

Stellungnahme des Beirates der StSG zum Endbericht der Evaluation der Stiftung Sächsische Gedenkstätten vom 29. Januar 2019

Der Beirat der Stiftung Sächsische Gedenkstätten hat sich auf seiner 55. Sitzung am 11. April und 2. Mai 2019 intensiv mit dem Endbericht der Evaluation der Stiftung Sächsische Gedenkstätten (StSG) vom 29. Januar 2019 beschäftigt, der dem Beirat mit Bitte um Stellungnahme zugeleitet worden war. Im Ergebnis der Befassung gibt der Beirat die folgende Stellungnahme ab und bittet den Stiftungsrat diese beim weiteren Umgang mit den Evaluationsergebnissen zu berücksichtigen.

Durchführung der Evaluation

Grundsätzlich ist festzustellen, dass der Evaluationsauftrag sehr stark auf die Geschäftsstelle der StSG sowie die Arbeitsstellen (Gedenkstätten in eigener Trägerschaft) und deren innere Abläufe fokussiert ist, so dass die Arbeit der Gedenkstätten in freier Trägerschaft wenn überhaupt, nur am Rande thematisiert werden. Da die von der StSG geförderten Einrichtungen einen wesentlichen Teil der Gedenkstättenarbeit in Sachsen leisten, sollten diese bei der Erarbeitung des künftigen Entwicklungskonzeptes der Stiftung („Sächsisches Gedenkstättenkonzept“) deutlich stärker berücksichtigt werden.

Anzumerken ist, dass im gesamten Evaluationsbericht zwar immer wieder von einer erfolgten Dokumentenanalyse die Rede ist, schlussendlich bei der Untersuchung der Arbeitsabläufe und der internen Kommunikation aber ein Abgleich und eine Gegenüberstellung der persönlichen Aussagen der interviewten Mitarbeiter und Partner der Stiftung mit den entsprechenden schriftlichen Unterlagen in der Stiftung unterbleibt. Diese Diskrepanz wird verstärkt, da im Bericht mit unbestimmten Mengenangaben („einige“, „verschiedene“ oder auch „mehrere“ Gedenkstättenleiter) als Quelle von zumeist kritischen Aussagen gearbeitet wird. Hier wäre eine deutlich höhere Transparenz bezüglich der Validität der einzelnen Aussagen im Vergleich zur Gesamtstiftung wünschenswert und auch notwendig gewesen.

Kritisch hat der Beirat zur Kenntnis genommen, dass den zu den beiden Fokusgruppengesprächen mit Vertretern geförderter Einrichtungen bzw. von Opferverbänden und Fördervereinen (S. 9) eingeladenen Personen keine Reisekostenerstattung zugesagt wurde, was diese als deutliche Missachtung ihres Engagements gewertet haben. Auch daraus scheint sich die teils geringe Teilnahme zu erklären. Außerdem sieht der Beirat die selektive Einladungspraxis kritisch, insbesondere da die Auswahlkriterien nicht offengelegt werden.

Evaluationsergebnisse

Die größten Probleme werden im Bereich der inneren Zusammenarbeit und der Kommunikation deutlich, wobei sich auch hier ein sehr differenziertes Bild zeigt. So konstatieren die Evaluatoren, die Zusammenbeitskultur werde von „totaler Zerrüttung“ bis zu „problemloser Zusammenarbeit“ beschrieben (S. 44). Gerade hier zeigt sich das schon angesprochene Problem der Darstellung der Quellen. Schlussendlich verstärkt sich der Eindruck, dass es sich um einige wenige Gedenkstättenleiter handelt, die die Struktur einer einheitlichen Stiftung mit verschiedenen Arbeitsstellen (Gedenkstätten), die so auch vom

Stiftungsrat beschlossen wurde, nicht akzeptieren können. Dieses Problem thematisieren die Evaluatoren in dem sie feststellen: „Dieser Prozess des Zusammenwachsens der vormals selbständigen Gedenkstätten wurde nicht systematisch begleitet.“ (S. 38) Diese Problembeschreibung deckt sich auch mit den jahrelangen Erfahrungen des Beirats.

Der Evaluationsbericht beschreibt die Zusammenarbeit mit den Fördervereinen grundsätzlich als „gut und weitgehend reibungslos“. Es gab aber auch immer wieder sehr medienwirksame Konflikte mit einzelnen Fördervereinen, die „entlang der gleichen, teilweise persönlichen, Konfliktlinien/Gedenkstätten wie innerhalb der Stiftung“ verlaufen (S. 42). In der Zusammenfassung heißt es: „Die Konflikte mit den Fördervereinen treten dabei in den gleichen Gedenkstätten auf wie die mit den Leitungen der Gedenkstätten.“ (S. 45) Diese Befunde müssen, auch wenn die Evaluatoren schreiben, dass „die Rekonstruktion der zu Grunde liegenden Ursachen für die Konflikte [...] nicht Aufgabe dieser Evaluation“ war (S. 42), aus Sicht des Beirates bei allen künftigen Lösungsansätzen zur Verbesserung der inneren Kommunikation und der Zusammenarbeit in der Stiftung zwingend berücksichtigt werden.

Der Beirat nimmt erfreut zur Kenntnis, dass die Evaluatoren bezüglich der Organisation und der Aufgabenverteilung zu dem Ergebnis kommen, diese seien „grundsätzlich geeignet, um die Ziele der Stiftung umzusetzen“ (S. 26). Die innere Aufbauorganisation und Leitungszuständigkeit „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“ (S. 111). Am Ende resümieren die Evaluatoren in ihrer Gesamtbewertung: Unter den gleichen Rahmenbedingungen gelingt die Zusammenarbeit bei der Hälfte der Arbeitsstellen weitgehend reibungsfrei.“ (S. 112)

Die von den Evaluatoren als zielführend beschriebene Zentralisierung von übergreifenden und Verwaltungsaufgaben in der Geschäftsstelle bei gleichzeitiger Dezentralisierung von Fachaufgaben in den Gedenkstätten (S. 26) wird offenbar nur von einer einzigen Gedenkstätte als problematisch wahrgenommen (S. 43) und könnte ebenfalls in diesem ungelösten Konflikt bezüglich der Organisationsstruktur begründet liegen. Für den Evaluationsbericht problematisch ist, dass diese Einzelaussage im Kapitel „8. Gesamtbewertung“ verallgemeinert wird, indem hier jetzt von „einigen Gedenkstätten“ die Rede ist, die „wenig Spielraum für eigene Entscheidungen“ hätten, um dann davor zu warnen, dass „eine Zentralisierung von Entscheidungen bei der Geschäftsführung vermieden werden“ sollte (S. 112). Gleichwohl heißt es dann nur eine Seite weiter: „Die Aufgabenverteilung zwischen Geschäftsstelle und Gedenkstätten in eigener Trägerschaft ist grundsätzlich angemessen und vergleichbar mit der Aufgabenverteilung in anderen Gedenkstättenstiftungen. Im Bereich der Verwaltungsaufgaben verspricht eine zentrale Wahrnehmung eine rechtssichere und effiziente Durchführung der Aufgaben.“ (S. 113) Der Beirat stellt fest, dass der Abschlussbericht nicht in allen Aussagen kohärent ist.

Die Untersuchungsergebnisse bezüglich der Ressourcenausstattung der Stiftung im Vergleich zur Aufgabenzuweisung (S. 46ff) deckt sich mit den Einschätzungen des Beirates, der sich schon seit Jahren intensiv dafür einsetzt, dass die personellen und finanziellen Mittel der Stiftung den Anforderungen entsprechend erhöht werden. Hier hat es im laufenden Doppelhaushalt Verbesserungen gegeben, die aber noch nicht dem angemeldeten Bedarf entsprechen. Da viele der im Evaluationsbericht beschriebenen Probleme auch mit fehlenden Ressourcen zu tun

haben, plädiert der Beirat erneut nachdrücklich dafür, die Stiftung personell aber auch finanziell entsprechend deutlich stärker auszustatten. Dies ist insbesondere notwendig, um angemessene Bildungsarbeit, eine konzeptionelle Weiterentwicklung und eine Begleitung der Aufgaben als „Förderstiftung“ leisten zu können.

Der Beirat ist erfreut, dass die Arbeitsergebnisse der Stiftung (S. 66 ff.) auch im Vergleich zu anderen Einrichtungen als besonders vielfältig bei relativ geringer Personalausstattung eingeschätzt wird. Die Feststellung, dass „die Forschungs- und Publikationstätigkeit der Gedenkstätten in Relation zu den Vergleichsorganisationen (mit Ausnahme der Gedenkstätte Pirna-Sonnenstein) gering“ sei (S. 95), kann der Beirat nicht teilen, da es sich bei der StSG ja ausdrücklich nicht um eine Forschungseinrichtung handelt. Diese Aufgabe ist zwar als jeweils ortsbezogene Forschung wichtig, vor allem für die Weiterentwicklung und den Erhalt der historischen Orte sowie der Ausstellungen, sollte aber nicht im Vordergrund stehen.

Bei der Gesamtbewertung wird kritisch angemerkt, dass Informationen aus den maßgeblichen Gremien der Stiftung „nur stark verkürzt geteilt“ (S. 113) würden. Das Problem des Informationsaustausches, dass auch zwischen den Stiftungsgremien besteht, hat der Beirat immer wieder diskutiert. Auch im Zuge der Satzungserarbeitung wurden keine Regelungen gefunden, sondern die Vertraulichkeit der Sitzungen und damit auch der Protokolle betont. Hier regt der Beirat noch einmal nachdrücklich an, eine einheitliche Regelung des Informationsaustausches zwischen den Gremien zu finden, auf deren Basis der Geschäftsführer, dann auch die Gedenkstättenleiter als Angestellte der Stiftung informieren kann. Derzeit werden auch die Gremien gegenseitig nur durch die jeweiligen Vorsitzenden mündlich und dementsprechend „stark verkürzt“ informiert.

Empfehlungen der Evaluatoren

Die Empfehlung einer Mediation auf Leitungsebene (S. 119) sieht der Beirat einerseits als notwendig an, erkennt aber andererseits grundsätzliche Akzeptanzprobleme seitens einzelner Gedenkstättenleiter gegenüber der bestehenden und auch durch die Evaluatoren als zielführend beschriebenen Struktur. Da die Strukturen nicht Gegenstand einer Mediation sein können, sondern die Mediation nur innerhalb des Spielraums der bestehenden Strukturen erfolgen kann, schlägt der Beirat vor, stattdessen die Empfehlung „Leitbildentwicklung“ (S. 119) aufzugreifen. Dieser Arbeitsprozess sollte extern moderiert werden, um auch die offenbar bis heute nicht aufgearbeiteten Strukturkonflikte aus der Zeit der Stiftungsgründung in den 1990er Jahren herauszuarbeiten und in der Folge zu überwinden.

Die Nutzung des Leitungs- und Führungsinstrumentes „Leiterberatung“ (S. 120) sieht der Beirat vor allem als eine innere Aufgabe der Stiftung, die er nicht realistisch einschätzen kann. Allerdings sollte der Empfehlung, die Häufigkeit der Leiterberatungen zu erhöhen, gefolgt werden, wobei eine quartalsweise Leiterberatung allein wegen des personellen und finanziellen Aufwandes ausreichen sollte. In diesem Zusammenhang schlägt der Beirat vor, einmal pro Jahr eine erweiterte Leiterberatung mit den Leitern der geförderten Gedenkstätten in freier Trägerschaft anzuberaumen, um so auch die gesamte Gedenkstättenlandschaft in Sachsen auf Arbeitsebene in den Fokus zu nehmen. Es muss für ein solches Format aber auch klar sein, dass bspw. strittige Fragen zu konkreten Förderungen dort nicht behandelt werden können, sondern es ausschließlich um einen strategischen fachlichen Austausch geht. Alternativ könnten auch

einmal jährlich entsprechende „Fachkonferenzen“ mit allen sächsischen Gedenkstättenleitern zu konkreten Themen anberaumt werden, was die Evaluatoren als „Gedenkstätten-Tagung Sachsen“ zur Verbesserung der Vernetzung vorgeschlagen haben (S. 124).

Die vorgeschlagene Evaluation der Bearbeitung der jährlichen Arbeitspläne der Gedenkstätten in Trägerschaft der Stiftung im Sinne eines „Controllings“ unterstützt der Beirat nachdrücklich. Dabei sollten auch die Arbeitsergebnisse der geförderten Gedenkstätten in freier Trägerschaft in geeigneter Form Berücksichtigung finden.

Der empfohlene Prozess der Erarbeitung eines Entwicklungskonzeptes der Stiftung (S. 122) muss zwingend unter Einbeziehung aller Gremien der Stiftung („gremienoffen“) erfolgen. Auch die freien Träger der seitens der StSG geförderten Gedenkstätten und Aufarbeitungseinrichtungen müssen in die Konzepterarbeitung eingebunden sein.

Der Beirat empfiehlt bei allen künftigen Formaten zur Verbesserung der Kommunikation (intern wie extern) und zur Klärung des Selbstverständnisses sowie zur Erarbeitung eines Entwicklungskonzeptes der Stiftung („Sächsisches Gedenkstättenkonzept“) eine möglichst intensive Einbindung der geförderten Gedenkstätten in freier Trägerschaft, der Fördervereine und der Gremien der Stiftung, um so die unterschiedlichen Sichtweisen auf den gleichen Gegenstand in diesen Prozessen zusammenzuführen.

Die Empfehlungen bezüglich der Ressourcenausstattung (S. 125) unterstützt der Beirat nachdrücklich mit dem Hinweis, dass es nicht nur im Bereich der Projektförderung einen zusätzlichen Finanzbedarf gibt, sondern vor allem auch im Bereich der institutionellen Förderung von Gedenkstätten in freier Trägerschaft. Der entsprechende Förderkatalog im Sächsischen Gedenkstättenstiftungsgesetz ist bei der letzten Novellierung deutlich ausgeweitet worden, ohne dass die finanzielle Ausstattung der Stiftung entsprechend mitgewachsen wäre. Der Beirat sieht die Notwendigkeit, die Antragsteller im Rahmen des rechtlich möglichen entsprechend zu beraten (S. 114), wofür auch im Vergleich mit ähnlichen Stiftungen in anderen Bundesländer zusätzliche Ressourcen in der Geschäftsstelle benötigt werden.

Die empfohlene Anpassung und Weiterentwicklung der pädagogischen Angebote der Gedenkstätten in Trägerschaft der Stiftung (S. 125f) wird nachdrücklich unterstützt. Allerdings bedarf es dafür aus Sicht des Beirates eine entsprechende nachhaltige Aufstockung des Stellenplans.

Die Notwendigkeit der vorgeschlagenen Intensivierung der regionalen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (S. 126) wird vom Beirat nicht gesehen. Insbesondere kann er die Einschätzung, dass der „Stellenwert der Gedenkstättenarbeit der Stiftung bedroht“ wäre, nicht teilen.

Für die Umsetzung der Empfehlungen des Evaluators werden aus Sicht des Beirates zwingend weitere personelle Ressourcen in der Geschäftsstelle der Stiftung benötigt.