

## **Stellungnahme des Geschäftsführers zur Evaluation der Stiftung Sächsische Gedenkstätten zur Erinnerung an die Opfer politischer Gewaltherrschaft**

Nach gründlicher Prüfung des Endberichts der Prognos AG als Evaluator und intensiver Beratung der resultierenden Handlungsempfehlungen in der Geschäftsführung möchte ich zu Durchführung der Evaluation, den Ergebnissen und besonders den Handlungsempfehlungen Stellung nehmen. Den positiven und rationalen Kern der letzteren wollen wir konstruktiv aber auch realistisch aufgreifen.

### **Zu den Empfehlungen der Evaluatoren**

Im Rahmen der gegebenen Ressourcen, der durch Gesetz und Satzung klar definierten Strukturen der Stiftung, der Rechte aber eben auch der Loyalitätspflichten ihrer Angestellten, meiner zeitlich und gesetzlich beschränkten Befugnisse und Verpflichtungen, aber auch Rechte, und vor dem Hintergrund nahezu zehnjähriger praktischer Erfahrungen in dieser Stiftung halte ich die Umsetzung folgender Empfehlungen für sinnvoll und machbar.

#### *Leiterberatungen*

Diese können einmal pro Quartal stattfinden.

Sie dienen der Information der Arbeitsstellenleiter und -Leiterinnen (fünf Gedenkstätten, Dokumentationsstelle und Geschäftsstelle) durch den Geschäftsführer, der Information des Geschäftsführers zur geleisteten Arbeit in den Arbeitsstellen durch die Leiter und sie haben in diesem Sinne den Charakter eines gegenseitigen beratenden Austausches.

Die Funktion einer „Lenkungsgruppe“ hat die Leiterberatung nicht. Ergebnisse können protokolliert werden. Sie haben den Charakter von Absichten. Protokolle aus Gremiensitzungen können nicht zur Verfügung gestellt werden<sup>1</sup>. Die Arbeitsstellenleiter und -Leiterinnen werden schriftlich über alle sie betreffenden Beschlüsse der Gremien informiert, und diese werden vom Geschäftsführer während der Beratung auch erläutert.

#### *Arbeitsberatungen vor Ort und bilaterale Arbeitsberatungen*

Gespräche zur Arbeitsberatung in den einzelnen Einrichtungen müssen ohnehin nach Geschäftsordnung der Stiftung regelmäßig geführt werden (ein bis zweimal pro Monat), und die Ergebnisse sollten auch kurz und bündig protokolliert werden. Dies geschieht teilweise, aber nicht oft genug. Das gleiche gilt für die bilaterale Arbeitsbesprechungen mit dem Geschäftsführer oder seiner Stellvertreterin in der Dresdner Geschäftsstelle oder in den Gedenkstätten (Beispiele sind teilweise protokollierte Beratungen zur Umsetzung der NS-Ausstellung in Bautzen oder zur Neugestaltung der ständigen Ausstellung im DIZ Torgau). Auf

---

<sup>1</sup> Dies entspricht auch dem Verhältnis der Gremien untereinander und verhindert Missbrauch.

jeden Fall scheint eine Verstärkung dieser Aktivitäten sinnvoll, ihre Formalisierung darf jedoch nicht übertrieben werden.

### *Gedenkstättenpädagogischer Tag*

Dieser findet einmal pro Jahr statt.

Er trägt den Charakter eines Erfahrungsaustausches zur Meinungsbildung und der Entwicklung von konzeptionellen Ideen durch alle mit Gedenkstättenpädagogik befassten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stiftung, inklusive der Leiter. In diesem Sinne ist er eine „erweiterte Leiterberatung“. Es ist sinnvoll, den Teilnehmerkreis auf die gedenkstättenpädagogischen Experten und Expertinnen der von der Stiftung Sächsische Gedenkstätten geförderten Einrichtungen in freier Trägerschaft zu erweitern.

### *Dokumentation und personenbezogene Unterlagen*

Einmal pro Jahr sollte ein Tag der Dokumentation stattfinden, an dem alle auf diesem Feld tätigen Stiftungsmitarbeiter teilnehmen, wiederum inklusive der mit solchen Aufgaben besonders befassten Leiterinnen und Leiter. Auch diese Tagung sollte für die einschlägig erfahrenen Kolleginnen und Kollegen in den Gedenkstätten in freier Trägerschaft geöffnet werden, insofern es nach vorheriger Abstimmung gewünscht wird und sinnvoll erscheint.

### *Beratung Verwaltungsfragen innerhalb der Stiftung*

Diese sollte zweimal pro Jahr stattfinden. Neben den Verwaltungsfachkräften der einzelnen Arbeitsstellen nehmen auch die Leiterinnen und Leiter teil, da sie nicht nur für die wissenschaftlich-konzeptionelle, sondern insbesondere auch für die verwaltungstechnische Leitung der jeweiligen Gedenkstätten verantwortlich sind.

All diese Formate entsprechen in einem gewissen Sinne bereits dem Vorgehen der Projekt-Arbeitsgruppe *Fortschreibung der Entwicklungskonzeption der Stiftung Sächsische Gedenkstätten*. Deren Mitglieder sind die einzelnen Facharbeitsgruppenleiter, die auf der jeweiligen Linie von Querschnittsaufgaben innerhalb der Stiftung agieren (Gedenkstättenpädagogik, Dokumentation, Verwaltung, Öffentlichkeitsarbeit und Internationales, Ausstellungen und Besucher, ortsbezogene Forschung). Die Arbeit zur Fortschreibung der Entwicklungskonzeption überschneidet sich mit der inhaltlichen Arbeit der oben genannten Formate von Beratungen und Tagungen.

### *Mitarbeitergespräche*

Der Geschäftsführer führt Mitarbeitergespräche mit den leitenden Angestellten der Stiftung (fünf Gedenkstätten plus Dokumentationsstelle) und den Kollegen in der Geschäftsstelle. Daneben sind die Leiterinnen und Leiter vor Ort durch die Geschäftsordnung der Stiftung

verpflichtet, analoge Mitarbeitergespräche in ihren Einrichtungen mit den ihnen unmittelbar unterstellten Kolleginnen und Kollegen zu führen. Auch diese müssten dokumentiert werden, und dies soll in der Zukunft auch wirklich verstärkt geschehen. Eine andere Regelung wäre angesichts der subsidiären Struktur der Stiftung nicht sinnvoll und aus logistischen Gründen schlicht nicht umsetzbar. Und man kann auch nicht einerseits Kompetenzen im Sinne von Personalführung vor Ort für sich beanspruchen (Genehmigung von Freizeitausgleich und Urlaub vor Ort oder auch entsprechende Dienstgänge) und andererseits die MA-Gespräche mit seinen unmittelbar unterstellten Mitarbeitern nicht führen wollen<sup>2</sup>.

### *Jahresarbeitsplanung*

Es handelt sich um 7 Beratungs- und Abstimmungstermine in den Gedenkstätten oder der Geschäftsstelle in Dresden, die mit den Leitern und ggf. wissenschaftlichen Mitarbeitern zu absolvieren sind. Im dritten oder vierten Quartal kann und sollte im Rahmen der Leiterberatung eine gegenseitige Vorabinformation der Kollegen erfolgen, ein höherer Aufwand ist jedoch nicht nötig und nicht zielführend.

Alle diese Aktivitäten kosten sehr viel Zeit und auch öffentliches Geld, und sie erfordern ein hohes Maß an Koordination in der Vorbereitung und im Allgemeinen auch in der Nachbereitung. So kostet allein eine Leiterberatung betriebswirtschaftlich gerechnet ca. 3000 €. Das ist eine „konservative Überschlagsrechnung“<sup>3</sup>. Dass der Geschäftsführer zur sparsamen Verwaltung der Stiftungsmittel verpflichtet ist, muß allen Beteiligten klar ein<sup>4</sup>.

### *Weitere unabweisbare Termine pro Jahr hat die Geschäftsführung wie folgt zu absolvieren:*

- 2-3 Sitzungen des Stiftungsrates pro Jahr (mitunter werden „zweite Teilsitzungen“ notwendig);
- 2-3 Sitzungen des Stiftungsbeirates pro Jahr (hier gilt das Gleiche);
- 2-3 Sitzungen des wissenschaftlichen Beirates (zum Beispiel wurde eine zusätzliche WBR-Sitzung wegen Verzögerungen der Ausstellungsgestaltung „Haft unterm Hakenkreuz“ in der Gedenkstätte Bautzen notwendig);
- Ca. 4 Termine „Jour Fixe“ mit dem stellv. Vorsitzenden des Stiftungsrates und 2 „Ministertermine“ mit der Vorsitzenden des Stiftungsrates zur Vorbereitung der Stiftungsratssitzungen;
- 4 Quartalsgespräche mit dem Personalrat (Teilnehmer: drei Mitglieder des Personalrates, Frauenbeauftragte, Geschäftsführer, i. A. Verwaltungsleiter nach

---

<sup>2</sup> Allerdings sind auch Bitten um Gespräche von „einfachen“ Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen an mich direkt gerichtet worden, gerade auch bezüglich persönlicher Perspektiven oder von Konflikten vor Ort, denen ich nachgekommen bin.

<sup>3</sup> Quelle: Verwaltungsvorschrift des Sächsischen Staatsministeriums der Finanzen zur Festlegung von Verwaltungsgebühren sowie Benutzungsgebühren und Entgelten für die Inanspruchnahme der Landesverwaltung (VwV Kostenfestlegung 2013) vom 11. Oktober 2012 – Inflation auf das Jahr 2019 hochgerechnet.

<sup>4</sup> § 8 Abs. 3 SächsGedenkStG

Möglichkeit die stellvertretende Geschäftsführerin sowie hinzuzuziehende Mitarbeiter (-innen) in Einzelfragen);

- 1 Personalversammlung des Personalrats, die zumeist zum Jahresende stattfindet;
- Ggf. 1 Personalversammlung des Geschäftsführers (informell gibt es bei Sommerfesten oder einem Neujahrstreffen bislang Gelegenheit zum Austausch);
- 1 Sitzung der Einigungsstelle (nach bisheriger Erfahrung) zur Schlichtung von Konflikten zwischen Geschäftsführung und Personalrat als Vertreter der Arbeitnehmer oder zur Erarbeitung von Dienstvereinbarungen oder in Einstellungsfragen usw. (Teilnahme von sieben Personen: ein Richter als unabhängiger Vorsitzender, drei Arbeitnehmervvertreter, drei Arbeitgebervertreter);
- 1 Beratung mit der/den Frauenbeauftragten (mindestens) zum Förderplan;
- weitere Sitzungen der Projekt Arbeitsgruppe Entwicklungskonzeption und ihrer einzelnen Facharbeitsgruppen, Klausurtagung inklusive leitender Vertreter sächsische Gedenkstätten in freier Trägerschaft;
- gegebenenfalls gremienoffene Workshops wie in früheren Jahren zu Entwicklung Fragen einzelnen Gedenkstätten (siehe DIZ Torgau, Ausstellung Münchner Platz, NS Ausstellung Bautzen);
- Unterstützung und Beratung von Projektantragstellern zur Entwicklung weiterer Gedenkorte und Gedenkstätten in Sachsen wie die Gedenkstätte zu Ehren der Opfer der NS-„Euthanasie“ in Großschweidnitz, Lern und Gedenkort Kaßberg Gefängnis in Chemnitz, KZ Gedenkstätte Sachsenburg, Frauenhaftanstalt Hoheneck, Hinrichtungsstätte Leipzig. Pro Projekt ca. ein Termin pro Jahr zu absolvieren, was bedeutet, dass Geschäftsführer und/oder stellvertretende Geschäftsführerin durch den Freistaat Sachsen reisen; es ist tatsächlich eine „aufsuchende“ Beratung. Es werden auch Antragsteller in der Geschäftsstelle empfangen und telefonisch beraten. Und die Geschäftsführung unterstützt auch beratend Anträge auf institutionelle Förderung.

All diese Gesprächsformate sind letztendlich zwingend zu absolvieren. Dazu kommen, wenn es sich nicht vermeiden lässt, noch Gerichtstermine, auch wenn diese eine eher abnehmende Tendenz zeigen<sup>5</sup>.

Es sei an dieser Stelle daran erinnert, dass in der Geschäftsstelle neben der Bewältigung der laufenden Arbeit, die alles andere als unerheblich ist, nur wenige Personen tätig sind, welche die Vielzahl der o.g. Termine wahrnehmen können. Das sind der Geschäftsführer und seine Stellvertreterin, der Verwaltungsleiter und nun erstmalig in der Geschichte der Stiftung und sechs Jahre nach der Novelle des Gedenkstättengesetzes ein Assistent der Geschäftsführung und Fremdsprachensekretär. Auch wenn vieles wünschenswert erscheint, was der Evaluator empfiehlt, und es immer mehr oder weniger hilfreich, gut und schön ist, wenn alle mit allen reden, gibt es harte Rand- und Nebenbedingungen der praktischen Arbeit: Das Arbeitsjahr hat real nur 46 Wochen, der Altersdurchschnitt der leitenden Angestellten steigt und damit steigt auch das Risiko krankheitsbedingter Ausfälle<sup>6</sup>. Trotzdem sind nicht wenige wichtige

---

<sup>5</sup> Aktuell gibt es nur noch zwei Personen, gegen die eine Abmahnung ausgesprochen werden musste. Die eine ist akzeptiert worden, gegen die andere wird Widerspruch verhandelt. Nur diese beiden (Leitung-) Personen waren in den letzten fünf Jahren nach meiner Erinnerung überhaupt von Abmahnungen „betroffen“ oder haben sie besser gesagt durch Fehlverhalten verursacht.

<sup>6</sup> Die reale Arbeitszeit pro Jahr liegt deshalb in Deutschland

Persönlichkeiten der Stiftung familienpflichtig, und auf Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf muss Rücksicht genommen werden.

*Überaufwand* ist also zwingend zu vermeiden (siehe die richtungsweisenden Forschungsergebnisse des einzigen deutschen Nobelpreisträgers für Wirtschaftswissenschaft, des Mathematikers Reinhard Selten).

Wer dies missachtet, wird unvermeidlich eine Erfahrung machen, die der Volksmund aus der Sicht handwerklich tätiger Menschen eindrucksvoll formuliert: „Nach fest kommt ab“! Wenn man eine Schraube überdreht, bricht sie – wenn man die Stiftung überlastet, kommt die produktive Arbeit zum Stillstand. Nur eine Umsetzung von Evaluationsempfehlungen mit Augenmaß ist hilfreich, alles andere wäre Verschlimmbesserung im Sinne einer bloßen Verschiebung der Problemlagen.

Ich bitte also den Stiftungsrat dringend um einen realistischen Umgang mit den Empfehlungen im Ergebnis der Evaluation der Stiftung.

Zur sachlichen Untermauerung meiner Ausführungen lege ich eine quantitative Abschätzung bei (Anhang), die ein Aufkommen von über 70 Terminen pro Jahr ergibt. Sie ist das Ergebnis der ohnehin anstehenden Termine plus einer maßvollen Umsetzung der Evaluationsempfehlung und geht von den im Doppelhaushalt 2019/2020 klar definierten und feststehenden personellen und finanziellen Ressourcen der Stiftung Sächsische Gedenkstätten aus. Und sie ist auch nicht vollständig, denn die Termine zur Neu- oder Wiederbesetzung von Stellen in der Stiftung fehlen. Aufgrund des erfreulichen Aufwuchses sind es in diesem Jahr mehr als ein halbes Dutzend<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Es handelt sich um Voll- und Teilzeitstellen auf Dauer, sowie eine wiss. Projektstelle. Es sind zwei Stellenbesetzungen in der Geschäftsstelle, zwei am Münchner Platz, eine in Pirna-Sonnenstein, eine in der Dokumentationsstelle Dresden und eine im DIZ-Torgau. An den Vorstellungsgesprächen nehmen neben mir auch die jeweiligen Leiter teil, ein Vertreter oder Vertreterin der Personalrats, die Frauenbeauftragte und ggf. die Sachbearbeiterin Personal. Auch wenn es nach SächsGedenkStG und SächsPersVG nicht erforderlich ist, habe ich nie gegen den Willen der Leiterinnen und Leiter der Arbeitsstellen entschieden, sondern Konsens hergestellt. Die erfordert natürlich etwas mehr Zeit und Fingerspitzengefühl.

Kollektive Termine StSG		pro Jahr	MA seitens StSG:	Welche?
<i>Intern StSG:</i>	Leiterberatungen	4	je 8 bis 9	GF, SGF, VI, 6 Leiter(*innen)
	bilaterale Arbeitsberatungen mit GF vor Ort (§18 GO)	2	je 2 bis 4	GF/SGF, Leiter, MA vor Ort
	Dienstbesprechungen vor Ort (§18 GO)		Team in GSt.	i.A. ohne GF/SGF unter Leitung vor Ort
	Gedenkstättenpädagogischer Tag	1	10 bis 14	Fach-AG-Leiterin, päd. MA (4), Leiter, GF/SGF, Protokollant (Assistent GS-Leitung)
	Fachtag Dokumentation, pers. Unterlagen	1	12 bis 14	Fach-AG-Leiter, einschlägige MA aus GS (ca. 6), 5 Leiter, GF/SGF, Protokollant
	Beratung Verwaltungsfragen in StSG	2	je 12 bis 15	Verwaltungsleiter, einschlägige MA aus GS (5), 5-6 Leiter, GF/SGF, ggf. Protokollant
	Mitarbeitergespräche	13	je 2	GF, ggf. SGF mit Leitern und MA in GS
	Jahresarbeitsplanung	7	je 2 bis 5	GF, SGF, Leiter, wiss. MA
<i>Zwischensumme</i>		<u>30</u>		
<i>Gremien:</i>	WBR: 2,25		je 2 bis 3	GF/SGF, Protokollant
	StBR: 2,25		je 2 bis 3	GF/SGF, Protokollant
	STR: 2,25	6,75	je 2 bis 3	GF/SGF, VI
	Jourfix GS-SMWK, VStR vor StR: 6	6	je 2 bis 3	GF, SGF, VI
<i>Zwischensumme</i>		<u>12,75</u>		
	Quartalsgespräche mit PR	4	je 5 bis 6	
	Personalversammlung PR	1	alle MA	
	Personalversammlung GF	1	alle MA	
	Frauenbeauftragte, Förderplan	1	2 bis 4	GF + FB und stellv. FB, SGF
	Einigungsstelle	1	7	Vors. Richter, 3 AN- und 3 AG-Vertreter(*innen)
<i>Intern StSG, freiwillig:</i>	Sommerfest	1	alle MA	jedenfalls GF, SGF
	Neujahrestreffen bzw. Advent	1,5	alle MA	jedenfalls GF, SGF
<i>Zwischensumme</i>		<u>10,5</u>		
<i>Entwicklungskonzept:</i>	Projekt-AG, Fach-AG, 2019	7	je 11 bis 12	z.B. Fach-AG Verwaltung: VL + 6 Leiter + 3 Verwalterinnen (und es werden noch mehr)
	Klausur, Leiter Fach-AG + Freie Träger	1	mind. 7	6 Fach-AG-Leiter(*innen) & GF
	gremienoffener Workshop	1	5 bis 8	GF, SGF, VI, stellv. Projekt-AG-Leiter, Protokollant, ggf. weitere Fach-AG-Leiter
<i>Zwischensumme</i>		<u>9</u>		
<i>StSG extern, öffentlich:</i>	Tag der Sachsen, Stand, Zelt	1	4 bis 5	Leiterin ÖA, Freiwillige aus allen Arbeitsstellen
	Tag der dt. Einheit, Stand, Zelt	1	4 bis 5	Leiterin ÖA, Freiwillige aus allen Arbeitsstellen
<i>Zwischensumme</i>		<u>2</u>		
<i>Förderung:</i>	aufsuchende Beratung Antragsteller	5	je 2	GF/SGF
	Empfang, Beratung Antragsteller in GS (ohne Tel.)	2	je 2 bis 3	GF/SGF, VI
<i>Zwischensumme</i>		<u>7</u>		
<b><i>Gesamt:</i></b>		<b><u>71,3</u></b>		