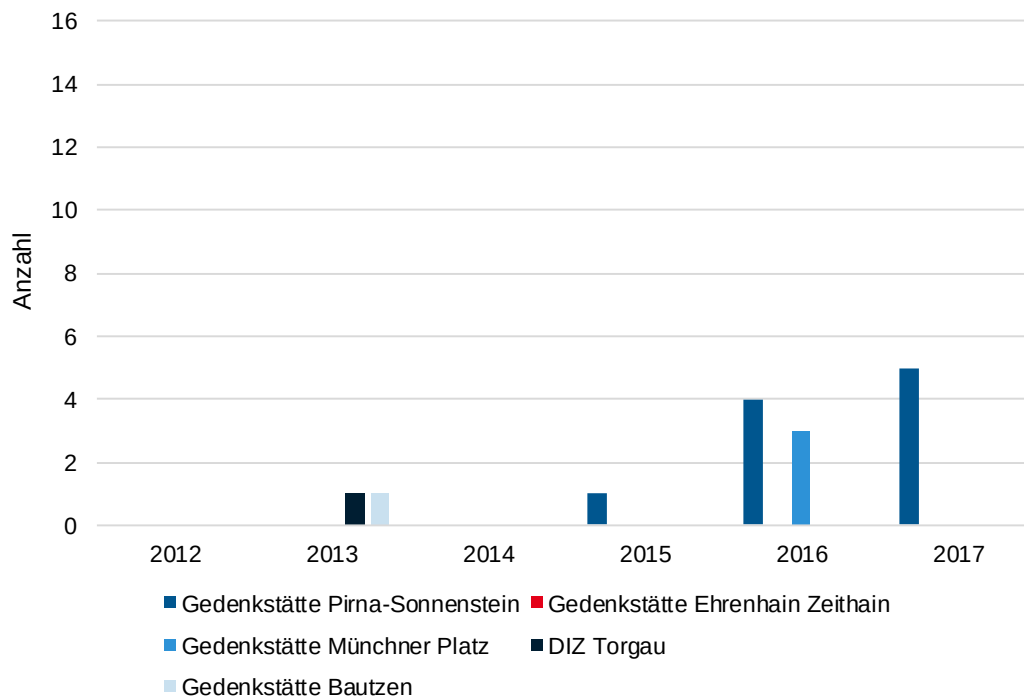


Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Informationen auf der Internetseite der Stiftung, <https://www.stsg.de/cms/stsg/foerderung/bewilligte-foerderungen>, abgerufen am 04.01.2019.

6.7 Publikationen und Teilnahme an externen Veranstaltungen

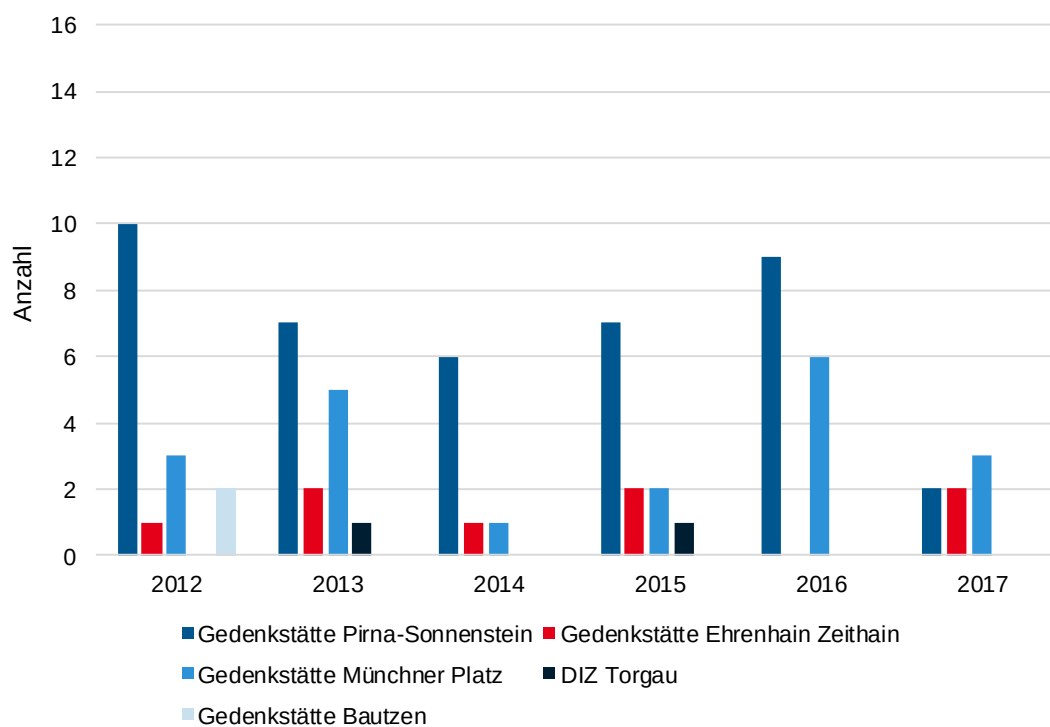
Veröffentlichungen der Stiftung fanden in den letzten Jahren kaum statt (vgl. Abbildung 29). Die wenigen Veröffentlichungen kamen aus der Gedenkstätte Pirna-Sonnenstein und Münchner Platz. Im Jahr 2013 gab es auch eine Veröffentlichung der Gedenkstätte Bautzen. Daneben zeigt die Entwicklung der Veröffentlichungen von Stiftungsbeschäftigten außerhalb der Publikationsreihen der Stiftung (vgl. Abbildung 30), dass die wissenschaftliche Forschung und Publikationstätigkeit außerhalb der Stiftung deutlich ausgeprägter sind. Auch hierbei stechen die Gedenkstätten Pirna-Sonnenstein und Münchner Platz mit der relativ hohen Anzahl an Veröffentlichungen besonders hervor, was auch auf eine andere Schwerpunktsetzung zurückzuführen ist.

Abbildung 29: Veröffentlichungen innerhalb der Publikationsreihen der Stiftung zwischen 2012 und 2017



Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Tätigkeitsberichte der Gedenkstätten von 2012-2017. Vergleichbare Daten für die Dokumentationsstelle und die Geschäftsstelle der Stiftung lag dem Gutachter nicht vor.

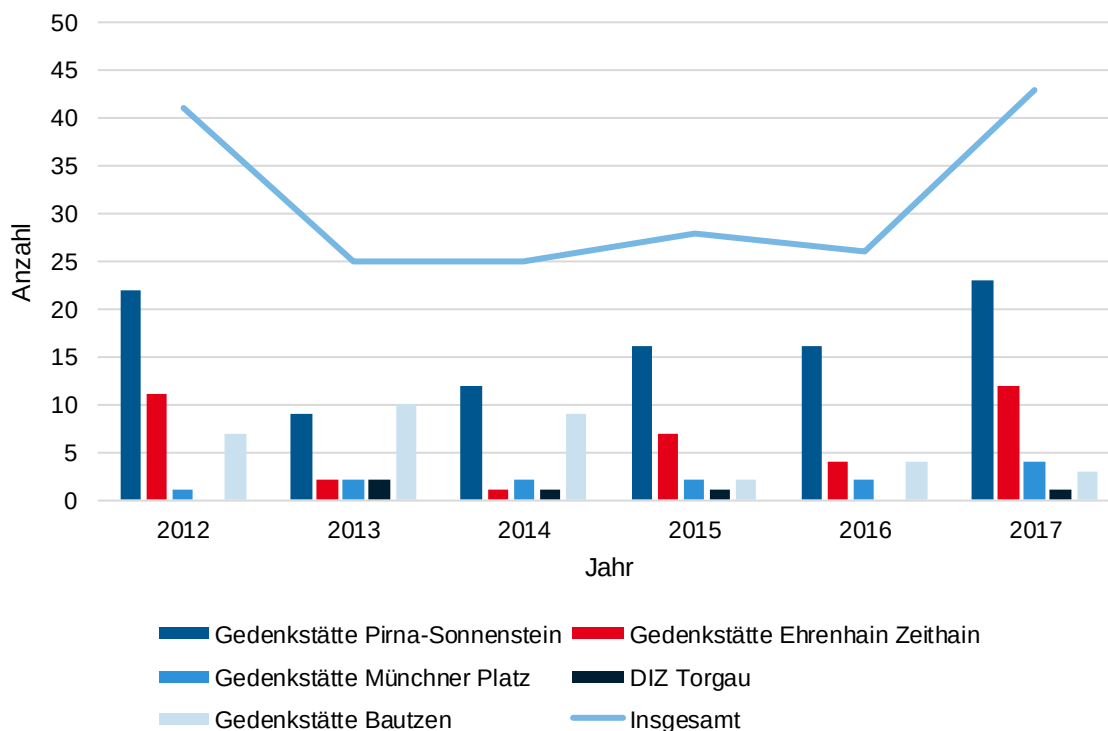
Abbildung 30: Veröffentlichungen von Beschäftigten außerhalb der Publikationsreihen der Stiftung zwischen 2012 und 2017



Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Tätigkeitsberichte der Gedenkstätten von 2012-2017. Vergleichbare Daten für die Dokumentationsstelle und die Geschäftsstelle der Stiftung lagen dem Gutachter nicht vor.

Untersucht wurde ebenfalls die Teilnahme an stiftungsexternen Veranstaltungen. Hierzu zählen Vorträge, Lehrveranstaltungen und Gremientätigkeit (außerhalb von Stiftungsgremien) von Beschäftigten der Stiftung. Es zeigt sich ebenfalls ein heterogenes Bild zwischen den einzelnen Gedenkstätten. Während sich die externen Veranstaltungstätigkeiten bei den Gedenkstätten Pirna-Sonnenstein, Ehrenhain Zeithain und Münchner Platz seit 2013 zunehmend entwickeln, verzeichnen die Gedenkstätte Bautzen und DIZ Torgau einen deutlichen bzw. leichten Rückgang. Im Jahr 2017 hat sich die Teilnahme an externen Veranstaltungen stiftungsweit noch einmal stark positiv entwickelt.

Abbildung 31: Tätigkeiten der Beschäftigten der Stiftung auf externen Veranstaltungen zwischen 2012 und 2017



Quelle: Prognos AG (2018), eigene Darstellung auf Basis der Tätigkeitsberichte der Gedenkstätten von 2012-2017. Vergleichbare Daten für die Dokumentationsstelle und für die Geschäftsstelle der Stiftung lagen dem Gutachter nicht vor.

6.8 Zusammenfassung und Bewertung der Arbeitsergebnisse

Im Vergleich zu den eingesetzten Ressourcen in den Gedenkstätten vor Ort sowie in der Dokumentationsstelle zeigt sich neben der besonderen Vielfältigkeit an Aufgaben auch ein relativ großer Output, der vor Ort in den Gedenkstätten erzeugt wird, allerdings häufig mit abnehmender Tendenz in den letzten drei Jahren. Zudem entwickeln sich die Arbeitsergebnisse je nach Gedenkstätte stark unterschiedlich. Auffällig in diesem Zusammenhang ist der Rückgang einiger Arbeitsergebnisse in der Gedenkstätte Bautzen. Jedoch befand sich der Output insgesamt auf einem deutlich höheren Niveau

als in den weiteren Gedenkstätten der Stiftung. Bei den Besucherzahlen zeigt sich, dass diese in allen sonstigen Gedenkstätten in den letzten Jahren stetig zunahmen. Insbesondere bei den pädagogisch betreuten Besuchern ist in allen Gedenkstätten eine leichte positive Entwicklung erkennbar, in der Gedenkstätte Pirna-Sonnenstein sogar eine sehr deutlich positive Entwicklung.

Die rückläufigen Arbeitsergebnisse der Gedenkstätte Bautzen zeigen unter anderem, dass die stiftungsinternen Konflikte durch die bereits erwähnte hohe Ressourcenbindung zu Auswirkungen auf der Arbeitsebene führen und damit besonderen Einfluss auf die Outputs der Gedenkstätten haben. In der Gedenkstätte Bautzen spiegelt sich das unter anderem in verminderter Sichtbarkeit in den Medien sowie rückläufige Teilnahmen an externen Veranstaltungen wider. Vergleichbare Probleme zeigen sich auch in den anderen Gedenkstätten der Stiftung. Die abnehmenden Medienbeiträge der Gedenkstätten machen deutlich, dass der Stellenwert dieses wichtigen Teils der regionalen Erinnerungskultur stiftungsweit bedroht ist, und offenbaren ein großes Optimierungspotenzial.

Ebenfalls verbesserungswürdig ist die Passfähigkeit der pädagogischen Angebote, insbesondere der Lehrerfortbildungen für die als Multiplikatoren besonders wichtige Zielgruppe. Dafür ist die pädagogische Arbeit zu intensivieren, der fachliche Austausch zwischen den Gedenkstätten zu fördern sowie ein aktives Marketing der Angebote zu betreiben.

Das Alter der Dauerausstellungen, insbesondere in den Gedenkstätten Pirna-Sonnenstein (ca. 18 Jahre) und Ehrenhain Zeithain (ca. 15 Jahre), weist auf einen Aktualisierungsbedarf hin. Für die Realisierung aktueller Dauerausstellungen sind personelle Ressourcen bzw. Drittmittel notwendig, da eine parallele Bearbeitung neben dem Alltagsgeschäft mit der aktuellen Personalausstattung nach Aussage der Gedenkstättenleitungen kaum zu bewältigen sei. Stiftungsweit wird die Notwendigkeit einer grundlegenden Überarbeitung noch nicht als groß genug eingeschätzt, dass diese Aufgabe prioritär angegangen wird.

Bei der seit 2014 andauernden Überarbeitung der Dauerausstellung in der Gedenkstätte Bautzen spielen ebenfalls die bereits erwähnten Faktoren eine Rolle. Hier führen die Konflikte innerhalb der Stiftung zu einer ineffizienten Ressourcenbindung, welche sich wiederum auf die Bearbeitung dieser Aufgabe auswirkt. Hier sind deutliche Effizienz- und Optimierungspotenziale erkennbar.

Die Gedenkstätten haben vielfältige Bestände und Sammlungen, die dokumentiert und gepflegt werden. Die Erschließungsstände bewegen sich im hohen zweistelligen Bereich, bei vielen sind die 100 Prozent schon erreicht. Der Erschließungsstand der Bestände erscheint dem Gutachter angesichts der Größe der Einrichtungen

und der personellen Ressourcen angemessen. Sofern die Ressourcen es erlauben, müsste an einzelnen Stellen noch einmal gezielt nachgearbeitet werden (z. B. Sachzeugnisse in Bautzen oder einzelne Datenbanken der Gedenkstätte Münchner Platz). Zudem fällt auf, dass nur die wenigsten Datenbanken und Kataloge online zur Verfügung stehen. Die Digitalisierung bleibt wichtige Zukunftsaufgabe der Gedenkstätten.

Bei der Publikationstätigkeit wird die unterschiedliche Schwerpunktsetzung bzgl. wissenschaftlicher Forschung zwischen den Gedenkstätten deutlich. Insgesamt ist die Forschungs- und Publikationstätigkeit der Gedenkstätten in Relation zu den Vergleichsorganisationen (mit Ausnahme der Gedenkstätte Pirna-Sonnenstein) gering. Durch Kooperationen mit Universitäten und Forschungseinrichtungen in der Region könnten die Gedenkstätten für diese Aufgabe profitieren.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Gedenkstätten vor Ort sowie die Dokumentationsstelle insgesamt nicht nur viel, sondern auch besonders vielfältigen Output mit relativ wenig Personal erzeugen. Die leicht unterschiedliche Schwerpunktsetzung bei den Aufgaben ist spiegelbildlich bei dem eingesetzten Personalaufwand festzustellen und hinsichtlich der Größe der Einrichtungen angemessen. Durch den kleinen Personalkörper reagieren die Gedenkstätten sehr sensitiv auf Schwankungen beim Personaleinsatz. Zum Beispiel kann sich eine zusätzlich finanzierte Stelle für Archivrecherchen oder Ausstellungsbetreuung besonders stark auf die Aufgabenwahrnehmung und damit auf die Höhe der Arbeitsergebnisse auswirken. Bei der Auskunftstätigkeit wird dieses Phänomen ebenfalls sehr deutlich. Innerhalb der Dokumentationsstelle wird durch zusätzliches Personal auch ein Vielfaches an Anfragen auf Auskünfte bearbeitet. Hier werden die bearbeiteten Anfragen auf Auskünfte in Höhe von ca. 600 im Jahr 2017 mit einem Personalaufwand in Höhe von rd. 0,6 VZÄ durchgeführt, das bedeutet ca. zwei Stunden pro Auskunft¹¹². Ähnliche Verhältnisse zeigen sich in den Gedenkstätten.

Im Rahmen der Aufgabenbestandsanalyse berichteten die Mitarbeitenden der Stiftung immer wieder von Aufgaben und Projekten, die aufgrund von hoher Arbeitsbelastung und Zeitmangel nicht durchgeführt werden können. Das Bild der Arbeitsergebnisse ist daher stark von einer Priorisierung der Gedenkstätten geprägt. Zudem wurde im Rahmen der Fachgespräche mit den Stiftungsmitarbeitern einheitlich erwähnt, dass die Schwierigkeiten in der internen Zusammenarbeit sowie der öffentlichen Darstellung und Berichterstattung über die Stiftung stark auf die Arbeitswahrnehmung ausstrahlt und somit relativ viel Personalaufwand bindet, der deutlich effizienter in der fachlichen Arbeit der Stiftung eingesetzt werden kann.

¹¹² Für Prüfung bestimmter Datenbanken je nach Opfergruppe, Recherchen, Auskunftserstellung. Bei Bedarf werden weitere Dienstleistungen angeboten, wie Anfragen an das russische Archiv.

Angesichts der größer werdenden Bedeutung von Bildungsarbeit und Bildungsangeboten in den Gedenkstätten, sollten die Gedenkstätten in Zukunft einen Schwerpunkt ihrer Tätigkeiten auf diesen Bereich legen. Die quantitativen Ergebnisse zeigen, dass die Gedenkstätten diesen Bereich noch verstärken müssen. Insbesondere wird noch nicht deutlich, ob es neben den Schulstufen (SekI/II) noch weitere zielgruppenspezifische Angebote gibt (beispielsweise: verschiedene Schulformen, verschiedene Altersgruppen, zunehmende Heterogenität bzgl. kultureller/religiöser Hintergründe sowie Inklusion) bzw. ob die Gedenkstätten diese verschiedenen Zielgruppen mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen, Interessen, Lernvoraussetzungen etc. im Blick haben. Eine Gedenkstättenleitung berichtete hierzu, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse bei Bedarf in vorherigen Kontakt-/Beratungsgesprächen besprochen und berücksichtigt werden. Eine andere Gedenkstättenleitung wies darauf hin, dass es noch großen Nachholbedarf bzgl. der Erneuerung der verschiedenen Angebote gäbe. Gerade dafür wären die Kooperation bzw. ein vermehrter Austausch der Gedenkstätten untereinander sowie mit externen Partnern wichtig.

7 Umfeldanalyse

Im Rahmen der Umfeldanalyse wurden drei Vergleichsorganisationen außerhalb Sachsens kursorisch mit der StSG verglichen. Die Auswahl erfolgte auf Vorschlag des Gutachters und wurde mit der AG Evaluation abgestimmt.¹¹³ Ausgewählt wurden:

- Die Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten
- Die Stiftung niedersächsische Gedenkstätten
- Die Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt

Bei der Auswahl der Vergleichsorganisationen wurde Wert auf eine grundsätzlich ähnliche Organisation (Zuständigkeit für mehrere Gedenkstätten, eigenständige Organisationsstruktur) gelegt, sowie auf die Vergleichbarkeit des erinnerungspolitischen Umfelds geachtet (Brandenburg, Sachsen-Anhalt), zum anderen aber auch das Aufgabenspektrum der Stiftungen berücksichtigt (Träger-/Förderstiftung). Ziel der Umfeldanalyse ist es, durch den Vergleich mit anderen Organisationen eine bessere Bewertung der StSG vornehmen zu können. Zum anderen ermöglicht sie die Identifikation von interessanter Praxis für die Weiterentwicklung der StSG. Die Umfeldanalyse basiert auf der Auswertung öffentlich verfügbarer Quellen zu Organisation und Tätigkeit der Stiftungen (insbesondere Rechtsgrundlagen, Jahresberichte und Haushaltpläne), sowie telefonischen Fachgesprächen, die jeweils mit den drei Leitungen der Stiftung geführt wurden.

In diesem Kapitel werden ausgewählte Dimensionen der Organisationen verglichen (siehe hierzu auch Kapitel 5.3). Wesentliche Eckdaten der einzelnen Organisationen sind in Tabelle 5, Tabelle 7 und Tabelle 8 auf den Seiten 100, 104 und 107 zusammengefasst.

7.1 Aufbauorganisation und Gremienstruktur

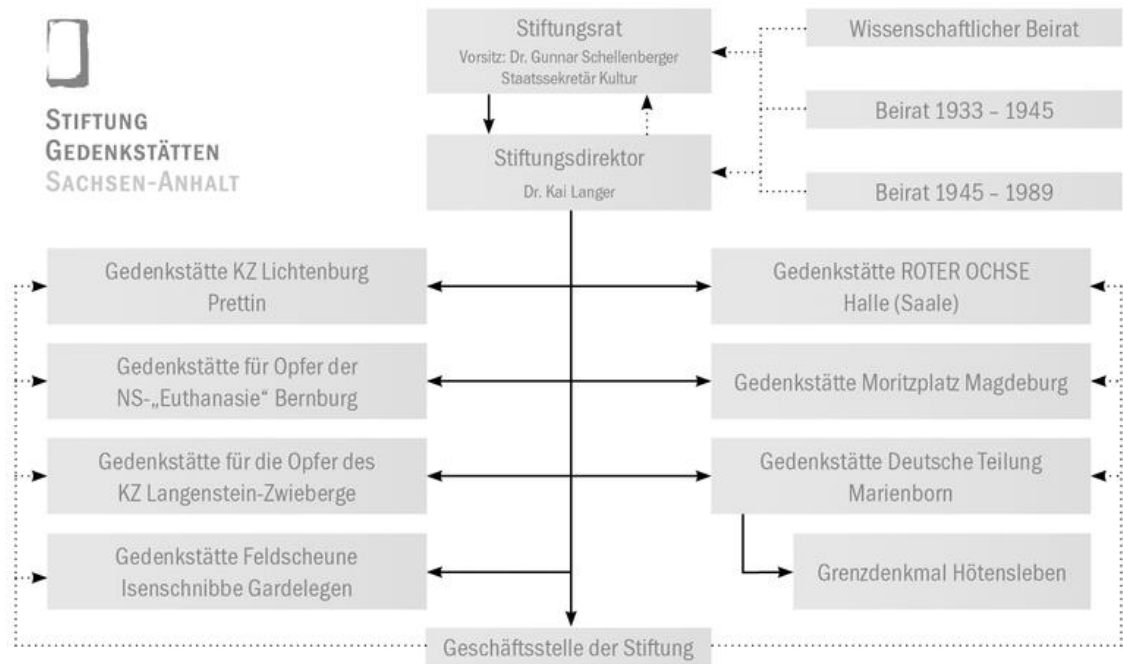
Aufbauorganisation und Gremienstruktur der betrachteten Stiftungen folgen im Wesentlichen den gleichen Organisationsprinzipien, wobei insbesondere der Aufbau der Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt dem Aufbau der StSG ähnelt (vgl. Abbildung 32).

In allen drei rechtsfähigen Stiftungen des öffentlichen Rechts gibt es eine zentrale Geschäftsstelle unter Leitung des Stiftungsdirektors bzw. des Geschäftsführers, die zentrale Verwaltungsaufgaben (z.B. Personal, Haushalt) sowie übergreifende und strategische Themenbearbeitung (z.B. Öffentlichkeitsarbeit) wahrnimmt. Den einzelnen Gedenkstätten stehen wiederum Leitungen vor, die unter

¹¹³ Sitzung der AG Evaluation vom 23.10.2017

Gesamtverantwortung des Geschäftsführers für den Betrieb der jeweiligen Gedenkstätte verantwortlich sind. Sowohl in Brandenburg als auch in Niedersachsen wird allerdings jeweils die Leitung der größten Gedenkstätte (Gedenkstätte und Museum Sachsenhausen, Gedenkstätte KZ Bergen-Belsen) in Personalunion vom Stiftungsdirektor bzw. dem Geschäftsführer wahrgenommen.

Abbildung 32: Aufbauorganisation der Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt



Quelle: Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt, Webseite: <https://stgs.sachsen-anhalt.de/ueberblick/aufbau/>

Auch im Bereich der Gremienstruktur gibt es zunächst grundlegende Gemeinsamkeiten. Die Gremien bestehen aus:

- Einem **Stiftungsrat** als oberstem Organ der Stiftung, der die grundsätzliche Ausrichtung der Stiftung bestimmt;
- Einem **Geschäftsführer/Direktor**, der die laufenden Geschäfte der Stiftung führt und dem Stiftungsrat darüber Rechenschaft ablegt;
- Einem oder mehreren **wissenschaftlichen Beratungsgremien**, die auf Antrag der Stiftung tätig werden;
- Einem oder **mehreren Beiräten**, in denen insbesondere die Vertreter der Opfer sowie zivilgesellschaftliche Akteure vertreten sind.

Im Einzelnen fallen aber auch nicht unerhebliche Unterschiede auf. So sind die Stiftungsräte der Vergleichsorganisationen mit 7 bis 10

Mitgliedern deutlich kleiner als in der StSG. Zudem unterscheidet sich ihre Zusammensetzung:¹¹⁴ In Brandenburg dominieren staatliche bzw. Verwaltungsvertreter/-innen aus Land und Bund (4/7), auch in Sachsen-Anhalt sind Vertreter/-innen staatlicher Stellen stark repräsentiert.¹¹⁵ In Niedersachsen gibt es mit vier Mitgliedern aus dem Landtag neben den Vertretern der Landesregierung eine starke parteipolitische Komponente im Stiftungsrat. Die Vertretung der Opfergruppen und der Zivilgesellschaft wird in den drei Vergleichsorganisationen vor allem über die stimmberechtigte Einbindung der Vorsitzenden der jeweiligen Beiräte in den Stiftungsrat gelöst, wobei in den beiden Ländern mit großen KZ-Gedenkstätten den Vertreter/-innen der jüdischen Verbände mit einer jeweiligen Vertretung in den Stiftungsräten besonderes Gewicht gegeben wird. Vertreter/-innen geförderter Einrichtungen sind nicht vertreten. Sowohl in Brandenburg als auch in Sachsen-Anhalt haben auch die Vorsitzenden der wissenschaftlichen Beratungsgremien ein Stimmrecht im Stiftungsrat.

Tabelle 4: Zusammensetzung der Stiftungsräte im Vergleich¹¹⁶

	Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten	Stiftung niedersächsische Gedenkstätten	Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt
Größe (Stimmbe- rechtigt + be- ratend)	7 (+6)	10 (+3)	10
Stimmbe- rechtig	• Das für Kultur zuständige Mitglied der Landesregierung (Vorsitz) • Ein weiteres von der Landesregierung benanntes Mitglied • 2 vom Bund benannte Mitglieder • Vertreter des Zentralrats der Juden • Vorsitzender der Fachkommission • Vorsitzender des Beirats	Je ein Vertreter: • des zuständigen Fachministeriums (Vorsitz) • des Justizministeriums • des Finanzministeriums • des Bundes • des Landesverbandes der jüdischen Gemeinden, sowie • Vier Vertreterinnen oder Vertreter des niedersächsischen Landtags • das vorsitzende Mitglied des Stiftungsbeirats.	• Staatskanzlei und Ministerium für Kultur • Ministerium der Finanzen • Ministerium für Bildung • Ministerium für Justiz und Gleichstellung • Landeszentrale für politische Bildung • Landesbeauftragte für die Aufarbeitung der SED-Diktatur • der/die Vorsitzende des Wissenschaftlichen Beirats • der/die Vorsitzende des Beirates für die Gedenk- und Erinnerungsarbeit für

¹¹⁴ Vgl. Kapitel 3.1.2

¹¹⁵ 6 der 10 Mitglieder werden von staatlichen Stellen/Behörden entsandt, wobei allerdings der Landesbeauftragte für die Aufarbeitung der SED-Diktatur hier in der Gesamtkonstruktion der Stiftung der Sphäre der Opfervertreter zuzurechnen ist.

¹¹⁶ Quellen: (1) Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten: Verordnung der Landesregierung über die Errichtung der rechtsfähigen Stiftung öffentlichen Rechts „Brandenburgische Gedenkstätten“ vom 18.11.2013. (2) Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt: Gesetz über die Errichtung der „Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt“ vom 22.03.2006. (3) Stiftung niedersächsische Gedenkstätten: Gesetz über die „Stiftung niedersächsische Gedenkstätten“ (GedenkStG) vom 18.11.2004.

		die Zeit der nationalsozialistischen Diktatur sowie ein/e weiter/e Vertreter/in
		• der/die Vorsitzende des Beirates für die Gedenk- und Erinnerungsarbeit für die Zeiten der sowjetischen Besatzung und der SED-Diktatur
Beratend	• Vorstand/Stiftungsdirektor • Leiter der eigenen Gedenkstätten (2 Personen) • Verwaltungsleiter/-in • Ein Vertreter des Zentralrats Deutscher Sinti und Roma • Vertreter des Lands Berlin	• Mit beratender Stimme können bis zu drei weitere Mitglieder des Stiftungsbeirats sowie weitere sachkundige Personen teilnehmen.
		Keine Angaben im Gesetz

Quelle: jeweilige Landesgesetze bzw. Verordnung (siehe Fußnote).

Augenfälligster Unterschied im Bereich der Beiräte sind die getrennten Beiräte der Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt. Die Stiftung hat je einen Beirat für die „Gedenk- und Erinnerungsarbeit für die Zeit der nationalsozialistischen Diktatur“ sowie für „die Zeiten der sowjetischen Besatzung und der SED-Diktatur“. Beiden können bis zu zehn Mitglieder angehören, sodass die Gesamtgröße (20 Personen) die in Brandenburg (20), Niedersachsen (24) aber auch der StSG (20) nicht übertrifft.

In der Einbindung externen wissenschaftlichen Sachverständs fällt vor allem die breite Nutzung externen Sachverständs in Niedersachsen auf. Über derzeit drei, davon zwei international besetzte, Kommissionen wird spezifischer Sachverständ¹¹⁷ in die Förderung sowie die Entwicklung der beiden Gedenkstätten eingebunden. Insgesamt sind so 31 Expert/-innen eingebunden. In den anderen beiden Stiftungen gibt es eine Fachkommission (Brandenburg, sieben Mitglieder) sowie einen wissenschaftlichen Beirat (Sachsen-Anhalt, fünf Mitglieder).

Tabelle 5: Die Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten im Überblick

Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten	
Gründung	1993
Stiftungszweck	(1) Die Stiftung hat den Zweck, an Terror, Krieg und Gewaltherrschaft zu erinnern, die Auseinandersetzung der Öffentlichkeit mit diesem Thema zu fördern und ein würdiges Gedenken an die Opfer der Verbrechen der Gewaltherrschaft

¹¹⁷ Die Mitglieder sind überwiegend Fachwissenschaftler, aber auch Vertreter anderer Gedenkstätten und Bildungseinrichtungen, vgl. <https://www.stiftung-ng.de/de/ueber-uns/organisation/>, abgerufen am 04.01.2019.

Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten

des NS-Regimes, der sowjetischen Besatzungsmacht und der DDR zu ermöglichen. Sie unterhält die Gedenkstätten [...] (siehe unten)

(2) Die Stiftung wird insbesondere

1. die Gedenkstätten, Sammlungen und Archive bewahren und ergänzen und in geeigneter Weise der Öffentlichkeit zugänglich machen;
2. die mit den Gedenkstätten verbundene Geschichte erforschen, Dokumentationen, Schriftenreihen, Kataloge und Ähnliches erarbeiten und veröffentlichen;
3. Dauer-, Wechsel- und Sonderausstellungen durchführen;
4. Besucher/-innen und Benutzer/-innen der Einrichtungen der Stiftung führen und betreuen;
5. Forschungen zu den Themengebieten der Stiftung anregen, vergeben oder selbstdurchführen;
6. Zeugnisse zur Geschichte der Gedenkstätten sammeln und dokumentieren;
7. mit lokalen Initiativen und Trägern der politischen Bildung zusammenarbeiten und politische Bildungsarbeit fördern;
8. mit Gedenkstätten und wissenschaftlichen Einrichtungen insbesondere in Berlin zusammenarbeiten.

(3) Die Stiftung widmet sich insbesondere folgenden Themen:

1. Struktur und Entwicklung der Konzentrationslager in Brandenburg und ihrer Außenlager sowie weiterer Einrichtungen des NS-Terrors;
2. Geschichte der NKWD-Lager sowie des politischen Strafsystems der sowjetischen Besatzungsmacht und der DDR.

§ 2 Verordnung über die Errichtung der rechtsfähigen Stiftung öffentlichen Rechts „Brandenburgische Gedenkstätten“

Stiftungsorgane	Direktor Axel Drecoll (seit 2018) Stiftungsrat Zusammensetzung: sieben stimmberechtigte Personen, und zwar: • dem für Kultur zuständigen Mitglied der Landesregierung und einem weiteren von der Landesregierung benannten Mitglied; • zwei Mitgliedern, die durch den Bund benannt werden; • der oder dem Vorsitzenden des Beirates; • der oder dem Vorsitzenden der Fachkommission; • einem Mitglied, das vom Zentralrat der Juden in Deutschland benannt wird. Vorstand: Der Vorstand ist die die Gedenkstätte Sachsenhausen leitende Person (Stiftungsdirektorin oder Stiftungsdirektor). Der Vorstand führt die laufenden Geschäfte und vertritt die Stiftung gerichtlich und außergerichtlich. Im Fall der Verhinderung findet eine Vertretung durch die die Gedenkstätte Ravensbrück leitende Person statt.
Gremien	Beirat: Der Beirat besteht aus bis zu 20 vertretenden Personen der vom Zweck der Stiftung betroffenen Gruppen und Verbände, insbesondere des Zentralrats der Juden in Deutschland, des Zentralrats der Deutschen Sinti und Roma sowie der Häftlingskomitees und Häftlingsverbände von Sachsenhausen und Ravensbrück. Der Beirat und seine einzelnen Mitglieder beraten den Stiftungsrat und den Vorstand. Fachkommission: Die Fachkommission erarbeitet Empfehlungen zur Arbeit der Stiftung und begutachtet die von der Stiftung erstellten Konzeptionen. Sie setzt sich aus insgesamt sieben Sachverständigen zusammen, die vom für Kultur zuständigen Mitglied der Landesregierung im Einvernehmen mit der für Kultur zuständigen obersten Bundesbehörde für die Dauer von vier Jahren berufen werden.
Organisation und Standorte	Sitz der Stiftung ist in Oranienburg-Sachsenhausen

Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten			
Gedenkstätten in eigener Trägerschaft	Sachsenhausen mit der Außenstelle Belower Wald Ravensbrück Brandenburg an der Havel (Görden, Gedenkstätte für die Opfer der Euthanasiamorde) <i>In treuhändischer Verwaltung:</i> Stiftung Gedenk- und Begegnungsstätte Leistikowstraße Potsdam		
Beschäftigte ¹¹⁸	57,5 VZÄ (2016)	Haushalt ¹¹⁹	Ausgaben: 6.345.900 € (Jahr 2016)
Förderung	Die Förderung ist nicht Aufgabe der Stiftung		
Besucherzahlen	Gedenkstätte und Museum Sachsenhausen: 700.000 Besucher/-innen (Schätzung, 2017) ¹²⁰ Mahn- und Gedenkstätte Ravensbrück: 120.000 Besucher/-innen (Schätzung, 2017)		
Quellen: Landeshaushaltsplan 2016, Verordnung über die Errichtung der rechtsfähigen Stiftung öffentlichen Rechts „Brandenburgische Gedenkstätten“ vom 18.11.2013.			

7.2 Arbeitsergebnisse

Wie bereits im Kapitel 6 beschrieben, wurde beim Vergleich der Arbeitsergebnisse der Vergleichsstiftungen mit der StSG festgestellt, dass die sächsische Stiftung in ihren Jahresberichten in Relation deutlich transparenter auftritt, d. h. umfassendere und aktuellere Informationen hinsichtlich der quantitativen Arbeitsergebnisse veröffentlicht. Beispielsweise haben die Jahresberichte der Stiftung Niedersächsische Gedenkstätten, mit Ausnahme des Bereichs der Förderung, eine sehr starke qualitative Ausrichtung und zeigen vor allem das weite Spektrum der Angebote der Stiftung auf. Sie enthalten aber zum Beispiel keine Besucherzahlen aller Gedenkstätten. Die Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten veröffentlicht keine Jahresberichte. Die Informationsbasis der Jahresberichte der Stiftung Gedenkstätten in Sachsen-Anhalt ist zwar umfassend, mangelt jedoch an Aktualität (aktueller Jahresbericht aus 2016). Das bedeutet, dass allein beim Vergleich der Besucherzahlen als wichtigste Kennzahl bereits auf Schätzungen in Sekundärquellen zurückgegriffen werden musste. Ein einheitliches Basisjahr für diese Kennzahl über die Stiftungen hinweg konnte nicht erreicht werden.

Die Besucherzahlen der brandenburgischen Gedenkstättenstiftung liegen mit rd. 800.000 deutlich über denen der StSG über alle Gedenkstätten hinweg (ca. 130.000). Grund dafür ist die Gedenkstätte

¹¹⁸ Haushaltsplan 2017/2018, Band VI, Einzelplan 06, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur

¹¹⁹ Vgl. ebd.

¹²⁰ <http://www.maz-online.de/Brandenburg/Mehr-Geld-fuer-Gedenkstaettenarbeit>, abgerufen am 04.01.2019.

Sachsenhausen, die allein mit rd. 700.000 Besucher/-innen im Jahr eine der größten Gedenkstätten in Deutschland ist.¹²¹

Auch für die Stiftung Niedersächsische Gedenkstätten liegt keine umfassende Besucherstatistik, sondern nur teilweise Daten zu Besucherzahlen vor. Für die nur nach Voranmeldung besuchbare Gedenkstätte Wolfenbüttel wurden in 2017 3.900 Besucher/-innen ausgewiesen.¹²² Für die Gedenkstätten Bergen-Belsen wurden in den letzten Jahren von Besucherzahlen von rund 250.000 Besucher/-innen pro Jahr ausgegangen.¹²³ Aus Sicht des Geschäftsführers seien die Besucherzahlen aber nur ein begrenzt sinnvoller Indikator, so biete die Stiftung vermehrt zeitintensive Vermittlungsformate an (z.B. ganztägig statt der klassischen 90 Minuten Führung). Das führe dann ggf. zu einer Reduktion der Besucherzahlen.¹²⁴

Vergleichbar mit der StSG ist am ehesten die Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt mit rd. 210.000 Besucher/-innen im Jahr 2016 und vergleichbaren Ressourcen-Kennzahlen. „Besuchermagnet“ ist hier seit Jahren die Gedenkstätte Deutsche Teilung Marienborn¹²⁵. Auffällig ist zudem das Jubiläumsjahr 2014, in dem es in fast allen Gedenkstätten zu einem Zuwachs gekommen war.

Tabelle 6: Besucherzahlen Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt

Gedenkstätte	2016	2015	2014	2013
Gedenkstätte Deutsche Teilung Marienborn	163.000	152.400	173.000	160.000
Gedenkstätte Moritzplatz Magdeburg	13.000	12.900	14.800	13.800
Gedenkstätte für Opfer der NS-„Euthanasie“ Bernburg	13.500	12.700	11.400	9.800
Gedenkstätte für die Opfer des KZ Langenstein-Zwieberge	10.800	10.300	9.100	8.600
Gedenkstätte ROTER OCHSE Halle (Saale)	9.300	8.900	10.000	10.100
Gedenkstätte KZ Lichtenburg Prettin	3.500	3.400	4.000	2.600
Gesamt	213.600	200.600	222.300	204.900

¹²¹ Vgl. ebd.

¹²² Die Gedenkstätte liegt in der Justizvollzugsanstalt (JVA) Wolfenbüttel. Aus Sicherheitsgründen ist eine Anmeldung mindestens zwei Wochen vor dem Besuch der Gedenkstätte erforderlich.

¹²³ Vgl. <http://www.cellesche-zeitung.de/Celler-Land/Aus-dem-Landkreis/Bewegtes-Jahr-in-Gedenkstaette-Bergen-Belsen>.

¹²⁴ Fachgespräch mit dem Geschäftsführer, siehe auch: <http://www.cellesche-zeitung.de/Celler-Land/Aus-dem-Landkreis/Bewegtes-Jahr-in-Gedenkstaette-Bergen-Belsen>.

¹²⁵ Der Rückgang im Jahr 2015 war unter anderem durch Bauarbeiten bedingt.

Quelle: Jahresberichte 2015 und 2016, Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt

Den Besucherzuwachs in den kleineren Gedenkstätten Bernburg und Langenstein erklärt die Stiftung vor allem durch neue pädagogische Angebote (Langenstein) sowie eine Kooperation mit der Landeszentrale für politische Bildung, die hundertprozentige Förderungen für Gedenkstättenfahrten anbietet.¹²⁶

7.3 Öffentlichkeitsarbeit

Die Koordination der Öffentlichkeitsarbeit ist in allen Vergleichsorganisationen Aufgabe der Geschäftsstelle und liegt im Verantwortungsbereich des jeweiligen Direktors bzw. Geschäftsführers der Stiftungen. Auch aus den Vergleichsorganisationen wird von Konflikten in der Vergangenheit zwischen Zentrale und Gedenkstätten über Fragen der Öffentlichkeitsarbeit berichtet sowie der Herausforderung Bekanntheit für die Stiftung jenseits der einzelnen Gedenkstätte zu schaffen.

In Sachsen-Anhalt wird die Öffentlichkeitsarbeit von einer verantwortlichen Person in der Geschäftsstelle im Rahmen einer Redaktionsgruppe koordiniert, in die jede Gedenkstätte eine Person entsendet. Diese trifft sich alle zwei bis drei Monate zu Themen wie Rundbrief, Jahresbericht, aber auch Ausgestaltung der Webseite. Treffen kurzfristige Anfragen in den Gedenkstätten ein, werden diese dem Stiftungsdirektor über den Beauftragten für Öffentlichkeitsarbeit mit einem Votum der Gedenkstättenleitung zur Entscheidung vorgelegt. In Niedersachsen wurde mit einer zentralen Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungen hingegen eine andere organisatorische Aufstellung gewählt. Diese Abteilung ist zentral für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig, hat aber Beschäftigte, die vor Ort in den Gedenkstätten arbeiten, um den Kontakt am Ort herzustellen.

Tabelle 7: Die Stiftung niedersächsische Gedenkstätten im Überblick

Stiftung niedersächsische Gedenkstätten	
Gründung	2004
Stiftungszweck	„Die Stiftung soll: 1. dazu beitragen, dass das Wissen über das historische Geschehen in den Jahren 1933 bis 1945, insbesondere über die Geschichte von Verfolgung und Widerstand auf dem Gebiet des Landes Niedersachsen, im Bewusstsein der Menschen wachgehalten und weitergetragen wird, 2. die Gedenkstätten Bergen-Belsen und Wolfenbüttel als Orte der Erinnerung an die Leiden der Opfer des Nationalsozialismus und der Opfer der Justizverbrechen und als Orte des Lernens für künftige Generationen erhalten und gestalten,

¹²⁶ Vgl. Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt, Jahresbericht 2015.

Stiftung niedersächsische Gedenkstätten			
	3. <i>die Gedenkstättenarbeit von Initiativen und Gedenkstätten in privater Trägerschaft in Niedersachsen fördern und</i> 4. <i>die auf das historische Geschehen in den Jahren 1933 bis 1945 und dessen Folgen bezogene Forschung unterstützen“</i> § 2 Gesetz über die Stiftung niedersächsische Gedenkstätten		
Stiftungsorgane	Geschäftsführung Dr. Wagner (seit 2014) Wird vom Stiftungsrat für die Dauer von 5 Jahren berufen Aufgaben: Vertritt die Stiftung gerichtlich und außergerichtlich und führt die laufenden Geschäfte der Stiftung nach Gesetz, Satzung und Beschlüssen des Stiftungsrats.		
	Stiftungsrat Zusammensetzung: 10 stimmberechtigte Vertreterinnen oder Vertreter • des zuständigen Fachministeriums (Vorsitz) • des Justiz- sowie des Finanzministeriums • des Bundes • des Landesverbandes der jüdischen Gemeinden sowie • vier Vertreterinnen oder Vertreter des niedersächsischen Landtags • das vorsitzende Mitglied des Stiftungsbeirats. Mit beratender Stimme können bis zu drei weitere Mitglieder des Stiftungsbeirats sowie weitere sachkundige Personen teilnehmen. Aufgaben: Der Stiftungsrat beschließt über die Satzung, den Haushalts- und Stellenplan, die Geschäftsordnung und die Entgeltordnung der Stiftung sowie über die Berufung der Geschäftsführerin oder des Geschäftsführers. Er kann sich weitere Entscheidungen vorbehalten und beschließt über die Entlastung des Geschäftsführers.		
Gremien	Stiftungsbeirat Zusammensetzung: Bis zu 24 stimmberechtigte Personen, die von Körperschaften, Gruppen und Verbänden entsandt werden, die dem Stiftungszweck besonders verbunden sind. Aufgaben: Der Stiftungsrat berät den Stiftungsrat in allen fachlichen Fragen der Gedenkstättenarbeit und -forschung.		
Kommissionen	Die Stiftung kann sich durch weitere Kommissionen beraten lassen, die dafür vom Stiftungsrat eingesetzt werden. Derzeit bestehen drei Fachkommissionen: • Wissenschaftliche Fachkommission für die Förderung und Fortentwicklung der Gedenkstättenarbeit in Niedersachsen. Hauptaufgabe ist die Unterstützung der Stiftung im Bereich der Gedenkstättenförderung • International Advisory Board Bergen-Belsen: Begleitung der Arbeit der Gedenkstätte Bergen-Belsen. Das Board besteht aus nationalen und internationalen Fachwissenschaftlern sowie Vertretern anderer Gedenkstätten und Bildungseinrichtungen. • Internationale Expertenkommission für die Neugestaltung der Gedenkstätte Wolfenbüttel. Sachverständige und Wissenschaftler/-innen beraten bei der Neugestaltung der Gedenkstätte.		
Organisation und Standorte	Sitz der Stiftung ist Celle, weitere Standorte sind Bergen-Belsen und Wolfenbüttel		
Gedenkstätten in eigener Trägerschaft	Gedenkstätte Bergen-Belsen Gedenkstätte JVA Wolfenbüttel		
Beschäftigte	Gesamt: 51 VZÄ 34,25 VZÄ Planstellen 8,75 VZÄ Projektstellen 4 VZÄ abgeordnete Lehrkräfte 2 VZÄ FSJ	Haushalt	Ausgaben: ca. 3,8 Mio. € (2016)

Stiftung niedersächsische Gedenkstätten		
	(2017)	
Fördervolumen (2017)	449.040 €	
Geförderte Einrichtungen	Institutionelle Förderung	Personalkostenzuschüsse
	(€124.800)	(€216.200)
	Moringen	DIZ Emslandlager
	Salzgitter-Drütte	Sandbostel
	Projekte und Veranstaltungen	Augustaschacht/Ohrbeck
	€108.040	Lüneburg
		Liebenau
Besucherzahlen	Bergen Belsen ¹²⁷ : ca. 250.000 p.a. (Schätzung, 2017)	
	Wolfenbüttel: 3.900 (2017)	
Quellen: Jahresbericht 2017, Landeshaushaltsplan 2016, Gesetz über die Stiftung niedersächsische Gedenkstätten (GedenkStG) vom 18.11.2004, Fachgespräch, Faltblatt der Stiftung, Website.		

7.4 Zusammenarbeit und Koordination

Die Leitungen der befragten Stiftungen berichten von intensiver Zusammenarbeit zwischen der jeweiligen Geschäftsstelle und den Gedenkstätten, die sich insbesondere in regelmäßigen Beratungen der Leitungsebene äußert.¹²⁸ Sowohl in Brandenburg als auch in Niedersachsen finden im 14-tägigen Rhythmus Beratungen statt. Die Abstimmungen in Brandenburg unter Teilnahme des Direktors, der Leitungen der Gedenkstätten und der Verwaltungsleitung folgen einer festen Tagessordnung und dienen neben aktuellen operativen Fragen auch der Festlegung einer gemeinsamen politischen Linie. Auch in der Stiftung niedersächsische Gedenkstätten finden alle zwei Wochen Dienstbesprechungen mit den Abteilungsleitungen der Stiftung statt. Inhalt der Besprechungen ist der laufende Dienstbetrieb, aber auch konzeptionell-inhaltliche Fragen.

In der Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt, die sowohl von den erinnerungspolitischen Rahmenbedingungen als auch von der Struktur der StSG am ähnlichsten ist, finden monatliche Abstimmungen statt. Dabei gibt es mittlerweile zwei Formate, die alternierend stattfinden: Alle zwei Monate findet eine Dienst-/Leiterberatung statt, in der vor allem verwaltungstechnische und organisatorische Fragestellungen besprochen werden. Ergänzt wird dies durch eine monatliche „Koordinatorenrunde“. In der Stiftung wurden je eine Arbeitsgruppe für Themen vor und nach 1945 gegründet, die jeweils

¹²⁷ Einzige vorhandene Schätzung auf Basis des Jahresberichts 2008 sowie <https://www.kreiszeitung.de/lokales/niedersachsen/gedenkstaetten-leiter-sanierung-bergen-belsen-plan-7296120.html>, abgerufen am 28.08.2018.

¹²⁸ Fachgespräche mit den Geschäftsführern/Direktoren der Stiftungen. Das in Brandenburg wurde mit dem damaligen Leiter der Gedenkstätte, Prof. Morsch geführt.

von einer Gedenkstättenleitung („Koordinatoren“) koordiniert werden. Alle zwei Monate findet in diesen Arbeitsgruppen ein Austausch unter Teilnahme des Geschäftsführers statt. Ziel ist es, den fachlich inhaltlichen Austausch zwischen den Gedenkstätten zu fördern und die gemeinsame Arbeit zu koordinieren.¹²⁹

Tabelle 8: Die Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt

Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt	
Gründung	2007
Stiftungszweck	(1) Zweck der Stiftung ist es, durch ihre Arbeit dazu beizutragen, dass das Wissen um die einzigartigen Verbrechen während der nationalsozialistischen Diktatur im Bewusstsein der Menschen bewahrt und weitergetragen wird. Es ist ebenfalls Aufgabe der Stiftung, die schweren Menschenrechtsverletzungen während der Zeiten der sowjetischen Besatzung und der SED-Diktatur darzustellen und hierüber Kenntnisse zu verbreiten. (2) Zur Erfüllung des Stiftungszweckes unterhält die Stiftung [Gedenkstätten] in eigener Trägerschaft [...] (4) Die Stiftung hat die Gedenkstätten im Sinne der Absätze 2 und 3 als Orte der Erinnerung an die Leiden der Opfer und als Orte des Lernens für künftige Generationen zu erhalten und zu gestalten. (5) Die Stiftung berät und fördert im Sinne des Stiftungszweckes insbesondere die Träger kommunaler Gedenkstätten und Gedenkstätteninitiativen in freier Trägerschaft. Darüber hinaus berät und fördert die Stiftung Einrichtungen und Initiativen, die in besonderer und repräsentativer Weise dem Stiftungszweck entsprechen. Ein Rechtsanspruch auf Leistungen der Stiftung besteht nicht. (6) Die Stiftung führt zur Erfüllung des Stiftungszweckes eigene Forschungen durch und unterstützt die Forschungen Dritter. Auszug aus § 2 Gedenkstättenstiftungsgesetz des Landes Sachsen-Anhalt,
Stiftungsorgane	Stiftungsdirektor Dr. Kai Langer (seit 2010) Wird vom Stiftungsrat für die Dauer von 5 Jahren berufen Stiftungsrat Zusammensetzung: je einer Vertreterin oder einem Vertreter • Staatskanzlei und Ministerium für Kultur • Ministerium der Finanzen • Ministerium für Bildung • Ministerium für Justiz und Gleichstellung • Landeszentrale für politische Bildung • Landesbeauftragte für die Aufarbeitung der SED-Diktatur • der/die Vorsitzende des Wissenschaftlichen Beirates • der/die Vorsitzende des Beirates für die Gedenk- und Erinnerungsarbeit für die Zeit der nationalsozialistischen Diktatur • ein/e weiter/e Vertreter/in des Beirates für die Gedenk- und Erinnerungsarbeit für die Zeit der nationalsozialistischen Diktatur • der/die Vorsitzende des Beirates für die Gedenk- und Erinnerungsarbeit für die Zeiten der sowjetischen Besatzung und der SED-Diktatur Der Stiftungsrat entscheidet in allen grundsätzlichen Angelegenheiten der Stiftung. Er beschließt insbesondere über die Satzung, die Geschäftsordnung und den Haushalt- und Stellenplan sowie über die Berufung der Stiftungsdirektorin

¹²⁹ Die Gedenkstätten mit doppelter Vergangenheit sind in beiden Arbeitsgruppen vertreten.

Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt			
	oder des Stiftungsdirektors. Er überwacht die Stiftungsdirektorin oder den Stiftungsdirektor und beschließt nach Prüfung der Jahresrechnung über die Entlastung der Stiftungsdirektorin oder des Stiftungsdirektors.		
Gremien	Zwei Stiftungsbeiräte mit bis zu je zehn Mitgliedern für: • die Gedenk- und Erinnerungsarbeit für die Zeit der nationalsozialistischen Diktatur • für die Zeiten der sowjetischen Besatzung und der SED-Diktatur Wissenschaftlicher Beirat aus fünf sachverständigen Mitgliedern, die vom Stiftungsrat für eine Amtszeit von fünf Jahren gewählt und vom vorsitzenden Mitglied des Stiftungsrates berufen werden		
Organisation und Standorte	Sitz der Stiftung ist in Magdeburg		
Gedenkstätten in eigener Trägerschaft	Zur Erfüllung des Stiftungszweckes unterhält die Stiftung in eigener Trägerschaft die • KZ-Gedenkstätte Lichtenburg Prettin, • Gedenkstätte für Opfer der NS-Euthanasie“ Bernburg, • Gedenkstätte für Die Opfer des KZ Langenstein-Zwieberge, • Gedenkstätte Feldscheune Isenschnibbe Gardelegen • Gedenkstätte „Roter Ochse“ Halle (Saale), • Gedenkstätte Moritzplatz Magdeburg und • Gedenkstätte Deutsche Teilung Marienborn, inkl. Grenzdenkmal Hörensleben,		
Beschäftigte	34 Tarifbeschäftigte 3 sonstige Beschäftigte 16 Freiwillige (2016)	Haushalt	Ausgaben 3.667.279 € (2016)
Förderung	Derzeit findet keine Förderung Dritter durch die Stiftung statt		
Besucherzahlen	213.600 (gesamt 2016)		
Quellen: Jahresbericht 2016, Gesetz über die Errichtung der „Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt“ vom 22.03.2006, Webseite.			

7.5 Förderung

Von den ausgewählten Vergleichsorganisationen fördert nur die Stiftung niedersächsische Gedenkstätten ebenfalls Gedenkstätten in freier Trägerschaft. Die Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt hat zwar ebenfalls laut Gesetz einen Förderauftrag, bislang wurden für diese Aufgabe aber noch keine Mittel zur Verfügung gestellt.¹³⁰ In Brandenburg gehört die Förderung nicht zum gesetzlichen Auftrag der Stiftung.

In Niedersachsen ist die aus dem Referat Gedenkstättenförderung der Landeszentrale für politische Bildung hervorgegangene *Abteilung Gedenkstättenförderung Niedersachsen* für die Wahrnehmung des gesetzlichen Förderauftrags zuständig.¹³¹ Interessant sind hier

¹³⁰ Auskunft Fachgespräch mit dem Direktor der Stiftung.

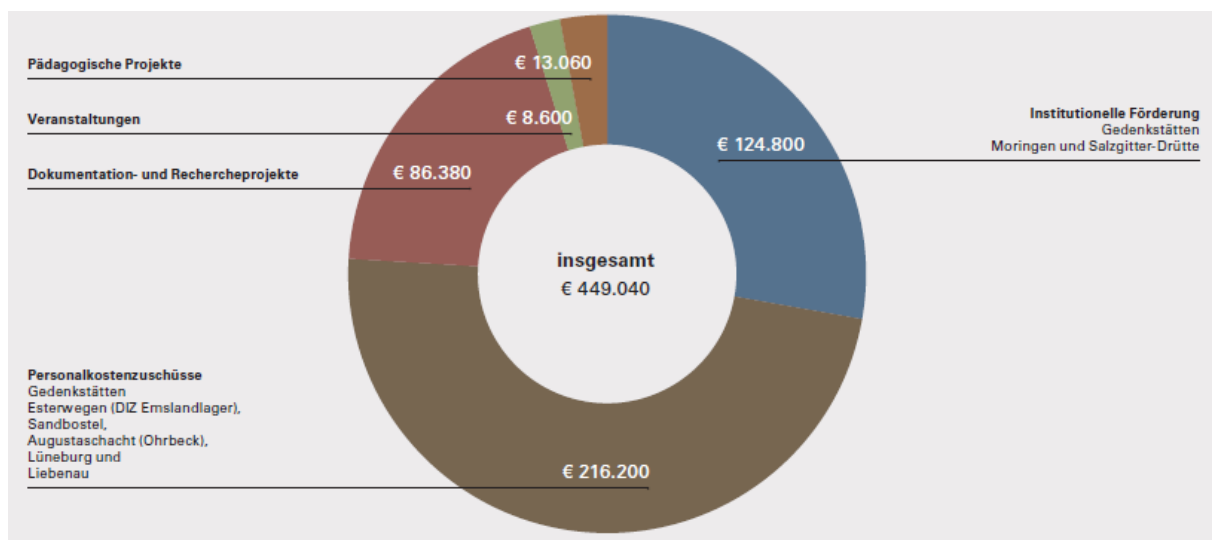
¹³¹ §2, Gesetz über die Stiftung niedersächsische Gedenkstätten.

aus Sicht des Gutachters vor allem die organisatorische Verankerung und Ressourcenausstattung der Aufgabe in der Stiftung, die Einbindung der wissenschaftlichen Fachkommission in die Beurteilung der Anträge sowie das breite Aufgabenspektrum der Gedenkstättenförderung.

Mit der *Abteilung Gedenkstättenförderung Niedersachsen* hat die Stiftung eine eigene Organisationseinheit mit originärer Zuständigkeit für die Förderung externer Gedenkstätten, Projekten und Veranstaltungen. Die Abteilung besteht aus insgesamt fünf Mitarbeitenden.

Im Jahr 2017 wurden von der Abteilung insgesamt Fördermittel in Höhe von 449.040 Euro bewilligt.¹³² Die Zuschüsse werden in der Regel in Form einer Fehlbedarfsfinanzierung gewährt und dabei erwartet, dass Förderer aus der Region mindestens die Hälfte der benötigten Mittel bereitstellen. Die Aufteilung der Förderung auf einzelne Förderungen kann Abbildung 33 entnommen werden. Insgesamt wurden 34 Vorhaben von 18 Trägern bezuschusst.¹³³ Zu der finanziellen Förderung gehört auch die Bezuschussung von Fahrten zu niedersächsischen Gedenkstätten von Schülerinnen und Schülern im Rahmen der schulischen oder außerschulischen Bildung. Im Jahr 2017 wurden 270 Fahrten mit etwa 15.700 Teilnehmer/-innen unterstützt.

Abbildung 33: Finanzielle Förderung der Gedenkstättenarbeit in Niedersachsen (2017)



Quelle: Stiftung niedersächsische Gedenkstätten, Jahresbericht 2017.

Die Förderentscheidungen werden unter enger Einbindung der Wissenschaftlichen Fachkommission zur Förderung und Fortentwicklung der Gedenkstättenarbeit in Niedersachsen (WFK) getroffen. Diese berät über die Anträge und spricht Förderempfehlungen für

¹³² Stiftung niedersächsische Gedenkstätten, Jahresbericht 2017, Celle: 2018

¹³³ Vgl. ebd.

die Stiftung aus, die die Grundlage der Förderentscheidung bilden. In der Praxis folgt die Geschäftsführung diesen Empfehlungen fast immer. Die Förderentscheidungen werden abschließend von der Geschäftsführung getroffen und dem Stiftungsrat darüber Bericht erstattet.¹³⁴

Neben der finanziellen Förderung unterstützt die „Gedenkstättenförderung Niedersachsen“ die Weiterentwicklung der Erinnerungslandschaft in Niedersachsen durch die Beratung von Gedenkstätten und Initiativen, die Koordinierung von Arbeitskreisen¹³⁵ und die Durchführung von Tagungen und Workshops zu Themen der Gedenkstättenarbeit. Darüber hinaus unterstützt die Stiftung die Bildungs- und Vermittlungsarbeit der Gedenkstätten durch die Entwicklung adressatenspezifischer Bildungsformate, die Beratung bei der Erarbeitung und Organisation pädagogischer Konzepte, Projekte und Veranstaltungen, die Vernetzung von pädagogischen Projekten sowie die Information über aktuelle Entwicklungen, Diskurse und Fragen der Gedenkstättenpädagogik.¹³⁶ Schließlich bietet der Arbeitsbereich Forschung und Dokumentation (Dokumentationsstelle) Beratung und Unterstützung für Gedenkstätten, Vereine und Initiativen, Wissenschaftler und interessierte Einzelpersonen, Kommunen und Bildungsträger bei der Aufarbeitung, Dokumentation und Vermittlung der Geschichte der NS-Zeit.¹³⁷

Die Stiftung niedersächsische Gedenkstätten verfolgt somit einen breiteren Ansatz der Gedenkstättenförderung als die StSG, der neben der finanziellen Förderung auch den Erfahrungsaustausch und die Vernetzung der Gedenkstätten untereinander in den Blick nimmt und zudem in einigen Bereichen „Serviceleistungen“ anbietet. Dafür stehen eigene Ressourcen in der Organisation zur Verfügung.

¹³⁴ Fachgespräch, Dr. Wagner.

¹³⁵ Z.B.: *Arbeitskreis Opfer des Nationalsozialismus – Friedhöfe und Grabstätten*, oder das *Forum Bildungsarbeit*.

¹³⁶ Vgl. Webseite der Gedenkstättenförderung Niedersachsen: <https://gedenkstaettenfoerderung.stiftung-ng.de/de/bildungsvermittlung/themen/>.

¹³⁷ Vgl. Webseite der Gedenkstättenförderung Niedersachsen: <https://gedenkstaettenfoerderung.stiftung-ng.de/de/forschung-dokumentation/>.

8 Gesamtbewertung

Im Folgenden werden die Bewertungen des Gutachters entlang der vom Stiftungsrat formulierten Evaluationsfragen zusammengefasst. Die Gesamtbewertung baut dabei auf den Zwischenbewertungen auf.

8.1 Untergesetzliche Regelungen

- ***Prüfung, ob die untergesetzlichen Regelungen die gesetzlich festgelegte Aufgabenerfüllung hinreichend ermöglichen oder ob erstere verändert werden sollten und ggf. wo***

Die in den untergesetzlichen Regelungen getroffenen Festlegungen zu Aufbauorganisation, Aufgabenverteilung und Prozessen sind grundsätzlich zweckmäßig und zielführend zur Umsetzung der gesetzlichen Ziele. Die gewählte Aufbauorganisation und Aufgabenverteilung ermöglichen eine ausgewogene Wahrnehmung dezentraler, ortsbezogener Aufgaben in den Gedenkstätten sowie die Wahrnehmung zentraler Unterstützungs- und Führungsprozesse in der Geschäftsstelle und durch den Geschäftsführer. Der Vergleich mit anderen Gedenkstättenstiftungen zeigt große Ähnlichkeiten in der Aufbauorganisation und Aufgabenverteilung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten.

- ***Prüfung auf Kohärenz und Widerspruchsfreiheit, insbesondere bei der Definition von Leitung bezüglich Stiftungsrat, Geschäftsstelle und Gedenkstätten in eigener Trägerschaft***

Die Definition von Leitung in den gesetzlichen und untergesetzlichen Regelungen ist hinreichend klar, um die Aufgaben von Stiftungsrat, Geschäftsführer und Arbeitsstellenleitungen abzugrenzen. Insgesamt nimmt der Geschäftsführer innerhalb der Stiftung eine starke Stellung mit weitgehender Organisationshoheit und Weisungsbefugnissen gegenüber den Beschäftigten im Einzelfall ein. Die konkrete Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten der Arbeitsstellenleitungen fällt unter diese in der Satzung verankerte Organisationshoheit des Geschäftsführers, die ihren Ausdruck in GO, GVP und Tätigkeitsbeschreibungen findet. Die aus den bestehenden Regelungen ableitbaren Aufgabenteilung und Leitungszuständigkeiten sind hinreichend klar, um eine effektive Arbeit der Arbeitsstellen sicherzustellen. Eine darüberhinausgehende ggf. kleinteiligere Definition von Entscheidungsbefugnissen und/oder Zuständigkeiten hält der Gutachter nicht für zielführend, da eine abschließende Katalogisierung kaum möglich sein wird.

Die im Rahmen der Analyse der Zusammenarbeit und Aufgabenwahrnehmung beschriebenen Probleme in der Zusammenarbeit haben ihre Ursache weniger in nicht ausreichenden oder unpräzisen Regelungen, sondern vielmehr in starken persönlichen Konflikten,

wenig genutzten Führungs- und Leitungsinstrumenten sowie einer wenig ausgeprägten gemeinsamen Organisationskultur. Unter den gleichen Rahmenbedingungen gelingt die Zusammenarbeit bei der Hälfte der Arbeitsstellen weitgehend reibungsfrei.

8.2 Organisation, Verfahren und Entscheidungsprozesse

- ***die Praxis der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstelle und den Gedenkstätten in eigener Trägerschaft, insbesondere bei der Festlegung der Arbeitsplanung zwischen Geschäftsstelle und Gedenkstätten sowie der Praxis des Direktionsrechts und deren mögliche Optimierung***

Die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstelle und den Gedenkstätten findet überwiegend im Rahmen bilateraler Abstimmungen statt. Institutionalisierte Führungsinstrumente wie Leiterberatung oder Arbeitsplanung werden nicht ihrem Potenzial entsprechend genutzt. Die Leiterberatungen finden zu selten statt und sind von einer schlechten Arbeitsatmosphäre geprägt. Die Arbeitsplanung hingegen ist ein sinnvoll strukturierter Prozess, der den Beteiligten Planungssicherheit und eine klare Prioritätensetzung für das Arbeitsjahr gibt, aber das Potenzial der Arbeitsplanung für eine strategische Reflexion und mittelfristige Planung der Arbeit wird aber nicht genutzt.

Die Praxis der bilateralen Abstimmung bzw. Anweisung zwischen Geschäftsführer und Leitungen unterscheidet sich von Gedenkstätte zu Gedenkstätte. Während einige Gedenkstätten nach eigener Angabe wenig Spielraum für eigene Entscheidungen haben, wird die Zusammenarbeit von anderen als problemlos beschrieben. Aus Sicht des Gutachters sollte eine Zentralisierung von Entscheidungen bei der Geschäftsführung vermieden werden. Eine solche Praxis führt tendenziell zu einer Überlastung der Geschäftsstelle, zu einer Demotivation der Beschäftigten in den Gedenkstätten und einer Diffusion von Verantwortlichkeiten vor Ort. Auffällig ist das Fehlen von funktionierenden Formaten für eine inhaltlich-fachliche, strategische Führung in der Stiftung, in denen eine längerfristige Planung und Diskussion einer gemeinsamen Linie erfolgt.

Maßgeblich für die Leistungsfähigkeit der Stiftungsarbeit ist jedoch eine funktionierende Zusammenarbeit auf zwischenmenschlicher Ebene. Die Evaluation zeigt teilweise tiefsitzende Konflikte in der Stiftung Sächsische Gedenkstätten auf. Die Konflikte konzentrieren sich dabei auf die Leitungsebene zwischen einigen Gedenkstätten und der Geschäftsführung, strahlen aber in die weitere Organisation aus. Zugleich wird die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstelle und Gedenkstätten auf Arbeitsebene als gut und konstruktiv beschrieben. Die Konflikte innerhalb der Stiftung binden massiv Ressourcen, und es sollte intensiv an einer Lösung dieser Konflikte ge-

arbeitet werden. Dazu beitragen kann auch eine verstärkte Reflexion des Mehrwerts und der Sinnhaftigkeit der gemeinsamen Organisation und ein strukturierter Organisationsentwicklungsprozess.

- **die Angemessenheit der Aufgabenverteilung zwischen Geschäftsstelle und Gedenkstätten in eigener Trägerschaft insbesondere bei Verwaltungs- und Querschnittsaufgaben („Subsidiaritätsprinzip“)**

Die Aufgabenverteilung zwischen Geschäftsstelle und Gedenkstätten in eigener Trägerschaft ist grundsätzlich angemessen und vergleichbar mit der Aufgabenverteilung in den anderen Gedenkstättenstiftungen. Im Bereich der Verwaltungsaufgaben verspricht eine zentrale Wahrnehmung eine rechtssichere und effiziente Durchführung der Aufgaben. Mit den Verwaltungskräften vor Ort ist dabei eine hinreichende örtliche Präsenz gegeben. Bei manchen Querschnittsthemen/-aufgaben besteht aus Sicht des Gutachters Potenzial für eine Unterstützung durch die Geschäftsstelle, wie z.B. bei der Konzeption und Entwicklung von Bildungsangeboten. Hier gibt es viel Potenzial zur kollegialen Beratung, aber ggf. auch Synergieeffekte bei der gemeinsamen Konzeption neuer Angebote.

- **die Frage der Sicherung des kohärenten und konsistenten Auftretens der Stiftung in Presse und Öffentlichkeit „aus einer Hand“, in mündlicher und schriftlicher Form**

Die Öffentlichkeitsarbeit als zentrale Querschnittsaufgabe muss eine Balance finden zwischen einem starken Ortsbezug, Geschwindigkeit und Konsistenz in der Außendarstellung. Diese Koordination und Konsistenzsicherung kann nur durch die Geschäftsstelle erfolgen. Auch in den betrachteten Vergleichsorganisationen ist diese Aufgabe zentral verortet. Die Prozesse sind aus Sicht des Gutachters grundsätzlich angemessen, allerdings bedürfen sie einer weiteren Standardisierung und Klärung der Kommunikationswege. Ergänzt werden sollte dies durch grundsätzliche Überlegungen, wie die Stiftung, ihre Leitungsebene und Arbeitsstellenleitungen in der Öffentlichkeit auftreten möchten und inwieweit sich diese tagesspolitisch äußern sollten.

- **die Sicherung des Austausches von Information und Wissen zwischen Gremien, Geschäftsstelle und Gedenkstätten in eigener Trägerschaft**

Der Wissens- und Informationsaustausch in der Stiftung ist auf das Nötigste beschränkt und wird nicht befördert. Informationen aus den maßgeblichen Gremien der Stiftung werden nur stark verkürzt geteilt. Zugleich ist die horizontale Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsstellen in der Stiftung wenig ausgeprägt, es gibt derzeit keine Formate zur Verknüpfung und Vernetzung in der Organisation. Aus Sicht des Gutachters bleiben damit große Potenziale für die Stif-

tungsarbeit ungenutzt. Gerade bei Querschnittsthemen wie Bildungsangeboten gibt es viel Potenzial zur kollegialen Beratung, aber ggf. auch Synergieeffekte bei der gemeinsamen Konzeption neuer Angebote. Dies gilt umso mehr, als auch eine Einbindung der Gedenkstätten in freier Trägerschaft in solche Austauschformate vorstellbar ist.

- ***die Praxis der Zusammenarbeit zwischen Stiftung und geförderten Gedenkstätten, Aufarbeitungsinitiativen sowie Archiven***

In der Zusammenarbeit mit geförderten Gedenkstätten, Aufarbeitungsinitiativen sowie Archiven im Rahmen der Förderung durch die Stiftung wird die administrative Abwicklung der Förderprozesse durchweg gelobt. In der Antragsvorbereitung und der Beratung wurden jedoch sehr unterschiedliche Erfahrungen beschrieben. Überwiegend wird die Stiftung für ihre Unterstützung bei der Antragsstellung gelobt, in wenigen Fällen gab es kaum Beratung und die Stiftung war nicht ansprechbar. Aus Sicht des Gutachters liegen dieser Einschätzung auch unterschiedliche Erwartungen an die Art der Förderung zu Grunde: Handelt es sich primär um eine Förderung von Anträgen oder hat die Förderung auch einen beratenden und entwickelnden Anspruch. Hier bedarf es einer einheitlichen Behandlung und der Definition von Mindeststandards, die man in diesem Zusammenhang einhalten möchte, wohlwissend dass eine „beratende Projektförderung“ mit nicht unerheblichem Aufwand verbunden ist und es derzeit keine ausreichende Personalausstattung für eine solche Förderung gibt.

- ***die Praxis der Zusammenarbeit zwischen der Stiftung und Fördervereinen sowie Opferverbänden***

Im Rahmen der Fokusgruppe konnte die Position von vier der sechs eingeladenen Fördervereinen erfragt werden. Die Zusammenarbeit mit den Gedenkstätten wird von allen Fördervereinen als gut beschrieben, die Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle ist jedoch teilweise durch heftige Konflikte geprägt. Die Konflikte mit den Fördervereinen betreffen dabei dieselben Gedenkstätten, in denen auch Konflikte mit den Leitungen auftreten. Es nahm nur ein Vertreter der Opferverbände an den angebotenen Formaten teil, sodass im Rahmen der Evaluation keine Einschätzung erarbeitet werden konnte.

- ***das Beschwerdemanagement***

Ein Beschwerdemanagement im engeren Sinne für Kritik von Besucher/-innen, Nutzer/-innen der Online-Angebote oder Veranstaltungen gibt es in der Stiftung nicht. Die vorhandenen Feedbackmöglichkeiten über (online) Gästebücher scheinen jedoch derzeit ausreichend. Im Rahmen des internen Beschwerdemanagement bleibt

abzuwarten, welche Auswirkungen die Einrichtung einer Einigungsstelle sowie eines Ausschusses Petitionen haben wird. Damit dieses Instrumentarium zur Befriedung der Organisation beiträgt, ist es aus Sicht des Gutachters insbesondere wichtig, dass die Petenten eine substantielle Antwort auf ihre Eingabe erhalten.

8.3 Finanzielle und personelle Ressourcen

▪ *Angemessenheit der finanziellen und personellen Ressourcen in Bezug auf die Aufgaben der Stiftung*

Um ihre Ziele zu erreichen, nimmt die Stiftung viele unterschiedliche Aufgaben mit relativ wenig Personal wahr. Die Aufgaben können zwar größtenteils wahrgenommen werden, aber nach eigener Selbsteinschätzung nicht immer in der gewünschten Qualität und Quantität.

Durch den knappen Personalkörper ist eine Priorisierung der Aufgabenwahrnehmung notwendig, die zu reduzierter Aufgabenwahrnehmung in einigen Bereichen führt, so werden die eigenen Ansprüche an eine angemessene Bildungsarbeit teilweise nicht erfüllt. Darüber hinaus können insbesondere die konzeptionelle Weiterentwicklung der Angebote der Gedenkstätten und der Stiftung insgesamt sowie die qualitativen begleitenden Aufgaben im Bereich des Fördergeschäfts nicht hinreichend wahrgenommen werden. Die derzeitige Personalausstattung in den Arbeitsstellen sorgt im Ergebnis dafür, dass bei Ausfällen keine angemessene Stellvertretung vorhanden ist und sich die Arbeit zu stark auf dem Leitungspersonal verdichtet – sowohl in den Arbeitsstellen vor Ort als auch in der Geschäftsstelle. So gut wie alle befragten Führungskräfte der Stiftung berichten von einer hohen Arbeitsbelastung, Überstunden oder der Durchführung bestimmter Aufgaben in der Freizeit.

Um die Fachaufgaben angemessen wahrnehmen zu können, wird mit unterstützendem Personal in Form von sonstigen Beschäftigten (Projektmittelebeschäftigte, FSJler etc.) gearbeitet. Das sorgt für besondere Abhängigkeit von befristet Beschäftigten in der Aufgabenwahrnehmung und der Arbeitsergebnisse sowie für eine aufwendige Einarbeitung und Personalverwaltung. Zusätzlich werden eine mittel- und längerfristige Arbeitsplanung und damit die konzeptionelle Weiterentwicklung des Angebotes der Gedenkstätten erschwert.

Zusätzlich zum knappen Personalbestand wirken sich die stiftungsinternen Konflikte zwischen bestimmten Gedenkstättenleitungen und der Geschäftsstelle negativ auf die Arbeit der Stiftung aus. Die Entwicklungen der Arbeitsergebnisse in bestimmten Gedenkstätten deuten darauf hin, dass diese auch Einfluss auf die Arbeitsleistung haben. Bei den ressourcenbindenden Konflikten, die sich in

Form von langwierigen Abstimmungsprozessen und Auseinandersetzungen äußern, besteht ein substanzielles Optimierungspotenzial hinsichtlich der Aufgabenwahrnehmung der Stiftung.

Als interessantes Beispiel der Vergleichsorganisationen hinsichtlich der Ressourcenausstattung lässt sich die Stiftung Gedenkstätten Sachsen-Anhalt nennen. Diese hat für eine angemessene Aufgabenwahrnehmung in den Gedenkstätten vor Ort eine Soll-Mindestausstattung an Personal für eine Gedenkstätte vorgesehen. Neben einer Gedenkstättenleitung, sollten mindestens ein/e pädagogische/r Mitarbeiter/-in für die fachlichen Aufgaben sowie eine Sachbearbeitung für allgemeine Verwaltungstätigkeiten vorhanden sein. (vgl. Kapitel 5.3). Obwohl die Gedenkstätten pädagogische Mitarbeiter/-innen beschäftigen, ist die personelle Ausstattung der Gedenkstätten für eine angemessene Bildungsarbeit nicht ausreichend. Die Kolleginnen und Kollegen für diese Aufgaben sind vorrangig in Teilzeit angestellt und sind teilweise noch für weitere Aufgabenbereiche zuständig.

- ***Angemessenheit der finanziellen und personellen Ressourcen in Bezug auf die Verpflichtungen gegenüber den geförderten Einrichtungen, auf Erweiterungen geförderter und künftig zu fördernder Einrichtungen sowie auf die sonstige Projektförderung***

Innerhalb der Stiftung Sächsische Gedenkstätten gibt es keine eigene für die (Projekt-)Förderung Dritter zuständige Organisationseinheit. Die Aufgaben werden derzeit von maßgeblich drei Mitarbeiter/-innen der Geschäftsstelle der Stiftung neben ihren weiteren Fachaufgaben wahrgenommen. Der Aufwand, der für diese Aufgaben eingesetzt wird, ist im Hinblick auf die Fördersumme angemessen.

Mit der derzeit vorhandenen Personalausstattung kann keine aufsuchende bzw. beratende Förderung geleistet werden. Diese wichtige Aufgabe – sowohl im Bereich der Projektförderung als auch im Bereich der Erweiterungen geförderter und künftig zu fördernder Einrichtungen – wird bisher nur unzureichend wahrgenommen.

Die Mitarbeiter/-innen erledigen die Aufgaben im Förderbereich nicht ausschließlich, sondern als Ergänzung zu ihren eigentlichen Funktionen und Aufgaben. An dieser Stelle wäre beispielsweise eine intensivere inhaltlich-fachliche Einbindung der Gedenkstätten in eigener Trägerschaft vorstellbar, die die Geschäftsstelle mit ihrer inhaltlichen Expertise bei dieser Aufgabe unterstützen könnten.

Die knappe Personalausstattung der Stiftung insgesamt führt zu einer gewissen Konkurrenz in der Wahrnehmung der gesetzlichen Ziele der Stiftung. Der Ressourceneinsatz für das Fördergeschäft bindet Personalressourcen, die nicht für die Weiterentwicklung der Gedenkstätten in eigener Trägerschaft sowie die konzeptionelle

Weiterentwicklung der Gesamtstiftung zur Verfügung stehen. Die Ergebnisse der Aufgabenerhebung zeigen, dass derzeit zu wenig Ressourcen in die Aufgabe der konzeptionellen Weiterentwicklung der Stiftung fließen.

Die finanziellen Mittel, die im Bereich der Förderung (institutionelle und Projektförderung) durch die Stiftung vergeben werden, lagen bei ca. 1 Mio. Euro im Jahr 2017. Im Vergleich mit der Stiftung niedersächsische Gedenkstätten zeigt sich, dass der Umfang der Förderung der sächsischen Stiftung in etwa doppelt so hoch¹³⁸ ist bei gleichzeitig deutlich geringerem Personaleinsatz (ca. 1 VZÄ im Jahr 2017). Gleichzeitig liegt der Förderbedarf in Sachsen deutlich über den bewilligten Mitteln, zumindest im Jahr 2017. Aus einer Antwort auf die kleine Anfrage durch das SMWK¹³⁹ wurden im Jahr 2017 an die Stiftung Projektanträge auf Projektförderung im Gesamtumfang von rund 1 Mio. Euro gestellt. Davon wurden schließlich ca. 540.000 Euro für 20 Anträge bewilligt.¹⁴⁰ Insgesamt sechs Anträge in Höhe von insgesamt ca. 160.000 Euro wurden nicht bewilligt. Bei vier Anträgen wurde eine Höhe bewilligt, die ca. 280.000 Euro unter der beantragten Höhe lag.

- ***Auswirkungen der Finanzierung durch unterschiedliche Quellen (Mischfinanzierung) auf mögliche Friktionen***

Die Trennung von Bundes- und Landesförderung im Haushalt führt zu einer insgesamt aufwendigeren Haushaltsplanung für die Stiftung. Ungünstig wirken sich beispielsweise unterschiedliche Fristen aus, sowie die Tatsache, dass einige Arbeitsstellen von der Bundesförderung ausgeschlossen sind.

8.4 Messbare Arbeitsergebnisse der Stiftung

- ***die messbaren Arbeitsergebnisse der Arbeitsstellen der Stiftung in Korrelation zu den vorhandenen Ressourcen und den gegebenen Strukturen***

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Gedenkstätten vor Ort sowie die Dokumentationsstelle vor dem Hintergrund der knappen Personalausstattung insgesamt nicht nur relativ viel, sondern auch besonders vielfältigen Output erzeugen.

Gleichzeitig werden einige Effizienzpotenziale nicht genutzt, bspw. ein vermehrter fachlich-inhaltlicher Austausch und Zusammenarbeit im Rahmen der pädagogischen Arbeit. Insgesamt wird neben einer

¹³⁸ Das Fördervolumen der Stiftung niedersächsische Gedenkstätten im Jahr 2017 lag bei 449.040 Euro (Quelle: Jahresbericht 2017).

¹³⁹ Drs.-Nr. 6/8360.

¹⁴⁰ Quelle: Förderstatistik gem. Internetseite der Stiftung (Stand: 31.05.2017).

unzureichenden Quantität auch von nicht zufriedenstellender Qualität der Aufgabenwahrnehmung berichtet. Jede Gedenkstätte priorisiert für sich selbst vor dem Hintergrund der Personalsituation welche Aufgaben schwerpunktmäßig wahrgenommen werden, die Arbeitsplanung und Aufgabenwahrnehmung erfolgen mehr durch Reaktion auf bestimmte Rahmenbedingungen als aktiv gestalterisch. Die Ergebnisse zeigen, dass das Ziel der Bildungsarbeit in den Gedenkstätten vor Ort nicht ausreichend verfolgt werden kann. Neben geeignetem Personal fehlt für die konzeptionelle Gestaltung der pädagogischen Angebote auch ein Raum für Austausch sowie eine strategische Ausrichtung. Insgesamt würde die Nutzung der vielfältigen pädagogischen Angebote nach Einschätzung mehrerer Leitungen stark von einem aktiveren Marketing, insbesondere auch aus den einzelnen Gedenkstätten heraus profitieren (Beispiel Lehrerfortbildungen), dies könne derzeit aber nicht ausreichend geleistet werden.

Die Besucherzahlen der Stiftung Sächsische Gedenkstätten liegen insgesamt hinter den Zahlen der Vergleichsorganisationen zurück, ein sinnvoller Vergleich der Gesamtzahlen erscheint hier angesichts der thematischen Struktur der Gedenkstätten, der geographischen Lage und der unterschiedlichen Rahmenbedingungen jedoch kaum möglich. Die Zahlen zeigen aber, wie durch eine gezielte Verbesserung des Angebots eine signifikante Steigerung von Besucherzahlen erreicht werden kann (Beispiel Gedenkstätte Bernburg, in Sachsen-Anhalt). Für die Bewertung sind deshalb insbesondere die Veränderungen im zeitlichen Verlauf innerhalb der Stiftung Sächsische Gedenkstätten von Bedeutung. Die Gesamtzahl der Besucher ist im Untersuchungszeitraum zurückgegangen, dies liegt vor allem an dem stetigen Rückgang der Besucherzahlen in der Gedenkstätte Bautzen, während die kleinen Gedenkstätten aufgeholt haben.

Die Rückgänge wesentlicher Arbeitsergebnisse in der Gedenkstätte Bautzen macht aus Sicht des Gutachters deutlich, wie sich die internen Konflikte der Stiftung durch eine massive Ressourcenbindung und inhaltliche Blockaden (Veranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit) auch auf die fachliche Arbeit durchschlagen, auch wenn dies nicht die einzigen Erklärungen für die Veränderungen sind.

Die stiftungsweit zurückgehende Anzahl von Medienbeiträgen – einem der oft umstrittenen Teil der Stiftungsarbeit – bedroht aus Sicht des Gutachters die Sichtbarkeit und die regionale Verankerung der Gedenkstätten.

Die systematische Sammlung und Auswertung der Arbeitsergebnisse der Arbeitsstellen (z. B. im Rahmen der Besucherzählung) könnte noch verbessert werden, ist jedoch vor dem Hintergrund der Größe der Einrichtungen und der geringen Personalausstattung angemessen.

9 Empfehlungen

Aufbauend auf den Ergebnissen der Evaluation empfiehlt der Gutachter die Weiterentwicklung der Stiftung entlang der folgenden acht Handlungsfelder. Wichtigste Voraussetzung ist dabei die Eindämmung der Konflikte in der Stiftung, eine verstärkte Vernetzung innerhalb und außerhalb der Stiftung sowie eine punktuelle personelle Stärkung der Stiftungsarbeit.

9.1 Organisationsentwicklung

Wesentliche Erkenntnis dieser Evaluation ist, dass formale Organisation und Aufgabenverteilung innerhalb der StSG grundsätzlich geeignet sind, um die gesetzlichen Ziele der Stiftung zu erreichen. Hier besteht aus Sicht des Gutachters lediglich Nachschärfungsbedarf in einzelnen Bereichen (z.B. Öffentlichkeitsarbeit), aber kein umfassender Handlungsbedarf. Verbesserungswürdig sind vielmehr Aspekte der Organisations- und Zusammenbeitskultur sowie die beschriebenen Konflikte auf der Leitungsebene, die in die Organisation hineinstrahlen und nicht unerhebliche Ressourcen binden. Gleichzeitig werden institutionalisierte Führungs- und Leitungsinstrumente wenig genutzt und die übergreifende Kommunikation in der Organisation ist wenig ausgeprägt. Für eine nachhaltige Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation ist deshalb eine systematische Konfliktlösung und Organisationsentwicklung unerlässlich. Ansatzpunkte für eine solche Organisationsentwicklung sind:

- **Mediation auf Leitungsebene:** Um die kontraproduktiven Konflikte auf Leitungsebene zu adressieren, ist eine externe Konfliktlösung/Mediation notwendig. Ziel eines solchen Verfahrens muss die Wiederherstellung der Arbeits- und Kommunikationsfähigkeit über gemeinsam vereinbarte Verhaltensregeln sein. Bei der Umsetzbarkeit eines Mediationsprozesses ist eine freiwillige, aktive und konstruktive Mitarbeit aller Personen(gruppen) essentiell. Der Gutachter geht davon aus, dass ein solches Verfahren mindestens über ein Jahr erfolgen muss, und zum Beispiel die regelmäßige Teilnahme und ggf. Moderation von Leiterberatungen und ähnlichem einschließt.
- **Leitbildentwicklung:** Die Entwicklung eines gemeinsamen Leitbilds der Gesamtorganisation in einem beteiligungsorientierten Prozess bietet die Möglichkeit, über Standortgrenzen hinweg ein gemeinsames Verständnis über die Vision sowie den eigenen Anspruch an die Zusammenarbeit in der Organisation zu formulieren. Dabei sollten Fragen im Mittelpunkt stehen wie: Was zeichnet uns als Organisation aus? Wie wollen wir zusammenarbeiten? In welche Richtung wol-

len wir uns als Organisation entwickeln? Der Wert einer Leit- bildentwicklung liegt dabei vor allem im Prozess der Refle- xion und Zusammenarbeit, den die beteiligten Beschäftigten dabei durchlaufen, wie auch in der Möglichkeit für die Füh- rungskräfte die Stimmung und Wahrnehmungen der Be- schäftigten breiter zu erleben.

9.2 Leitungs- und Führungsinstrumente intensiver nutzen

Die institutionalisierten Führungsinstrumente, insbesondere die Lei- terberatung, werden derzeit zu selten genutzt. Sie sollten der zent- rale Ort für den Informationsaustausch und die Kommunikation zwi- schen den Arbeitsstellen sein. Frühzeitige Abstimmungen und Kom- munikation bieten die Möglichkeit, Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu entschärfen. Der regelmäßige Austausch zwischen Arbeits- stellenleitungen und Geschäftsführer erlaubt zudem ein besseres Verständnis für die „gemeinsame Linie“ der Stiftung, insbesondere da diese jenseits von Gesetz und Satzung derzeit nicht schriftlich fixiert ist. Zentrale Empfehlung ist die **Intensivierung der Leiterbe- ratungen** entlang folgender Eckpunkte:

- **Klarstellung des Entscheidungsmodus:** Bei den Leiter- beratungen handelt es sich um ein Format der kollegialen Beratung des Geschäftsführers durch die Leitungen der Ar- beitsstellen, das Letztentscheidungsrecht liegt in jedem Fall beim Geschäftsführer. Dies muss allen Teilnehmer/-innen klar sein. Gleichzeitig empfiehlt der Gutachter, dass der Ge- schäftsführer seine Entscheidungen begründet, insbeson- dere wenn er dem Beratungsergebnis aus weiteren Erwä- gungen heraus nicht folgen möchte.
- Abstimmung **mindestens monatlich – entlang einer fes- ten Tagesordnung an einem festgelegten Tag im Monat.** Inhalte sollten Berichte über wesentliche Entwicklungen und Initiativen aus den Arbeitsstellen der Stiftung sein, insbeson- dere wenn sie ggf. eine Außenwirkung entfalten. Ggf. kann eine Schwerpunktsetzung (alle zwei Monate mit inhaltlichem Schwerpunkt, alle zwei Monate mit administrativ-organisato- rischem Schwerpunkt) die Besprechung entzerren.
- Haben sich Arbeitsweise und Rhythmus der Leitungsbera- tungen eingespielt, kann ein Teil der **Abstimmungen auch als Telefonkonferenzen** abgehalten werden.
- Die **Dauer der Leiterberatungen** sollte dabei auf maximal zwei Stunden begrenzt sein. Berichte aus den Gremien soll- ten möglichst als schriftliche Information erfolgen. Hier emp- fiehlt der Gutachter dem Stiftungsrat, seine Beratungsergeb- nisse, soweit möglich, auch innerhalb der Stiftung zugäng- lich zu machen.

- Die **Ergebnisse der Beratungen** werden in einem laufenden Ergebnisprotokoll festgehalten. Dazu gehören insbesondere vereinbarte Zuständigkeiten und Arbeitsaufträge („Wer macht was bis wann“). Um den Protokollaufwand zu verringern, schlägt der Gutachter eine laufende Protokollierung während der Sitzung in einem gemeinsamen „Planer“ vor. (Einfache technische Lösungen sind hierfür bspw. Trello, Microsoft Planner o.ä.).

Zur **Stärkung der Personalführung** empfiehlt der Gutachter die jährliche, systematische und strukturierte Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen durch die jeweils zuständigen Personen (Arbeitsstellenleitungen und Geschäftsführer). Personalführung ist eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften und prioritär zu behandeln.

9.3 Strategische Planung und Steuerung stärken

Mit der Arbeitsplanung besteht ein systematisches und strukturiertes Instrument zur jährlichen Aufgaben- und Projektplanung in der Stiftung, darüber hinaus fehlen in der Stiftung aber Instrumente und Formate für eine längerfristige strategische Planung und inhaltliche Schwerpunktsetzung der Stiftungsarbeit. Das Stiftungsgesetz formuliert einen breiten Gedenkstättenauftrag, den es in der Stiftung mit begrenzten personellen und finanziellen Mitteln umzusetzen gilt. Die Stiftung ist zudem dezentral organisiert, die Facharbeit wird zum großen Teil in den Gedenkstätten geleistet. Umso wichtiger ist die Vorgabe einer klaren Richtung, in die sich die Stiftung entwickeln soll. Zur Stärkung der strategischen Planung und der Steuerung empfiehlt der Gutachter folgende Ansätze:

- Erweiterung des **jährlichen Arbeitsplanungsprozesses** um eine vorgeschaltete Klausur der Arbeitsstellenleitungen im Rahmen einer erweiterten Leiterberatung. Im Rahmen dieser Klausur sollten die finanziellen und politischen Rahmenbedingungen des kommenden Jahres diskutiert werden, und Schwerpunktsetzungen für die gesamte Stiftungsarbeit festgelegt werden (z. B. Jubiläen, Gedenktage etc.). Erst im Anschluss formulieren die Arbeitsstellen dann ihre Arbeitspläne und stimmen diese bilateral mit der Geschäftsführung ab. Gleichzeitig sollte ein erweiterter Planungshorizont in die Arbeitsplanung von drei bis fünf Jahren aufgenommen werden.
- Die **Einführung eines ziel-/ergebnisorientierten Controllings der Arbeitsstellen** sorgt für mehr Transparenz und Steuerungsmöglichkeiten für die Geschäftsführung und erhöht insgesamt die Verbindlichkeit bei der Arbeitsplanung. Bereits heute werden im Rahmen der Tätigkeitsberichte und der Erfolgskontrolle für den BKM umfassende Daten in den

Arbeitsstellen erhoben und zentral gesammelt. Um eine stärkere Ergebnisorientierung zu erreichen, sollte die Nutzung dieser Indikatoren zukünftig in die Arbeitsplanung im Sinne einer Zielvereinbarung einfließen. Dafür ist eine Operationalisierung der Stiftungsziele durch ein Herunterbrechen auf messbare Zielgrößen notwendig sowie ein der Größe der Einrichtungen angemessenes Berichtswesen. Die Gespräche zur Arbeitsplanung können so zu einem begleitenden, gemeinsamen Reflexions- und Vereinbarungsprozess weiterentwickelt werden.

- Zentrales Dokument für eine strategische Entwicklung der Stiftung ist die Verabschiedung eines **Entwicklungskonzepts der Stiftung**. Ein solches, auf einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren ausgerichtetes Konzept sollte eine gemeinsame Vision für die Entwicklung der Stiftung, der eigenen Gedenkstätten sowie der von ihr geförderten Gedenkstättenlandschaft formulieren und konkrete mittelfristige Ziele für die eigene Arbeit enthalten. Ein solches Konzept sollte in enger Zusammenarbeit mit den Arbeitsstellen der Stiftung erarbeitet werden, um die Akzeptanz der Ergebnisse zu erhöhen. Zugleich ist es ein zentrales Führungsinstrument, es legt die inhaltlichen Eckpunkte für die Arbeit der Gedenkstätten fest und liefert für den entsprechenden Zeitraum eine verbindliche Interpretation des gesetzlichen Auftrags der Stiftung.

9.4 Öffentlichkeitsarbeit im virtuellen Team weiterentwickeln

Die Öffentlichkeitsarbeit ist eine Querschnittsaufgabe und liegt damit quer zur fachlichen Zuständigkeit. Die derzeitige Organisation der Öffentlichkeitsarbeit ist im Prinzip sinnvoll und zielführend, wir schlagen eine Weiterentwicklung in Richtung eines „virtuellen Teams“ vor. Das bedeutet für die weitere Entwicklung eine Präzisierung und Verankerung der Prozesse in der Organisation sowie eine Intensivierung der Zusammenarbeit. Ziel ist es dabei zudem, den Teamgedanken zwischen den mit der Öffentlichkeitsarbeit betrauten Personen in der Stiftung zu steigern und das gemeinsame Verständnis für die jeweiligen Aufgaben zu erhöhen. Hierfür werden folgende Einzelmaßnahmen vorgeschlagen:

1. **Verankerung der Zuständigkeiten und Prozesse der Öffentlichkeitsarbeit in der Organisation:** Die enge Zusammenarbeit zwischen den für die Öffentlichkeitsarbeit in den Gedenkstätten zuständigen Beschäftigten und der Leitung Öffentlichkeitsarbeit in der Geschäftsstelle ist die Grundlage für eine effektive und effiziente Organisation der Öffentlichkeitsarbeit. Zu diesem Zweck ist eine direkte Abstimmung mit, aber auch eine Weisungsbefugnis der Leitung Öffentlichkeitsarbeit gegenüber den Gedenkstätten sinnvoll. Die Leitungen der Gedenkstätten

werden dabei jederzeit über die Abstimmung im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit informiert und bei Bedarf eingebunden. Diese grundsätzliche Arbeitssteilung sollte in der Stiftung deutlich kommuniziert und ggf. in einer Dienstanweisung verankert werden. Sie bildet die Grundlage für ein Querschnittsteam „Öffentlichkeitsarbeit“ der Stiftung.

2. **Monatlicher Jour-Fixe Öffentlichkeitsarbeit:** Um eine regelmäßige Kommunikation im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit zu etablieren, schlägt der Gutachter einen monatlichen, telefonischen Jour-Fixe Öffentlichkeitsarbeit vor. Ziel dieser kurzen (45 Min), von der Leitung der Öffentlichkeitsarbeit moderierten Runde ist die Abstimmung laufender geplanter Aktivitäten sowie aktueller Entwicklungen (z. B. laufende Presseanfragen). Die mit einer festen Tagesordnung versehene Runde sollte Anfang jedes Monats stattfinden und die Besprechungsergebnisse in einer gemeinsamen, für alle Teilnehmer/-innen einsehbaren Arbeitsplanung festgehalten werden. Durch die regelmäßige Abstimmung können Konfliktthemen frühzeitig erkannt und ggf. entschärft werden.
3. **Klare Vertretungsregeln und Erreichbarkeit:** Für die Abwesenheit der Leitung Öffentlichkeitsarbeit sind klare Vertretungsregeln festzulegen sowie eine angemessene Erreichbarkeit sicherzustellen.
4. **Auftaktworkshop Team Öffentlichkeitsarbeit:** Zum Auftakt der intensivierte Zusammenarbeit im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit schlägt der Gutachter einen gemeinsamen Auftaktworkshop der Beauftragten aus den Gedenkstätten und der Leitung der Öffentlichkeitsarbeit vor. Ziel dieses Auftaktworkshops ist es, ein gemeinsames Verständnis der Aufgaben und Rolle der Teilnehmer/-innen zu erarbeiten, das die Grundlage der zukünftigen Arbeit bilden kann.

9.5 Vernetzung und Austausch verbessern

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen einen geringen Austausch zwischen den Gedenkstätten in eigener Trägerschaft sowie wenig Vernetzung mit den geförderten Einrichtungen in Sachsen. Damit geht zum einen ein großes Potenzial für die Verbesserung der Arbeit über den kollegialen Austausch verloren, zum anderen wird so die Ausbildung einer gemeinsamen Organisationsidentität erschwert. Der Gutachter empfiehlt regelmäßige offizielle Formate, um den Austausch zwischen den Arbeitsstellen der Stiftung zu intensivieren. Mögliche Formate wären zum Beispiel:

- Jährlich interne „**Stiftungsklausuren**“, an der alle Beschäftigten der Stiftung teilnehmen können. Durch die gemein-

same Arbeit an Sachthemen, z. B. in Form einer Projektmesse, soll die Zusammenarbeit gestärkt werden. Zugleich wird dem Geschäftsführer die Möglichkeit gegeben, den Beschäftigten Schwerpunkte und Zielsetzungen der Arbeit der nächsten Jahre zu erläutern.

- Einrichtung einer „**Arbeitsgruppe Bildung und Vermittlung**“, an der Beschäftigte aus den Gedenkstätten teilnehmen können und sich regelmäßig (ca. alle 3 Monate) über ihre Arbeit austauschen können. Hier sind, je nach Bedarf, auch weitere Themen vorstellbar.
- Darüber hinaus empfiehlt der Gutachter einen stärkeren Austausch mit der externen Gedenkstättenlandschaft in Sachsen. Möglichkeiten einer solchen Vernetzung könnten z. B. im Rahmen einer von der Geschäftsstelle zu organisierenden „**Gedenkstätten-Tagung Sachsen**“ geschaffen werden. Inhalte einer solchen Tagung könnten Querschnittsthemen (wie z.B. Bildung, Förderung), aber auch einzelne Fachvorträge sein.

Erfahrungsgemäß brauchen solche Formate „Antreiber“ und „Kümmerer“, die sie am Laufen halten, selbst wenn es ein grundsätzliches Interesse in der Organisation gibt. Diese Rolle sollte aus strategischen Gesichtspunkten nicht der Selbstorganisation überlassen werden, sondern von der Geschäftsstelle übernommen werden. Die Planung und Koordination solcher Formate ebenso wie deren Durchführung erfordern jedoch zusätzliche Personalressourcen, die dann ebenfalls in der Geschäftsstelle verortet werden sollten.

9.6 Förderung organisatorisch und stärken

Die institutionelle und Projektförderung von Gedenkstätten in Sachsen gehört zum gesetzlichen Kernauftrag der Stiftung, ist bis jetzt jedoch weitgehend auf die finanzielle Förderung beschränkt und findet noch keinen entsprechenden Widerhall in der Aufbauorganisation der Stiftung. Mit den derzeit für die Förderung zur Verfügung stehenden Personalressourcen in der Geschäftsstelle wird bisher vor allem eine finanzielle Förderung geleistet.

Für die Weiterentwicklung der Förderung empfehlen wir ein weiteres Verständnis von Förderung zu implementieren, das auch die ideelle Unterstützung umfasst. Dies betrifft insbesondere die Beratung und konzeptionelle Unterstützung in der Antragsphase eines Projektes. Dies geht notwendigerweise mit einem höheren Personalbedarf einher, um diese Beratungsarbeit leisten zu können. Ziel sollte es sein, einen zentralen Ansprechpartner in der Stiftung zu etablieren, der/die sich innerhalb der Geschäftsstelle nur um Förderangelegenheiten kümmert und dadurch im entsprechenden

Maße den/die wissenschaftliche Referent/-in sowie den Geschäftsführer für weitere Aufgaben entlastet.

9.7 Ressourcenausstattung

Eine umfassende und detaillierte Bedarfsanalyse der Gedenkstätten in eigener Trägerschaft und der geförderten Einrichtungen war nicht Gegenstand des beauftragten Evaluationsdesigns. Im Rahmen der Analyse von Personal- und Finanzressourcen sowie der Arbeitsergebnisse wurde jedoch die grundsätzliche Angemessenheit bewertet. Aus dieser Bewertung lassen sich insbesondere folgende Bereiche ableiten, in denen zukünftig eine stärkere Ressourcenausstattung zur Umsetzung der Stiftungsziele wünschenswert ist:

- Bereitstellung von mehr Personalressourcen für die **Bildungsarbeit** innerhalb der Gedenkstätten der Stiftung. Vor dem Hintergrund der wichtiger werdenden Bildungsarbeit, sollte die Gedenkstättenarbeit künftig einen Schwerpunkt auf diesen Arbeitsbereich legen. Zu prüfen ist auch, inwieweit hier zusätzliche Kompetenz in der Geschäftsstelle aufgebaut werden kann, die die Gedenkstätten konzeptionell, koordinierend und bei der Umsetzung von Bildungsangeboten unterstützt.
- Neben der organisatorischen Stärkung sollte die **Förderarbeit** personell gestärkt werden, um ein breiteres Leistungsspektrum insbesondere in der Frühphase von Förderungen anbieten zu können. Diese personelle Stärkung in der Geschäftsstelle der Stiftung hat zudem den Effekt, dass beim Führungspersonal eine Entlastung auf der fachlichen Ebene stattfindet und mehr Ressourcen für Leitungsaufgaben wie die konzeptionelle Weiterentwicklung der Stiftung freigesetzt werden.
- Für das Jahr 2017 gingen Projektförderanträge in Höhe von rund 1 Mio. Euro ein, von denen nur rund die Hälfte bewilligt werden konnten. Auch wenn dies ein nicht unproblematischer Indikator für den Bedarf ist und man nicht die grundsätzliche Förderfähigkeit aller beantragten Mittel vermuten kann, deuten die Daten darauf hin, dass es einen **zusätzlichen Bedarf im Bereich der Projektförderung** gibt.

9.8 Arbeitsergebnissen

Die Arbeitsstellen erfüllen den Stiftungsauftrag mit einem breiten Aufgabenspektrum und vielfältigen, nach außen sichtbaren Arbeitsergebnissen. Aus der Betrachtung der Arbeitsergebnisse, insbesondere vor dem Hintergrund vergleichbarer Organisationen, ergeben sich folgende Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung:

- **Die Angebote der Gedenkstätten vor Ort sollten konzeptionell weiterentwickelt und auf aktuelle Bedürfnisse angepasst werden.** Das betrifft insbesondere die pädagogischen Angebote im Rahmen der Bildungs- und Vermittlungsarbeit, aber auch die grundsätzlichen Ausstellungsangebote. Die negative Entwicklung einiger Arbeitsergebnisse zeigt, dass hier viel Potenzial – besonders in den Gedenkstätten mit vorherrschenden Konfliktlinien – verloren geht. Für die Passgenauigkeit der Lehrerfortbildung z. B. ist eine intensivere Bedarfsabfrage und aktive Kontaktaufnahme mit der Zielgruppe, die wichtiger Multiplikator der Angebote ist, notwendig. Für eine konzeptionelle Weiterentwicklung der Gedenkstättenarbeit sind eine intensivere Vernetzung und ein vermehrter fachlicher Austausch (sowohl stiftungsintern als auch -extern) essentiell. Dafür lassen sich die oben eingeführten Formate nutzen.
- **Die regionale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sollte intensiviert werden.** Ziel sollte es sein, die Arbeit der Gedenkstätten vermehrt (positiv) in der medialen Berichterstattung zu platzieren. Die Arbeitsergebnisse zeigen hier, dass der Stellenwert der Gedenkstättenarbeit der Stiftung bedroht ist. Hier kann eine abgestimmte und strategische Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung dafür sorgen, dass die Gedenkstätten vor Ort in diesem Bereich Synergiepotenziale nutzen können (siehe Empfehlung zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit).
- Für diejenigen Aufgabenbereiche, die sowohl quantitativ als auch qualitativ nur unzureichend innerhalb der Gedenkstätten wahrgenommen werden können, sollten mehr Möglichkeiten einer **intensiveren Vernetzung und Kooperations-tätigkeit** genutzt werden. Was die Publikations- und Forschungstätigkeiten angeht, können beispielsweise externe Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. Universitäten zu einer Stärkung führen. Zur Sichtbarkeit der Gedenkstätten trägt zudem die regelmäßige Teilnahme an nationalen wie internationalen Konferenzen und Veranstaltungen bei. Diese sind derzeit gering ausgeprägt.

Anhang

Analyseraster

Das vorliegende Analyseraster operationalisiert die vom Auftraggeber formulierten Evaluationsfragen, strukturiert die empirischen Erhebungen und dient als Basis für die Bewertung durch den Gutachter. Es dient der Gestaltung der Erhebungsinstrumente und strukturiert die Berichterstattung.

Ziele und untergesetzliche Regelungen

Evaluationsdimension und Untersuchungsfragen	Methoden		
	Fachgespräche/ Fokusgruppen	Dokumenten- analyse	Datenaus- wertung
Ziel und-Konsistenzanalyse			
- Welche Ziele ergeben sich aus den gesetzlichen Regelungen? - Welche Ziele ergeben sich aus untergesetzlichen Regelungen? - Sind diese konsistent und kohärent formuliert?	•	•	
- Werden die Ziele der Stiftung durch eigene Zielformulierungen operationalisiert und konkretisiert? - Leitbild - Konzeption - Strategiepapiere - etc. - Besteht ein gemeinsames Verständnis über Ziele und Aufgaben der Stiftung?	•	•	
Bewertung Zielanalyse			
Sind gesetzliche und untergesetzliche Ziele konsistent, klar und widerspruchsfrei und in der Organisation verankert?			Gesamtbewertung

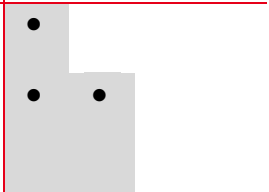
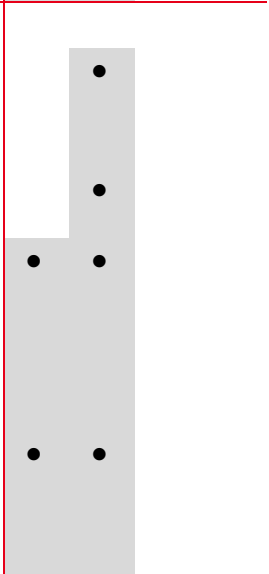
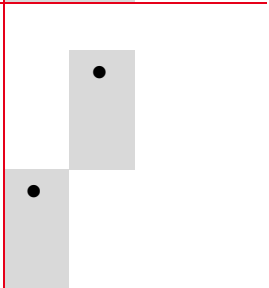
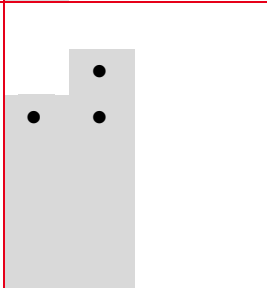
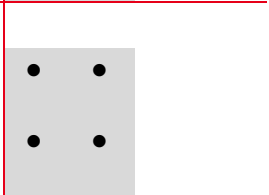
Organisation und Aufgaben

Evaluationsdimension und Untersuchungsfragen	Methoden			
	Fachgespräche/ Fokusgruppen	Dokumenten- analyse	Datenaus- wertung	Aufgaben- erhebung
Aufgabenwahrnehmung und -verteilung				
Aufgabenbestand & Entwicklung				
- Welche Aufgaben werden derzeit in den Arbeitsstellen sowie der Geschäftsstelle wahrgenommen? - Welche Aufgaben sind in den letzten Jahren hinzugekommen? - Welche Aufgaben sind in den letzten Jahren weggefallen?	•	•		•

Evaluationsdimension und Untersuchungsfragen	Methoden				
	Fachgespräche/ Fokusgruppen	Dokumenten- analyse	Datenaus- wertung	Aufgaben- erhebung	
- Welche Aufgaben haben an Bedeutung gewonnen? - Welche Aufgaben werden derzeit nur unzureichend wahrgenommen?					
Aufgabenzuschnitt und -verteilung - Wie ist die Aufgabenteilung zwischen Geschäftsstelle und Gedenkstätten in eigener Trägerschaft geregelt? - Wie ist die Aufgabenteilung formell geregelt? - Ist die Aufgabenteilung klar und nachvollziehbar? - Gibt es umstrittene Aufgaben? - Gibt es (Verwaltungs- und Querschnitts-) Aufgaben die besser zentral oder dezentral wahrgenommen werden, aus Gründen der: - Effizienz - Übergreifenden Bedeutung für die Stiftung - Bedeutung der lokalen Expertise - Ermöglichen die untergesetzlichen Regelungen eine hinreichende Aufgabenerfüllung? - Gibt es Regelungen, die der Erfüllung des Gesetzeszwecks entgegenstehen?	•	•			
Bewertung - Ist der Aufgabenzuschnitt zum Erreichen der Stiftungsziele geeignet und zielführend? - Ist Aufgabenverteilung zwischen Geschäftsstellen und Gedenkstätten in eigener Trägerschaft effizient und effektiv und berücksichtigt die Belange der historischen Orte hinreichend?					Gesamtbewertung

Prozesse und Zusammenarbeit

Evaluationsdimension und Untersuchungsfragen	Methoden				
	Fachgespräche/ Fokusgruppen	Dokumenten- analyse	Datenaus- wertung	Aufgaben- erhebung	
Zusammenarbeit (Prozesse)					
Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstelle und Gedenkstätten in eigener Trägerschaft - Wie ist die Zusammenarbeit formell/untergesetzlich geregelt? - Wie funktioniert die Zusammenarbeit in der Praxis? - Welche Abstimmungsformate gibt es? - Leitungsrunden - Arbeitsplanung - Einzelgespräche - Etc. - Wie werden diese Abstimmungsformate in der Praxis genutzt? - Wann funktioniert die Zusammenarbeit gut, wann ist sie verbesserungswürdig? - Welche Formate zur Zusammenarbeit zwischen Gedenkstätten in eigener Trägerschaft gibt es? - Wie werden diese Abstimmungsformate in der Praxis genutzt?		•			
	•	•			
	•	•			
	•	•			

Evaluationsdimension und Untersuchungsfragen	Methoden Fachgespräche/ Fokusgruppen Dokumenten- analyse Datenaus- wertung Aufgaben- erhebung
▪ Gibt es ein gemeinsames Verständnis von Aufgaben und Zielen der Stiftung sowie der Prioritäten in der Stiftungsarbeit? ▪ Welche Zusammenarbeitskultur gibt es in der Stiftung? ○ Wie bewerten die Beschäftigten die Zusammenarbeit? ○ Wie beschreiben die Beschäftigten die Vertrauenskultur in der Stiftung? ○ Wann wird Zusammenarbeit als erfolgreich beschrieben?	
Entscheidungsprozesse und Leitung in der Stiftung ▪ Was sind die formellen Zuständigkeiten für Entscheidungen in der Stiftung? ○ Stiftungsrat ○ Geschäftsführer ○ Leitung der Gedenkstätten ▪ Sind die untergesetzlichen Regelungen kohärent und widerspruchsfrei in Bezug auf die Definition von Leitung? ▪ Wie werden Entscheidungen in der Praxis getroffen? ○ Wer wird in die Entscheidung eingebunden? ○ Wie transparent ist der Entscheidungsprozess? ○ Wie werden Entscheidungen kommuniziert? ○ Wie haben sich die Entscheidungsbefugnisse in den letzten Jahren verändert? ○ Welche Entscheidungen und Befugnisse werden/sind delegiert? ▪ Welche Leitungs- und Führungsinstrumente werden genutzt? ○ Leitungsrunden ○ Mitarbeitergespräche ○ Zielvereinbarungen ○ Systematische Personalentwicklung	
Arbeitsplanung in der Stiftung ▪ Wie ist die Arbeitsplanung formell geregelt? ○ Ablauf ○ Zuständigkeiten ○ Zeitplanung ▪ Wie läuft die Arbeitsplanung in der Praxis? ○ Wie ist der Prozess der Arbeitsplanung ○ Welchen Gestaltungsspielraum haben die Gedenkstätten? ○ Welchen Einfluss auf die Arbeitsplanung nimmt die Geschäftsstelle?	
Öffentlichkeitsarbeit ▪ Wie ist die Zuständigkeit für die Öffentlichkeitsarbeit formell/untergesetzlich geregelt? ▪ Wie funktioniert die Öffentlichkeitsarbeit/Kommunikation in der Praxis? ○ Werden die formellen Regeln akzeptiert und eingehalten? ○ Was sind Erfolgsfaktoren und Konfliktthemen? ○ Wie erfolgt die Abstimmung zwischen Geschäftsstelle und Gedenkstätten in eigener Trägerschaft? ○ Wie funktioniert die Zusammenarbeit der dezentralen ÖA mit der ÖA in der Geschäftsstelle?	
Wissen und Information ▪ Welche Informationen werden regelmäßig zwischen den Arbeitsstellen, der Geschäftsstelle sowie den Gremien der Stiftung geteilt? ▪ Welche Formate stehen für Wissens- und Informationsaustausch zur Verfügung/wie werden Informationen geteilt? ○ Schriftlich/mündlich	

Evaluationsdimension und Untersuchungsfragen	Methoden				
	Fachgespräche/ Fokusgruppen	Dokumenten- analyse	Datenaus- wertung	Aufgaben- erhebung	
○ Systematisch/ad-hoc ○ Umfänglich/ausgewählte Informationen?					
▪ Welche Dokumente und Informationen werden regelmäßig zur Verfügung gestellt: Protokolle, etc.	•	•			
Beschwerdemanagement ▪ Welche formellen Regelungen für ein Beschwerdemanagement gibt es? ○ Werden diese Regeln befolgt? ○ Sind die Regeln transparent und nachvollziehbar? ○ Anzahl und Art der eingegangenen Beschwerden?	•	•			
Zusammenarbeit zwischen Stiftung und geförderten Einrichtungen ▪ Wie ist die Zusammenarbeit der Stiftung mit geförderten Einrichtungen formell geregelt? ○ Förderrichtlinie ○ Förderprozess ▪ Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit in der Praxis? ○ Zusammenarbeit mit Geschäftsstelle ○ Zusammenarbeit mit Gedenkstätten ○ Erreichbarkeit der Stiftung ○ Inwiefern findet Beratung bzw. eine ideelle Unterstützung statt? ○ Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit ▪ In welchem Umfang werden Einrichtungen und Projekte gefördert? ○ Anzahl Förderanträge (angenommen/abgelehnt)			•		
	•	•			
				•	•
Zusammenarbeit zwischen Stiftung und Fördervereinen sowie Opferverbänden ▪ Wie ist die Zusammenarbeit der Stiftung mit Fördervereinen und Opferverbänden formell geregelt? ▪ Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit in der Praxis? ○ Zusammenarbeit mit Geschäftsstelle ○ Zusammenarbeit mit Gedenkstätten ○ Erreichbarkeit der Stiftung ○ Form/Kontinuität/Umfang und Qualität der Zusammenarbeit ○ Inwiefern findet Beratung bzw. eine ideelle Unterstützung statt?			•		
	•				
Governance und Gremien ▪ Wie ist die Zusammenarbeit zwischen Stiftung und den Gremien formell geregelt? ▪ Wie findet die Zusammenarbeit in der Praxis statt? ▪ Wann werden: ○ Stiftungsrat, ○ Stiftungsbeirat, ○ Wissenschaftlicher Beirat tätig? ▪ Welche Zusammenarbeit findet zwischen den Gremien statt? ▪ Wie sind die Gremien zusammengesetzt?			•		
	•	•			
	•	•			
			•		
Bewertung					

Evaluationsdimension und Untersuchungsfragen	Methoden				
	Fachgespräche/ Fokusgruppen	Dokumenten- analyse	Datenaus- wertung	Aufgaben- erhebung	
- Sind die untersuchten Prozesse innerhalb der Stiftung effizient und effektiv und zur Erfüllung der Ziele der Stiftung angemessen? - Ermöglicht die bestehende interne und externe Zusammenarbeit eine möglichst reibungslose Erfüllung der Stiftungsziele? - Ist die Zusammenarbeit mit und zwischen den Gremien der Stiftung für die Erfüllung des Stiftungszwecks angemessen?	Gesamtbewertung				

Ressourcenanalyse

Evaluationsdimension und Untersuchungsfragen	Methoden				
	Fachgespräche/ Fokusgruppen	Dokumenten- analyse	Datenaus- wertung	Aufgaben- erhebung	
Finanzielle Ressourcen					
- Welche finanziellen Ressourcen standen der Stiftung im Zeitraum 2012 bis 2017 zur Verfügung? - Für die Gedenkstätten in eigener Trägerschaft - Für die Geschäftsstelle - Für die (Institutionelle) Förderung von Projekten und Gedenkstätten - Was war die Quelle der zur Verfügung stehenden Mittel? - Land - Bund - Drittmittel/Projektmittel - Wie haben sich die Ausgaben der Stiftung im Zeitraum 2012 bis 2017 entwickelt? - Personalausgaben, Verwaltungsausgaben etc. - Welche Auswirkungen hat die Mischfinanzierung der Stiftung auf die Verwaltung und die Prozesse in der Stiftung? - Unterschiedliche Fristen, Nachweispflichten etc.			●		
Personelle Ressourcen					
- Welche personellen Ressourcen (VZÄ) standen der Stiftung im Zeitraum 2012 bis 2017 im Rahmen regulärer Stellen (Planstellen) zur Verfügung? - Für die Gedenkstätten in eigener Trägerschaft? - Für die Geschäftsstelle? - Welche personellen Ressourcen standen im Rahmen von Projektmitteln o.ä. zur Verfügung? - Welche Ressourcen standen durch weitere Beschäftigte (Freiwillige, FSJ, etc.) zur Verfügung? - Für welche Aufgaben wurden die vorhandenen personellen Ressourcen eingesetzt?			●	●	
Bewertung					
Sind die personellen (und finanziellen) Ressourcen zur Erfüllung der Stiftungsziele angemessen?	Gesamtbewertung				

- Entspricht die Aufgabenwahrnehmung den Zielen der Stiftung?
- Einschätzung zu zukünftigen Personalkapazitäten?
- Einschätzung zu zukünftigen Finanzierungsbedarf?

Arbeitsergebnisse

Evaluationsdimension und Untersuchungsfragen	Methoden		
	Fachgespräche	Dokumenten-analyse	Datenaus-wertung
Messbare Arbeitsergebnisse der Stiftung			
In den Arbeitsstellen erarbeitete bzw. vorhandene Angebote ▪ Welche Angebote wurden in den Arbeitsstellen in den letzten fünf Jahren erarbeitet? ▪ Welche Angebote sind in den Arbeitsstellen vorhanden? ▪ Wie gestaltet sich die Passung von Angebot und Bedarf?		• • •	• • •
Vorhandene Bestände ▪ Welche Bestände sind vorhanden? ▪ Wie gestalten sich ○ Umfang? ○ Erschließungsstand? ○ Pflege und Erweiterung?		• • •	• • •
Nutzerzahlen ▪ Wie hoch sind die Nutzerzahlen für die einzelnen (virtuellen) Angebote der Stiftung? ▪ Welche Zählmethoden kommen zum Einsatz?	• •	• •	• •
Bewertung ▪ Stehen die messbaren Arbeitsergebnisse in einem angemessenen Verhältnis zu den Ressourcen der Stiftung? ▪ Wie stellen sich die messbaren Arbeitsergebnisse im Vergleich mit vergleichbaren Stiftungen dar? ▪ Wie hat sich der Output (die messbaren Arbeitsergebnisse) verändert?			Gesamtbewertung

Umfeldanalyse

Evaluationsdimension und Untersuchungsfragen	Methoden		
	Fachgespräche	Dokumenten-analyse	Datenaus-wertung
Umfeldanalyse			
Ziele und Zweck ▪ Welche Ziele werden für die Vergleichsorganisation in Gesetz und untergesetzlichen Regelungen formuliert?		•	

- Vor 1945 / nach 1945
- Träger und Förderstiftung
- Aufgabenbereiche (Erinnern & Gedenken, Bildung, Forschung)

Aufbauorganisation

- Wie sind die Vergleichsorganisationen organisiert in Bezug auf:
 - Gremienstruktur und -einbindung
 - Einbindung der Gedenkstätten in die Gesamtorganisation
 - Öffentlichkeitsarbeit
 - Querschnittsaufgaben
- Welche Instrumente der Zusammenarbeit werden genutzt?
 - Leiterberatungen o.ä.

Arbeitsergebnisse

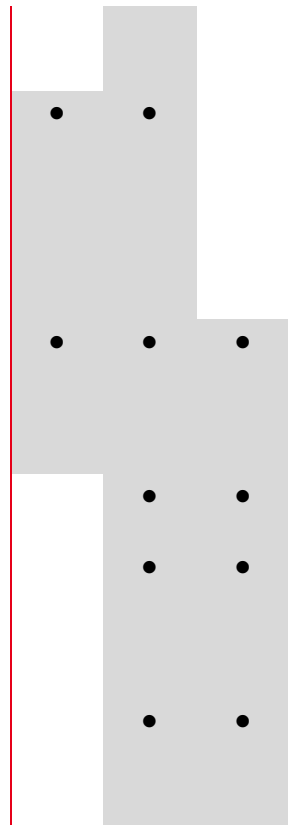
- Welche messbaren Arbeitsergebnisse werden publiziert?
 - Anzahl Besucher/Nutzer
 - Anzahl Ausstellungen
 - Etc.
- Welche (pädagogischen) Angebote werden von den Vergleichsorganisationen bereitgehalten?

Wahrnehmung der Stiftung Sächsische Gedenkstätten

- Wie nehmen die Stiftungen die Arbeit der sächsischen Gedenkstätten wahr?
 - Nationale Präsenz
 - Außendarstellung und Wahrnehmung
 - Zusammenarbeit

Bewertung / Vergleich

- Wo gibt es wesentliche Unterschiede mit der Stiftung Sächsische Gedenkstätten?
- Wo Gemeinsamkeiten?
- Welche Aspekte interessanter Praxis gibt es in den Stiftungen?



Zusammensetzung der Fokusgruppen

Tabelle 9: Teilnehmende am Gruppengespräch mit Vertreterinnen und Vertretern geförderten Einrichtungen

Name	Institution	Fördergegenstand
Dr. Martin Böttger	Martin-Luther-King-Zentrum Werdau e.V.	Martin-Luther-King-Zentrum Werdau e.V.
Stephan Conrad	Treibhaus e.V. Döbeln	Zwangsarbeit und Kriegsgefangenschaft in Döbeln während der Zeit des Nationalsozialismus
Tobias Hollitzer	Bürgerkomitee Leipzig e.V.	Museum in der „Runden Ecke“ Leipzig
Steffi Lehmann	Lern- und Gedenkort Kaßberg-Gefängnis e.V.	Gedenkort Kaßberg
Hans-Werner Niese	Gedenkstätte Großschweidnitz e.V.	Gedenkstätte zu Ehren der Euthanasieopfer in Großschweidnitz

Ingolf Notzke	Initiativgruppe Geschlossener Jugendwerkhof Torgau e.V.	Gedenkstätte Geschlossener Jugendwerkhof Torgau
Dr. Herbert Wagner	Erkenntnis durch Erinnerung e.V.	Bautzener Straße Dresden
Dietmar Wendler	Bürgerschaftliche Initiative „Historischer Atlas Sachsen 1933-1945“ Dr. Hans Brenner	Archivrecherchen und Dateneingaben zu Opfern des Nationalsozialismus
Eva Werner	Große Kreisstadt Stollberg	Frauenhaftanstalt Hohen-eck

Nachholgespräche

Anja Kruse	Förderverein „Dr. Margarete Blank“ e.V.	Gedenkstätte für Zwangsarbeit Leipzig
Andreas Schönfelder	Umweltbibliothek Großhennersdorf e.V.	Umweltbibliothek Großhennersdorf e.V.

Tabelle 10: Teilnehmende am Gruppengespräch mit Vertreterinnen und Vertretern von Opferverbänden und Fördervereinen

Name	Organisation
Prof. Uwe Hirschfeld	Verband der Verfolgten des Naziregimes – Bund der Antifaschisten Sachsen e.V.
Wolfgang Howald	Münchner-Platz-Komitee e.V.
Manfred Matthies	Förderverein Gedenkstätte Bautzen e.V.
Peter Franke	Förderverein Gedenkstätte Ehrenhain Zeithain

Schriftliche Stellungnahme:

Anne Losinski	Kuratorium Gedenkstätte Sonnenstein e.V.
---------------	--

Aufgabenkatalog der Stiftung Sächsische Gedenkstätten

Tabelle 11: Allgemeine Aufgaben der Gedenkstätten in eigener Trägerschaft und der Dokumentationsstelle Dresden

Nr.	Aufgabe
A.1	Führungs- und Leitungsaufgaben
A.2	Personalangelegenheiten
A.3	Allgemeine Verwaltungstätigkeiten
A.4	Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen
A.5	Drittmittelakquise

Nr.	Aufgabe
A.6	Fachbezogene Beauftragtentätigkeit
A.7	Personalratstätigkeiten
A.8	Repräsentationsaufgaben/Vertretung der Gedenkstätte
A.9	Gebäudemanagement
A.10	Arbeitsrechtliche Angelegenheiten
A.11	Teilnahme an Aus-, Fort- und Weiterbildung
A.12	Hausmeistertätigkeiten
A.13	Abstimmung mit Geschäftsstelle
A.14	Leiterberatung
A.15	Fachliche standortübergreifende Abstimmung
A.16	Sonstige allgemeine Aufgaben

Tabelle 12: Fachaufgaben der Gedenkstätten in eigener Trägerschaft und der Dokumentationsstelle Dresden

Nr.	Aufgabe
F.1	Auskünfte zu Personen/Schicksalsklärung
F.2	Bestände: Sammlung und Dokumentation (inkl. Bibliothek, Archive, Datenbanken)
F.3	Forschungstätigkeiten, wissenschaftliche Untersuchungen, Publikationen
F.4	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
F.5	Wissenschaftliche Begleitung von Qualifikationsarbeiten Dritter
F.6	Gremienarbeit
F.7	Externe Veranstaltungen
F.8	Sonstige Fachaufgaben und Projekte
F.9	Ausstellungsumsetzung (inkl. Dauerausstellungen, Sonder-/Wechselausstellungen, Führungen, Betreuung von Besuchern und Interessierten)
F.10	Bildungsarbeit (inkl. Workcamps, Bildungsprojekte, Weiterbildungen)
F.11	Zeitzeugenarbeit inkl. Angehörigenbetreuung
F.12	Zusammenarbeit mit in- und ausländischen Gedenkstätten
F.13	Besucherstatistik
F.14	Erfolgskontrolle
F.15	Eigene Veranstaltungen
F.16	Antragstellung auf Urteilsüberprüfung und Akteneinsicht
F.17	Ausstellungs- und Hausaufsicht

Tabelle 13: Aufgaben der Geschäftsstelle der Stiftung

Nr.	Aufgabe
G.1	Führungs- und Leitungsaufgaben
G.2	Repräsentation und Vertretung
G.3	Teilnahme an Aus-, Fort- und Weiterbildung
G.4	Personalratstätigkeiten (als Mitglied des Personalrats)
G.5	Fachbezogene Beauftragtentätigkeit
G.6	Arbeitsrechtliche Angelegenheiten
G.7	Fachliche standortübergreifende Abstimmung
G.8	Sonstige allgemeine Aufgaben
G.9	Fachliche Führungs- und Leitungsaufgaben
G.10	Wissenschaftliche Grundsatzfragen
G.11	Erfolgskontrolle
G.12	Grundsatzfragen der Förderung
G.13	Institutionelle Förderung der Stiftung
G.14	Institutionelle Förderung Dritter
G.15	Projektförderung der Stiftung
G.16	Projektförderung Dritter
G.17	Zuwendungsbestätigungen
G.18	Gebäudemanagement
G.19	Haushalts-, Kassen und Rechnungswesen
G.20	Informationstechnik
G.21	Arbeitsplanung
G.22	Tätigkeitsbericht der Stiftung
G.23	Allgemeine Organisation und Verwaltung der Stiftung
G.24	Gremienarbeit (Sitzungen der Stiftungsgremien)
G.25	Personalverwaltung der Stiftung
G.26	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
G.27	Eigene Veranstaltungen
G.28	Leiterberatung
G.29	Personalratsangelegenheiten
G.30	wissenschaftliche Begleitung von Qualifikationsarbeiten Dritter
G.31	Sekretariatsaufgaben
G.32	Sonstige Fachaufgaben und Projekte
G.33	Besucherstatistik
G.34	Externe Veranstaltungen
G.35	Prüfung und Erfassung von Dienstreiseanträgen
G.36	Stellvertretende Geschäftsführung