

Beschluss des Stiftungsrates der Stiftung Sächsische Gedenkstätten

55. Sitzung, 27. Mai 2019

TOP 11 Evaluation der Stiftung Sächsische Gedenkstätten (Abschlussbericht)

1. Der Stiftungsrat nimmt den Endbericht der Prognos AG über die Evaluation der Stiftung Sächsische Gedenkstätten vom 29.01.2019 zur Kenntnis. Aus diesem sind sowohl die großen Leistungen der Stiftungsarbeit als auch organisatorische und kommunikative Probleme bei der Aufgabenerfüllung erkennbar.
2. Der Stiftungsrat dankt den Evaluatoren für die von ihnen geleistete Arbeit. Der Stiftungsrat sieht in den Empfehlungen eine geeignete Grundlage für die erfolgreiche Weiterentwicklung der Stiftung.
3. Der Stiftungsrat dankt auch den zur Stellungnahme aufgeforderten Organen der Stiftung, namentlich dem Wissenschaftlichen Beirat, dem Stiftungsbeirat und dem Geschäftsführer, für ihre intensive Auseinandersetzung mit dem Evaluationsbericht und den von ihnen vorgelegten Schlussfolgerungen.
4. Der Stiftungsrat beschließt die Umsetzung gemäß den Vorschlägen der AG Evaluation wie aus der Anlage ersichtlich und dankt der AG für die geleistete Arbeit.
5. Die konkrete organisatorische Umsetzung und Verantwortung obliegt dem Geschäftsführer. Die externe Begleitung erfolgt durch die AG zur Begleitung der Evaluation (ohne den Geschäftsführer). Die bisherige AG wird auf der nächsten Sitzung des Stiftungsrates berichten und dem Stiftungsrat ggf. weitere Maßnahmen empfehlen. Der Geschäftsführer wird gebeten, in den nächsten Sitzungen des Stiftungsrates in einem eigenen Tagesordnungspunkt über den Stand der Umsetzung der Empfehlungen zu berichten.
6. Der Stiftungsrat empfiehlt dem Geschäftsführer, die Mitarbeiter zeitnah auf einer Mitarbeitervollversammlung in Anwesenheit der Prognos AG und eines Mitglieds der AG Evaluationsbegleitung über den Evaluationsbericht, die Stellungnahmen der Organe sowie den Beschluss des Stiftungsrates zu informieren.
7. Der Stiftungsrat beschließt, dass der Endbericht einschließlich der Stellungnahmen der Organe öffentlich zu machen ist.

Anlage zum Beschluss

1. Organisationsentwicklung	
a) Leitbildentwicklung	Die Formulierung eines gemeinsamen Leitbilds für eine Stiftung mit verschiedenen Einrichtungen, deren Identifikation mit der Gesamtstiftung teils wenig ausgeprägt ist, wird als Prozess für die Entwicklung der Stiftung und die Zusammenarbeit zwischen ihren Einrichtungen und Organen als sehr sinnvoll erachtet und der baldigen Umsetzung empfohlen. Sollte es erforderlich sein, kann die Leitbildentwicklung durch eine externe Begleitung unterstützt werden.
b) Mediation auf Leitungsebene	Der im Endbericht gemachte Vorschlag, die Abstimmungsprozesse durch eine Mediation auf Leitungsebene zu verbessern, um trotz der unbestrittenen Weisungsbefugnis der Geschäftsführung eine Versachlichung zu erreichen und langfristig ein partnerschaftliches Verhältnis im bilateralen bzw. multilateralen Verhältnis zwischen Geschäftsstelle und den einzelnen Gedenkstätten zu entwickeln, wird nachdrücklich unterstützt. Durch die anderen Maßnahmen (siehe insbesondere 1a), soll es zu einer intensiveren Zusammenarbeit kommen. Aus dem Grund wird eine Mediation zurückgestellt, bis die anderen Prozesse fortgeschritten sind, und dann auf ihre Erfolgsaussichten befragt.

2. Leitungs- und Führungsinstrumente weiter nutzen	
a) Intensivierung der Leiterberatung	Eine Intensivierung ist unbedingt anzustreben und wird in der Weise empfohlen, dass statt bisher jährlich zwei in diesem Jahr noch 3 Leiterberatungen stattfinden, im kommenden insgesamt 4 (quartalsweise). Nach Abschluss der sonstigen Maßnahmen wird der Sitzungszyklus überprüft mit dem Ziel, ihn perspektivisch in einen zweimonatigen Rhythmus zu führen.
b) Personalentwicklungsgespräche (Mitarbeiterjahresgespräche)	Diese werden vom Geschäftsführer mit seinen unmittelbaren Mitarbeitern und den Leitern der Einrichtungen in Trägerschaft der Stiftung jährlich durchgeführt. Ebenso haben die Leiter mit den Mitarbeitern ihrer Einrichtungen künftig entsprechende Gespräche zu führen. Die Durchführung (nicht die Inhalte) sind zu protokollieren.

3. Strategische Planung und Steuerung stärken	
a) Arbeitsplanung	Die Arbeitsplanung wird in bewährter Weise fortgesetzt und um den „Vernetzungsaspekt“ ergänzt. Auf einer gemeinsamen Planungssitzung zwischen Geschäftsführer, Leitern und gegebenenfalls weiteren Mitarbeitern werden

	die Synergiemöglichkeiten zwischen den Einrichtungen erörtert und die Planung in die Gesamtaufgabe der Stiftung eingebettet.
b) Controlling der Arbeitsstellen	Die Erfüllung der Aufgaben ist zu kontrollieren und dies zu dokumentieren. Gegebenenfalls ist darüber dem Stiftungsrat zu berichten.
c) Entwicklungskonzept der Stiftung (Zeithorizont 5-10 Jahre)	Das Entwicklungskonzept der Stiftung ist gemäß dem Beschluss des Stiftungsrates in der 54. Sitzung am 07.12.2018 zu erarbeiten.

4. Öffentlichkeitsarbeit im (virtuellen) Team weiterentwickeln / („Querschnittsteam“)

a) Verankerung der Zuständigkeiten und Prozesse der Öffentlichkeitsarbeit in der Organisation	Die grundsätzlichen Verfahrensfragen sind geklärt und müssen vor allem klar mit den Gedenkstättenleitern – gegebenenfalls auf einer Leiterberatung – noch einmal kommuniziert werden. Dazu gehört auch die Weisungsbefugnis der Leitung Öffentlichkeitsarbeit gegenüber den Beauftragten in den Gedenkstätten. Ebenso ist die Vertretungsregelung bei Abwesenheit der Leitung Öffentlichkeitsarbeit in der Geschäftsstelle nachvollziehbar zu übermitteln.
b) Monatlicher Jour-Fixe-Öffentlichkeitsarbeit	Ein solcher (gegebenenfalls Telefon-)Termin sollte monatlich, mindestens quartalsweise, zu festen Zeiten eingerichtet werden, bei dem die Mitarbeiter untereinander mit der Leitung Öffentlichkeitsarbeit über die operative Arbeit hinaus gemeinsame Perspektiven entwickeln.
c) Auftaktworkshop	Der Auftaktworkshop hat durch die Einrichtung der Facharbeitsgruppe Öffentlichkeitsarbeit und deren erste Sitzung stattgefunden.

5. Vernetzung und Austausch verbessern

a) jährlich „Stiftungsklausur“ für alle Mitarbeiter	Grundsätzlich sollten möglichst unter Einbindung von Einrichtungen in freier Trägerschaft Formate entwickelt werden, welche die gemeinsame Arbeit in einer Stiftung für alle Mitarbeiter deutlich machen, wozu eine „Stiftungsklausur“ eine gute Möglichkeit ist. Die Umsetzung wird empfohlen. Darüber hinaus sollte über gemeinsame Unternehmungen wie Fachexkursionen, Betriebsausflug oder/und gemeinsame Feste nachgedacht werden (ist zugleich Teil der Organisationsentwicklung).
b) „Arbeitsgruppe Bildung und Vermittlung“ einrichten	Durch die Einrichtung der Facharbeitsgruppe „Gedenkstättenpädagogik“ ist der Inhalt dieser Empfehlung umgesetzt.
c) Austausch über Sachsen hinaus, beispielsweise „Gedenkstätten-Tagung“	Die Vernetzung über Sachsen hinaus sollte durch die Vertretung von Mitarbeitern aus sächsischen Gedenkstätten auf entsprechenden Tagungen in anderen Bundesländern verstärkt werden. Angesichts der derzeitigen vielfältigen Aufgaben zur Umsetzung der Evaluationsempfehlung ist die Organisation einer solchen

	Tagung durch die Geschäftsstelle absehbar unrealistisch.
--	--

6. Förderung organisatorisch [und ...] stärken	
Verständnis von Förderung jenseits des Finanziellen, auch ideell, Beratung etc.	Die bisherige Ausweitung der Förderung und künftig wünschenswerte Intensivierung der persönlichen Beratung in der Antragsphase erfordert eine personelle Aufstockung in der Geschäftsstelle für die Förderaufgaben.

7. Ressourcenausstattung	
a) Personalressourcen Bildungsarbeit in Gedenkstätten erhöhen	Durch die Personalmittelaufstockung im lfd. Doppelhaushalt stehen Mittel für 2x 0,5 VZE als pädagogische Mitarbeiter/-innen in Gedenkstätten zur Verfügung.
b) Förderarbeit personell stärken	siehe oben – 6.
c) gegebenenfalls Erhöhung der Finanzen für Projektförderung	Nach Analyse von Antragstellungen und Ausreichung von Fördergeldern (Projekt- und institutionelle Förderung) sowie deren längerfristige Entwicklung sind entsprechende Finanzen in den Haushaltsverhandlungen anzumelden.

Die Umsetzung aller o.g. Maßnahmen erfordert einen erhöhten Finanz- und gegebenenfalls Personalbedarf. Ersteres ist in der Haushaltsplanung (beispielsweise Dienstreisen) zu berücksichtigen. Die Personalplanung ist mit einer entsprechend strukturierten Geschäftsordnung und Aufgabenzuweisung/-delegation zu unterlegen.

Neben den allgemeinen Empfehlungen werden für die Umsetzung einzelner Maßnahmen folgende Vorschläge unterbreitet:

ad 2a) Leiterberatung:

- klar strukturierte Tagesordnung, gegebenenfalls mit Aufgabenzuweisung
- Redezeit der einzelnen begrenzen
- gegebenenfalls bei problematischen Abläufen neutralen Moderator/Supervisor einbeziehen, der die Einhaltung der „Spielregeln“ absichert
- (Ergebnis-)Protokollierung
- dazu vorher: pauschale Dienstreisegenehmigung für diese Anlässe für die Leiter, damit nur noch Abrechnung nötig ist
- Planung der zusätzlichen Ausgaben im Dienstreiseetat der Stiftung

ad 4a) Jour-fixe Öffentlichkeitsarbeit

- Aufgrund des meist „operativen“ Geschäfts, das auf besondere Veranstaltungen oder Ereignisse reagiert, wird empfohlen, die strategische Perspektive nicht außer Acht zu lassen.
- Die AG Evaluation empfiehlt eine intensive Zusammenarbeit der Verantwortlichen in diesem Bereich, die durch regelmäßige monatliche Abstimmungen – auch telefonisch – gestärkt werden soll. Die konkrete Ausformung ist der Umsetzung vor Ort und in der Geschäftsstelle vorbehalten.