

# Das Gefängnis systemisch gesehen - Das Gefängnis als Ort systemischer Veränderungsarbeit

(erschienen in *Managerie* – Systemisches Denken und Handeln im Management,  
Carl Auer Verlag, Heidelberg 1995)

## 1. Zur Bedeutung von Gefängnis

Es gibt mehrere gute Gründe, Gefängnissen Aufmerksamkeit zu widmen:

Nach verschiedenen empirischen Untersuchungen begeht nahezu jeder Bürger irgendwann in seinem Leben eine oder mehrere Straftaten, betritt also zumindest das erste Vorfeld zum Gefängnis. Andererseits ist Gefängnis der Ort, an dem sich die Personen befinden, vor denen man sich (und teilweise sogar aus gutem Grund) fürchtet. "Gefängnis" löst persönliche Betroffenheit und starke Gefühle (Angst, Mitleid, Haß, Schuldgefühle ...) aus - und sei es nur das innere Gefängnis in uns selbst.

Gefängnis hat in hohem Ausmaß symbolische Bedeutung. An sich sehr unterschiedliche gesellschaftspolitische und rechtstheoretische, aber auch tiefenpsychologische Paradigmen stimmen mit divergierenden und mehr oder weniger originellen Begründungen darin überein, daß eine wichtige Funktion des Gefängnisses darin bestünde, wirksam zu demonstrieren: "Wer in mich hineingerät, dem geht es schlecht!" Die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit dieser Darstellungsleistung wird übrigens durchaus kontroversiell behandelt.

Um Kriminalität und auch um Gefängnis ranken sich die Geschäfte einer milliardenschweren Industrie, drehen sich vom "Grafen von Monte Christo" und den "Memoiren des Casanova" bis zum "Kuß der Spinnenfrau" zahlreiche literarische Aktivitäten - Gefängnis als Anlaß von Kulturleistungen, Darstellung von Kriminalität als massenmediale Ware von beträchtlichem Tauschwert.

Gefängnis wird üblicherweise als Gegenwelt zur bürgerlichen Gesellschaft betrachtet. Die Aufmerksamkeit gilt dem, was das Gefängnisleben vom Leben in Freiheit unterscheidet. Es ist aber durchaus angebracht, Gefängnis als Ort zu sehen, in dem sich "drinnen" die gesellschaftlichen Phänomene "draußen" ziemlich genau abbilden, als Labor, in dem auf engem Raum und unter hohem Druck die Funktionsweise sozialer Systeme besonders prägnant sichtbar wird.

Ich verfolge mit meinem Beitrag mehrere Anliegen:

Wie schon zuvor formuliert, ist Gefängnis keine Gegenwelt zu "draußen", sondern eine Verdichtung dessen, was viele als Normalität ansehen. Nach wie vor ist die Eigenlogik einer großen Zahl der unsere gesellschaftliche Realität bestimmenden Organisationen relativ einfach: Man nehme Menschen, Geld und Normen, sowie Zangsmittel zu deren Durchsetzung. Wenn Steuerungsprobleme auftreten, dann erhöhe man den Input -bevorzugterweise den, der am wenigsten kostet, also: mehr und/ oder engere Normen und - soweit durchsetzbar: Ausbau von Zwang und (stiller) Gewalt. Das Gefängnis erlaubt es, zu studieren, welche Eigendynamik eine Organisation entfaltet, deren primärer Daseinsgrund die völlige Trivialisierung von menschlichem Verhalten darstellt. Hierzu will ich durch den Versuch einer weitgehend systemischen Betrachtungsweise einen Beitrag liefern.

Auch Personen mit einer im allgemeinen differenzierten Betrachtungsweise gesellschaftlicher Phänomene neigen, soweit sie sich zu "Gefängnis" äußern, plakativen Positionen zu. Ich möchte im folgenden einer Zielgruppe qualifizierter Multiplikatoren eine facettenreiche Sicht von "Gefängnis" vermitteln.

Ich werde versuchen, die Erfahrungen mit systemisch orientierter Bildungs- und Beratungsarbeit in einem System mit üblicherweise mechanistischer und autoritärer

Eigenlogik darzustellen und somit einen Beitrag zur Diskussion über interne Dienstleister zu liefern.

Auch nach zwanzigjähriger Tätigkeit im österreichischen Strafvollzug und in der Straffälligenhilfe (hiervon 13 Jahre als Leiter von therapeutisch orientierten Vollzugsanstalt und seit Ende 1992 als Geschäftsführer des Fortbildungszentrums Strafvollzug) stellt mein Berufsfeld für mich nach wie vor nicht nur eine intellektuelle, sondern auch eine emotionale Herausforderung dar. Meine systemische Lerngeschichte, in der bisher vor allem Axel Exner, Roswitha Königswieser, Richard Timmel und Rudi Wimmer wichtige Rollen gespielt haben (man möge die namentlichen Nennungen durchaus als Form des Dankes verstehen), hat nicht zuletzt auch für die derzeitige Ausformung meiner beruflichen Identität eine wesentliche Rolle gespielt. Insofern war das Verfassen dieses Beitrages für mich eine spannende und auch lustvolle Angelegenheit.

## **2. Gefängnis als System**

### 2.1. Durch welche Brille sieht das Gefängnis?

Systeme nehmen durch Unterscheidungen wahr. Die angelegten Unterschiede bestimmen die Operationen des jeweiligen Systems. Im Zuge ihrer Spezialisierung auf eine bestimmte gesellschaftliche Aufgabe reduzieren soziale Systeme ihre Kriterien für relevante Ereignisse auf je eine Leitdifferenz, also eine grundlegende Unterscheidung, die nicht nur ihre Wahrnehmung, sondern auch ihre Eigenlogik und damit ihr Handeln maßgeblich steuern. Alle anderen Kriterien sind nicht unbedingt irrelevant, jedoch klar nachgeordnet (Willke 1992, 23).

Im Rechtssystem geht es im Grunde um die Unterscheidung rechtmäßig - unrechtmäßig, im Krankenhaus um gesund - krank. Welche Unterscheidungen legt das Gefängnis an, um seiner Bestimmung nachzukommen? Welche Bestimmung hat es eigentlich? Blickt man ins Gesetz und in die Standardliteratur (z.B. Kaiser, Kerner, Schöch, 1992, 143), so geht es um:

Übelszufügung - also: strafen - nicht strafen

Besserung - also: betreuen - nicht betreuen

sichere Verwahrung - also: sicher - nicht sicher.

Soziale Lernprozesse bedürfen eines akzeptierenden Grundklimas. Vorbereitung auf ein Leben außerhalb des Gefängnisses ist umso eher möglich, als das Leben "drinnen" mit dem Leben "draußen" etwas zu tun hat und Kontakte mit draußen (sogenannte Lockerungen) stattfinden. Je sicherer jemand verwahrt wird, je eher man Strafbedürfnissen entspricht, desto geringer ist die Chance auf ein späteres "den Erfordernissen des Gemeinschaftslebens angepaßten" (österreichisches Strafvollzugsgesetz) Lebensstil. Auch der Fachwissenschaft ist schon aufgefallen,

daß all dies nicht sonderlich gut zusammenpaßt. Man spricht von der "Antinomie von Sicherung und Resozialisierung" (Kaiser, Kerner, Schöch, 143). Was macht ein System, um widersprüchliche Grundanforderungen zu bewältigen? Es sucht sich eine neue, für sich handhabbare Grunddifferenz, in diesem Falle: angepaßt - nicht angepaßt.

Hier geht es nicht um Unterscheidungen, die der Logik von Ansprüchen folgen, deren jeweils völlige Befriedigung nur neue Probleme erzeugen würde, sondern um eine überlebenssichernde Differenz: Das Schlimmste, was einem Gefängnis passieren kann, ist, daß die in ihm eingeschlossenen außer Kontrolle geraten, daß "Ruhe und Ordnung" (ein Begriffspaar, daß im österreichischen Vollzugsgesetz siebzehnmals vorkommt, "Ordnung" alleine achtmal) ins Wanken geraten. Reibungslose Anpassung an die Gefängnis- maschinerie ist das, was wirklich zählt - alles andere ist weniger wichtig. Musil (1970, 532) über das Schicksal eines psychisch gestörten Mörders: "Er war auf seinen Platz gebracht worden wie ein Nagel, der in die Wand geschlagen wird, wenn er einmal darin steckt, nimmt ihn niemand mehr wahr."

Hierin liegt einer der Gründe, wieso Gefängnis als "Besserungsanstalt" so wenig leistet. Die perfekte Gefängnisanpassung bedeutet Lebensuntüchtigkeit (Gefängnissspruchwort: "Er war ein guter Gefangener, er kommt wieder"). So wird erklärlich, wieso Versuche, eine humanwissenschaftlich orientierte Professionalisierung der Arbeit im Gefängnis zu erreichen, im Regelfall offensichtlich scheitern, zu Alibiaktionen verkommen oder bestenfalls auf enge Schönwetter-Nischen beschränkt sind.

Man unterscheidet üblicherweise in Organisationen zwischen systemerhaltenden und aufgaben erfüllenden Funktionen. Im Gefängnis ist Systemerhaltung zugleich Aufgabenerfüllung. Eine weitere zentrale Differenzierung ist die zwischen drinnen und draußen. Das Personal hat allem gegenüber, was von draußen kommt oder nach draußen will, ein großes Mißtrauen. Bei den Gefangenen verhält es sich tendenziell umgekehrt. Dem draußen gelten jedoch nicht nur Sehnsüchte, positive Phantasien und Hoffnungen, sondern auch Ängste und Zweifel.

## 2.2. Die im Dunkeln sieht man nicht - aber man redet viel über sie

Im Gegensatz zum offiziellen Kontrollanspruch nimmt man im Gefängnis aufgrund des Schließfachsystems der Anstalten und der gegenseitigen ausgeprägten Abgrenzungsbedürfnisse und -notwendigkeiten noch weniger als in anderen Organisationen unmittelbar sinnlich wahr, wie die anderen sich verhalten und kommunizieren. Man hat aber sehr viel Zeit dafür, über das wenige, was man "wirklich" gehört oder gesehen hat, zu reden. Dies gilt nicht nur für die Gefangenen, sondern auch für die Beamten, besonders im Rahmen der Nacht- und Wochenenddienste, wenn reine Wach-Aufgaben im Vordergrund stehen.

Wir haben hunderttausendmal soviel Nerven (10.000 Milliarden)- wie Sinneszellen (100 Millionen) und sind daher gegenüber Änderungen in unserer inneren Umwelt 100.000mal empfänglicher als solchen in unserer äußeren Umwelt (H. v. Foerster 1985, 51, zitiert nach Wimmer 1992, 93). Diese biologische Relation findet hier eine Entsprechung im sozialen System. Die Strukturierung der Sozialkontakte bietet wenig Gelegenheit zur unmittelbaren sinnlichen Wahrnehmung, wohl aber zum Austausch von Phantasien. Insofern ist es nicht verwunderlich, daß man hinter Gittern mit Faszination beobachten kann, welche Kon- struktionen von Wirklichkeit

fallweise konsensuell validiert und handlungsleitend werden. Die Welt hinter Gittern ist eine Welt der Phantasien - nicht nur der Gefangenen über das Leben in Freiheit - sondern auch der aller Institutionsmitglieder über die jeweils anderen. Die Phantasie rät allerdings nur selten gut.

### 2.3. Des Gefängnisses neue Trivialmaschine

Das Gefängnis als totale Institution ist für alle Entäußerungen seines lebenden Inventars zuständig und verantwortlich. Es gibt detaillierte und formell streng verbindliche Bedienungs- anleitungen, die selbstverständlich auch die Vorgangsweise bei bereits aufgetretenen oder befürchteten Störfällen regeln. Der Gefangene ist ein Objekt, über das verfügt wird, das der Macht und Gewalt der Institution unterworfen ist, das selbst aber außer dem Recht auf nachträgliche Beschwerden keinerlei Handlungsspielräume hat. Das Gefängnis fordert autoplastische, also strikt passive Anpassung des Gefangenen, es duldet offiziell keine Form einer alloplastischen Anpassung, also aktiven Beeinflussung der Umwelt. Dieses Maschinenbild ist gerade dort, wo einerseits Menschen mit und andererseits Menschen ohne Schlüssel auf engem Raum über teilweise lange Zeitstrecken miteinander existieren müssen, ein Hirngespinnst. Die kindliche Unbefangenheit, es als solches zu enttarnen, fehlt jedoch.

Mit lediglich trivialer Steuerung - also ausschließlich nach der Logik, ein bestimmter Steuerungsvorgang habe immer eine bestimmte vorhersehbare Reaktion zur Folge und auf diese Weise sei das System beherrschbar - wäre kein Gefängnis der Welt machbar. Das Verhalten von Gefangenen-Systemen ist genauso nichttrivial, also unberechenbar und eigen-sinnig wie von anderen sozialen Systemen auch.

Da nichttriviale, zirkuläre Steuerungsinstrumente (z.B.: gemeinsam ausgehandelte Verein- barungen) offiziell nicht vorgesehen, ja verboten sind, erfolgt die nichttriviale Aussteuerung dessen, was die Trivialmaschine anrichtet oder anrichten würde, überließe man ihr alleine das Feld, im informellen bis illegalen Bereich. Die Gefängnissoziologie (Pilgram 1978, 139, Gratz 1986, 129) spricht in diesem Zusammenhang "von Defekten der Macht" (man könnte auch sagen: moralisch bis rechtlich zweifelhaften Reperaturversuchen von systemimmanenten Machtdéfekten) und "Korruption der Autorität" (oder: Versuch, die mangelnde Steuerungskraft der formellen Autorität durch informelle Machtmittel zu substituieren). Letztlich geht es um nichts anderes als auch in anderen Organisationen:

- um gezieltes, nicht unbedingt den offiziell vorgesehenen Kalkülen folgendes Hin- oder auch Wegschauen,
- um den selektiven und manipulativen Umgang mit Informationen,
- um die opportunistische, teilweise illegitime Verteilung von positiven und negativen Gütern,
- um auch doppelbödigen Umgang mit sich ändernden Koalitionen und Konfrontationen,
- also um all das nicht unbedingt Vornehme, daß mit dem vornehmen Ausdruck Mikropolitik versehen wurde und durchaus als auch funktional verstehbar ist.

Die Situation in Gefängnissen ist jedoch besonders prekär (Zwangsgemeinschaft rund um die Uhr auf engem Raum, positive Sanktionen stehen nur begrenzt zur Verfügung, Zwangsmittel unterliegen verschiedenen rechtlichen und pragmatischen

Beschränkungen, die üblicherweise wirksamste Sanktion, der soziale Ausschluß funktioniert nicht).

Somit ist es nicht verwunderlich, daß die Überhöhung der Beherrschbarkeit von Menschen durch Normen und Zwangsmittel eine blühende Subkultur nicht nur unter den Gefangenen (genau beschrieben und relativ umfangreich beforscht ist sie freilich nur bei diesen) zur Folge hat.

#### 2.4. Unterwerfung als offizielle, Kompromiß als verdeckte Konfliktlösungen

Für die Lösung von Konflikten gibt es sechs Grundmuster (Schwarz 1984). Dieses Repertoire ist im Gefängnis stark eingeeengt:

Flucht - ist für beide Seiten verboten

Vernichtung und Kampf - auch wenn es auf beiden Seiten eine Menge von Phantasien und auch gelegentliche Durchbrüche in diese Richtung gibt: historisch ist Gefängnis als Alternative zu Vernichtung (Leibes- oder Todesstrafen) und Kampf (Fehden) zu sehen; Aktuell sind solche Lösungsversuche verboten oder streng reglementiert.

Unterwerfung oder Unterordnung - dies ist der gesellschaftliche Auftrag an den Strafvollzug und auch die primäre Handhabung von Gefängnis-Konflikten  
Delegation - das - in vielen Fällen vorgeschriebene- Herantragen von Gefängnis-Konflikten an die höheren Vollzugsbehörden, die ordentliche Gerichtsbarkeit oder die Höchstgerichte ist rechtsstaatlich geboten und mag auch sonst einige Funktionalität haben, trägt in vielen Fällen aber keineswegs zur Deeskalation des Konflikts und Reduzierung der sozialen und persönlichen Spannungen bei.

Kompromiß - diese Strategie ist offiziell nicht vorgesehen - wohl deshalb, weil das Modell der völligen Unterwerfung der Gefangenen unter die Autorität des Staates und seiner Organe Kompromisse unnütz, ja schlecht erscheinen läßt. Die tatsächliche gegenseitige Abhängigkeit (siehe 2.3.) machen jedoch teilweises nachgeben und (augenzwinkernde) Gegengeschäfte notwendig. Dies reduziert Spannungen, kann jedoch Streß erzeugen, da es häufig in der institutionellen Grauzone geschieht.

Konsens - auch diese eine dauerhafte Gemeinschaft begründende Einordnung beider ins gemeinsame Allgemeine ist im offiziellen Repertoire des Gefängnisses nicht vorgesehen. Sie ist auch in der Praxis kaum anzutreffen, da sie nicht nur eine entsprechende Grundhaltung, sondern auch ausdifferenzierte Sozialtechniken erfordert, wie sie hinter Gittern im Regelfall nicht zur Verfügung stehen.

#### 2.5. Planwirtschaft und Schwarzmarkt

Betrachtet man soziale Beziehungen als Austauschbeziehungen, Verhalten als Ware (Wer handelt, der handelt, Simon u. Conecta 1992)), so muß das Gefängnis als zu Ende gedachte streng zentralistische Planwirtschaft imponieren - mit der zwangsläufigen Folge eines ausgeprägten Schwarzmarktes für Handlungen. Insofern ist die "Insassensubkultur" mit all ihren negativen Auswirkungen ein zwangsläufiger Bestandteil des Gefängnisystems und nichts, was der besonderen Pathologie und Devianz der betroffenen Personen bedürfte. Je umfassender und zwingender die Planwirtschaft, je geringer in ihr persönliche Integrität bewertet wird -

je rigider also die offizielle Anstalt ist, desto vielfältiger, organisierter und auch devianter werden die Schwarzmarktaktivitäten (desto üppiger und auch brutaler entwickelt sich die Subkultur der Gefangenen). Als man in der Stanford - University mit ausgesucht "normalen" Studenten "Gefängnis" in einem sozialpsychologischen Experiment simulierte, mußte dieser Versuch vorzeitig abgebrochen werden, da die Atmosphäre dermaßen gefängnisähnlich geworden war und die Verhaltensauffälligkeiten der Testpersonen so groß wurden, daß eine Fortsetzung des Experiments unvertretbar erschien (Weis 1876, 246). Was sich in einem System abspielt, entscheidet sich eben viel mehr durch den Modus der Verknüpfung seiner Elemente und als durch die Eigenschaften seiner Bausteine.

## 2.6. Bürokratie als Strafverschärfung und Konservierungsmittel

Gefängnis ist auch als Bürokratie zu verstehen, die den ihr Unterworfenen 24 Stunden am Tag gegenübertritt. Es handelt sich hierbei um eine Verschärfung des Freiheitsentzuges, die Außenstehenden nicht sonderlich bewußt ist. Wie ginge es ihnen, hätten Sie 24 Stunden am Tag über Monate oder Jahre, allenfalls lebenslang mit dem Finanzamt zu tun?

Somit empfehlen sich die Befunde der Bürokratieforschung zum besseren Verständnis des Gefängnisses. Insbesondere wird erklärbar, wieso die Geschichte der Reform des Gefängnisses so alt ist wie das Gefängnis selbst, das Gefängnis aber das ursprüngliche Selbst behalten hat.

Bürokratien verfügen über besonders ausgeprägte und wirksame informelle Strukturen. Wer das informelle System ignoriert, kann gegen oder ohne dieses keine Veränderungen im formellen Bereich bewirken, wer ins informelle System einsteigt, verfängt sich darin (Wimmer 1988, 24). Zudem eröffnet das informelle System den in ihm Tüchtigen so viele Chancen, daß strukturelle Veränderungen vergleichsweise unattraktiv sind.

## 2.7. Paranoia als Notwendigkeit

Üblicherweise werden Gefängnisse durch uniformierte Bedienstete, die eine mehr oder weniger paramilitärische Identität haben, betrieben. Ziviles Fachpersonal spielt im allgemeinen eine zahlenmäßig aber auch für die Eigenlogik des Systems nur geringe Rolle. In Österreich ist die Bezeichnung des Personals Justizwache, womit die Grundoperation des Systems, nämlich zu bewachen (und ein- sowie auszuschließen) durchaus präzise beschrieben ist. Will man ein guter Bewacher sein, so muß man mißtrauisch und argwöhnisch sein. Will man als Eingesperrter halbwegs gut über die Runden kommen, so muß man sich erlaubte aber auch unerlaubte Vorteile, Absicherungen und Privilegien erwirtschaften, die es zu behaupten und zu verteidigen gilt.

Darüber geben auch Berichte über politische oder militärische Gefangenschaft immer wieder Zeugnis ab. Paranoia in einem durchaus beträchtlichen Ausmaß ist in diesem System kein pathologischer Zustand, sondern Zeichen, daß man verstanden hat, worum es geht. Hierdurch ist eine Schleife des sich aufschaukelnden Argwohns, von Spiralen: Kontrolle - Umgehung - noch mehr Kontrolle - noch gefinkeltere Umgehung - ..... konstituiert.

In persönlichen Beziehungen stellt das offene Zeigen von Mißtrauen bereits einen Vertrauensbeweis dar, der im Gefängnis - auch innerhalb des Personals nur wenig erbracht wird. Negative Rückmeldungen gelangen somit erst über mehr oder weniger lange Ketten an den Adressaten - ein weiterer Nährboden für Paranoia.

## 2.8. Wie das Gefängnis seine Verrücktheit zurechtrückt

Die zuvor entwickelte sich aufschaukelnden, also abweichungsausweitenden Schleifen des Argwohns würden ohne Korrektive über kurz oder lang zu einem Systemzustand führen, der durch völlige Überforderung des Personals, den Zusammenbruch der Kontrolle, und durch massive Kooperationsverweigerung der Gefangenen gekennzeichnet wäre. Verschiedene Korrektive sorgen jedoch dafür, daß es nicht soweit kommt:

Selektiver Einsatz der durch Übernormierung gekennzeichneten Normenfälle (es ist im Gefängnis für alle Beteiligten kaum möglich, zumindest fallweise nicht vorschrifts- und gesetzwidrig zu handeln )

Stillschweigende, teilweise auch durch Augenzwinkern gekennzeichnete Arrangements

Zurücknehmen von Druck, wenn das Manometer des Kessels zu vibrieren beginnt vor allem: Aufbau persönlicher Beziehungen, Mitgefühl, Einfühlungsvermögen und Zuwendung. Bezeichnenderweise geschieht auch diese Form stabilisierenden Verhaltens teilweise verstohlen oder wird als bloß opportunistisch legitimiert.

Im internationalen Vergleich ist der österreichische Strafvollzug einerseits überdurchschnittlich repressiv, andererseits eher weniger von aufsehenerregenden Zwischenfällen gekennzeichnet als der in anderen Ländern. Die Ursache hierfür könnte in den österreichischen bürokratischen Traditionen liegen. Musil sprach im "Mann ohne Eigenschaften" 1970, 33) von der Bürokratie Kakaniens (also der österreichisch - ungar- ischen kaiserlich-königlichen Monarchie) als "von der besten Bürokratie Europas", unter anderem deshalb, weil sie in einer "wenig fühlbaren, alle Spitzen vorsichtig beschneidenden Weise verwalte." Dies gilt wohl nicht nur für die Spitzen außerhalb, sondern auch innerhalb des Systems. Musils Befund mag nicht unumstritten sein.

Er ist jedenfalls zur Erklärung dessen geeignet, was den österreichischen Strafvollzug von dem anderer Länder, unterscheidet, die ungebrochener dem Grundsatz "Fiat justitia, pereat mundi" anhängen. Die aktuelle Vollzugsbürokratie ist in Österreich gekennzeichnet durch Gespür für mögliche Entwicklungen des sie umgebenden Kraftfeldes, für ein pragmatisches Abfangen von Eskalationen, durch informelle Aussteuerung von Problemen, die ein Dienst nach Vorschrift erzeugte. "Leben und leben lassen" und "wir wer´n kan Richter brauch´n" erleichtern offensichtlich deutlich die Vollziehung von Richtersprüchen und gestatten den störungsarmen Betrieb einer machtvollen, aber zugleich sensiblen Repressionsmaschinerie.

## 2.9. Die abgewehrte Gemeinsamkeit

Formell trennt Bewacher und Bewachte die scharfe Grenze zwischen Recht und Unrecht, Rechtsstaat und Verbrechen. Das Verhältnis von Arbeitsbedingungen der

Beamten und Lebensbedingungen der Gefangenen wird als Null - Summen - Spiel gesehen - Was man den Gefangenen gibt, muß man den Beamten wegnehmen. Auch Gefängnisse lassen sich jedoch mit dem Konzept der Organisationskultur betrachten.

Bei aller Unterschiedlichkeit - die es auch in Produktionsbetrieben zwischen den hierarchischen Ebenen, etwa zwischen Arbeitern und Managern gibt, lassen sich eine Reihe von Gemeinsamkeiten festmachen. Zunächst einmal ist Gefängnis typischerweise eine Männerwelt (lediglich ungefähr 5% der in Österreich inhaftierten Personen sind Frauen - über die Besonderheiten von Frauengefängnissen zu schreiben, würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen. Dementsprechend männlich geht es auch auf beiden Seiten zu: das Zeigen von Aggression und Wut beweist, das man ein richtiger Kerl ist, depressive Symptome sind nicht gerne gesehen, absolut gefährlich sind jedoch das Zeigen von Zuneigung, das Ausdrücken von Nähe und Wärme. Bei starkem Gruppendruck in Richtung konformes Verhalten werden Außenseiter alleine gelassen. Die Welt wird nach einem Freund - Feind - Schema in zwei Hälften aufgeteilt (eingeschlossen - ausgeschlossen), differenziertere Wahrnehmungen sind verpönt. Der Neueinstieg ins Gefängnis - sei es als Bediensteter, sei es als Gefangener - bedeutet, ganz unten anfangen zu müssen. Fast alles, was man draußen an Qualifikationen und Status erreicht hat, zählt nicht mehr. Man wird Teil eines streng hierarchischen Systems, das Angst erzeugend wirkt und äußere Unterwerfung fordert. All die Angst, die rundum vorhanden ist (George Bernard Shaw: Der ängstlichste Mensch in einem Gefängnis ist der Direktor), wird nicht zugelassen und bindet dementsprechend viele Energien.

Vieles über die Organisationskultur wurde bereits zuvor ausgeführt, insbesondere auch die Fixierung auf negative Ereignisse. Geschichten werden meistens über Personen mit besonders auffälligem, zumeist abweichendem Verhalten erzählt.

## 2.10. Auch im Gefängnis gibt es Originale

Selbst eine totalen Institution mit starren formellen und ausgeprägten informellen Strukturen und starkem Gruppendruck bedeutet für die in ihre lebenden und arbeitenden Personen lediglich ein Bündel von Attraktoren von erheblicher Sogwirkung, nicht aber eine zwingende Verhaltensdeterminante. Gerade im Gefängnis kann man auf beiden Seiten Originale kennenlernen, die ihre operationale Geschlossenheit, also die Bewahrung von Individualität und Eigen-Sinnigkeit gegenüber der Umwelt in beeindruckender Weise verteidigen. Wer bereit ist mit hohem Einsatz (etwa mit rücksichtslosen Selbstbeschädigungen oder Rundum- Anzeigen und -Beschwerden) zu spielen, dem winkt ein hoher Preis: immer wieder schaffen es einzelne Gefangene, das gesamte System (über eine einzelne Anstalt hinaus) in massive Sachzwängen zu versetzen, die im System latent vorhandenen Spaltungstendenzen zum Ausbruch zu bringen und so die Verletzlichkeit der Zwingburgen sichtbar zu machen.

Im Rahmen des erwähnten amerikanischen Laborexperimentes (Weis 1976, 246) ließen sich die Studenten, die das Aufsichtspersonal verkörperten, nach ihrem Verhalten in drei Gruppen teilen:

Solche, die "Dienst nach Vorschrift" machten und persönliche Kontakte mit den Studenten in Gefangenenrollen nach Möglichkeit vermieden;

Solche, die Konflikte anheizten und aggressiven Impulsen folgten und auf diese Weise destabilisierend wirkten;

Solche, die durch persönliches Interesse und individuelles Eingehen auf die "Gefangenen" das System stabilisierten.

Nach meinen Erfahrungen sind auch im realen Gefängnis alle drei Gruppen vertreten. Die erste Gruppe ist die größte. Die zweite ist klein. Den Regelmäßigkeiten in Großgruppen entsprechend, repräsentieren sie eine die Gesamtdynamik wirksam beeinflussende aggressiv-paranoide Systemkomponente. Die dritte Gruppe ist für das Funktionieren der Institution sehr wichtig, arbeitet aber "under-cover" bis zwar bemerkt, aber wenig bedankt (Ausnahmen bestätigen die Regel - Manche Anstaltsleiter halten sich kommunikative Naturtalente als "Bügeleisen" - somit als Mittel gegen die Falten, die die beiden anderen Gruppen verursacht haben).

Die Bedeutung und Wichtigkeit des informellen Bereiches vermitteln nicht nur auf der personalen, sondern auch auf der institutionellen Ebene Handlungschancen und ermöglichen Vielfalt in der Überdeterminiertheit. Auch die Anstalten haben ein - immer wieder Anfechtungen ausgesetztes und heftig verteidigtes- Eigenleben mit erstaunlicher Variabilität. Der überzogene Anspruch auf sehr enge Koppelung, nämlich völlige Determiniertheit jeweils einer Systemebene durch die höheren- erzeugt im System eine massive Gegenbewegung. Als deren Ergebnis führen die Anstalten jeweils ein relativ starkes Eigenleben.

## 2.11. Das Gefängnis als Gefangener der Gesellschaft

Ein guter Gefangener ist für das Gefängnis der Insasse, der sich in die ihm vorgegebene Rolle widerspruchslos und reibungslos einfügt, die ihm zugewiesenen Arbeiten anstandslos verrichtet, keinerlei Verhaltensauffälligkeiten zeigt, sich nicht beschwert und alles unterläßt, womit er das System in Frage stellen könnte - insgesamt also so tut, als könnte er die ihm zugewiesene Rolle der lediglich autoplastischen, somit völlig passiven Anpassung problemfrei übernehmen.

Die Erwartungen der Gesellschaft an den Vollzug, als Trivialmaschine reibungsfrei zu funktionieren, bringen diesen in eine bereitwillig und mit Hingabe übernommene Gefangenenrolle. Komplexe gesellschaftliche Probleme wie z.B. das Drogenproblem oder verschiedene durch den Fall des Eisernen Vorhanges entstandene Probleme (Torbergs Tante Jolesch Wunsch "Gott hüte ab, daß unsere Wünsche in Erfüllung gehen" bewahrheitete sich beim Fall des Eisernen Vorhanges dermaßen, daß ein hoher Bedarf an schwedischen Gardinen entstand) werden nicht in phantasievollere und kreativerer Weise gelöst, sondern dem Strafrecht und in Folge dem hiermit überforderten Strafvollzug anvertraut. Dieser vermeidet es ängstlich, mit den anderen staatlichen Subsystemen und der Gesellschaft in einen Dialog über die für ihn entstehenden Probleme und seine eng begrenzten Leistungsmöglichkeiten einzutreten, sondern ergibt sich demütig seinem Schicksal.

Ein Gefängnis halbwegs zwischenfallsfrei und unauffällig zu betreiben, stellt eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe dar. die ebenso wie die Daseinsbewältigung eines Häftlings üblicherweise unbemerkt und unbedankt bleibt. Die zweifache Anpassungsleistung des Strafvollzuges ( seine eigene, völlig passive an die Wünsche der Gesellschaft und seine aktive, nämlich die der Gefangenen an die Anstaltsordnungen) wird als solche in keiner Weise gewürdigt, wie ja auch für ihn die Anpassungsleistungen der Gefangenen selbstverständlich sind (siehe hierzu Gratz 1993 a).

Wenn dem Strafvollzug Fehlleistungen passieren, wird er hurtig an den Medienpranger gestellt. Gleich der Normenfalle, die er für die Gefangenen darstellt, befindet sich auch der Strafvollzug in einer mißlichen Lage, die aus der Widersprüchlichkeit der offiziellen Vollzugsziele Bestrafung, Behandlung bzw.. Besserung und Sicherung (siehe 2.1.) zu erklären ist. Es werden ihm gleichzeitig inhumane, unnütz repressive Handlungen und Unterlassungen sowie zu geringe Resozialisierungsbemühungen und Übersicherung, aber auch Verwöhnung der Gefangenen, Humanitätsduselei, Gefährdung der Bevölkerung und übertriebene Anstrengungen um Menschen, die solches nicht verdienten, vorgeworfen. Die Strategie der Gefängnisse entspricht der von erfahrenen Häftlingen: in Deckung gehen, nur nicht auffallen, möglichst wenig unternehmen, was zum Vorwurf gereichen würde, und nachdem nahezu alles hierzu geeignet ist, insgesamt passiv bleiben.

Die gar nicht so stillen, aber illusionäre Hoffnungen der Gesellschaft, daß der Vollzug eine Endlagerungsstätte von Problemmenschen fungieren könne oder zumindest durch temporären ausweglosen Einschluß hundertprozentigen Schutz vor den Ausgeschlossenen gewährleisten könne, überfordern die Gefängnisse.

2.12. Es muß sich etwas ändern, damit es gleich bleibt - auch im Gefängnis?

Von ihrer inneren Logik sind Gefängnisse darauf eingerichtet zu bewahren, menschliche Energien zu binden. Der Imperativ von H. v. Foerster "Handle stets so, daß Du die Zahl der Möglichkeiten vergrößerst!" (1988, 33) ist im Gefängnis ins Gegenteil verkehrt: Handle stets so, daß Du Handlungsmöglichkeiten einschränkst!"

Diese Energie vernichtende, kontrollierende, auf Konstanz angewiesene Institution ist jedoch laufend mit Veränderungen in den äußeren Umwelten (politische und gesellschaftliche Erwartungen, Rechtssituation, Ressourcenzuteilung) wie auch inneren Umwelten (Zahl und Eigenschaften des Personals und der Gefangenenpopulation) konfrontiert.

Einerseits ist das Gefängnis eine statische Institution mit einem beträchtlichen Ausmaß von Beharrungsvermögen und Eigen-Sinn, andererseits hat es symbolisch und auch in der Tat eine negative Differenz zwischen den Lebensbedingungen in Freiheit und denen in Gefangenschaft zu erzeugen. Das Strafübel besteht in dem Gefälle zwischen den Lebensbedingungen in Freiheit und denen im Gefängnis. Wenn sich in der Gesellschaft der Lebensstandard, die Freizügigkeit und die rechtlich garantierten Absicherungen merklich verbessern, im Strafvollzug aber gleich bleiben oder sich in nur geringem Umfang verbessern, vergrößert sich das Strafübel, obwohl im Vollzug keine Verschlechterung eingetreten ist oder sogar positive Veränderungen erfolgt sind. Genau diese Entwicklung aber hat in den letzten Jahrzehnten stattgefunden (Gratz 1993 b, 6).

Aus der Sicht des Strafvollzuges stellt üblicherweise die Einführung von Fernsehgeräten oder von Arbeitslosenversicherung eine Verwöhnung der Gefangenen statt, deren Veranlassung durch den Gesetzgeber mit wenig Freude umgesetzt wird.

Die rituelle Innovations-Choreographie siegt vor, daß dem Vollzug von außen Veränderungen aufgezwungen oder abgerungen werden und er selbst reaktiv hinhaltenden Widerstand leistet. Beide Seiten erleben laufend die Bestätigung ihres Weltbildes: die Gesetzgebung, daß im Vollzug ohne äußeren Druck nichts geschieht

(wie es eben auch bei Gefangenen ist); der Vollzug, daß ohne sein Beharrungsvermögen alles noch viel schlimmer gekommen wäre. Der geschlossene Ruf des Strafvollzuges selbst nach Änderung liegt außerhalb seiner Eigenlogik, stellte aber eine paradoxe Intervention statt, deren Auswirkungen spannend wären.

### 2.13. Insgesamt: der Strafvollzug als exemplarisches Beispiel für erfolgreiches Scheitern

Vordergründig gesehen stellen unsere Gefängnisse zu Stein gewordene Katastrophen dar. Mehr als die Hälfte der Entlassenen kehrt innerhalb von 5 Jahren, der Großteil hiervon relativ rasch, wieder ins Gefängnis zurück (Pilgram 1991, 585). Das Gefängnis betreibt auch offiziell nicht gewollte Energievernichtung und macht tendenziell unglücklich - das gilt nicht nur für die Gefangenen, sondern auch für das Gefängnispersonal. In einer sich als zweckorientiert, professionell handelnden und entwicklungsorientierten Gesellschaft stellt es ein bizarres Relikt vergangener Epochen dar.

Gerade das Archaische am Gefängnis ist es, was dieses gleichzeitig so erfolgreich macht. Die Seele des Produktes Inhaftierung spricht das an, was wir unter dem dünnen Firnis auch der sogenannten Postmoderne nach wie vor in uns haben: Angst, Haß, Schuldgefühle, Aggression, Sexualneid.

Das Gefängnis tut das Seine für uns in einer bewundernswerten Weise: es entspricht den Erfordernissen eines Rechtsstaates, hat neben dem starken strafenden Arm auch eine kleine helfende Prothese, schluckt alle widerspruchslos, die man ihm serviert, besorgt seine Arbeit weitgehend unauffällig, liefert aber auch fallweise Pannen, die für Thrill, Empörung, mediales Fressen und politisches Kleingeld sorgen. Alles spricht dafür, daß es einer gesicherten Zukunft entgegengeht. Simon u. Conecta 1992, 54): "Auch Restaurants, Krankenhäuser, Freudenhäuser und Gefängnisse ... brauchen - solange es ihre Umwelten, das heißt ihre Kunden zulassen, - nicht oder nur wenig zu lernen und können in verblüffendem Maß so bleiben wie sie sind." Dennoch ist diese heile Gefängniswelt in den letzten Jahren etwas brüchig geworden.

### **3. Erklärungen, wieso sich ein Gefängnisssystem ein Fortbildungszentrum zulegt**

In Österreich ist es in den letzten Jahren das Gefängnisgeschäft aus mehreren Gründen mühsamer geworden:

Der Häftlingsstand ist infolge des Strafrechtsänderungsgesetzes 1987 von über 8.000 zunächst auf unter 6.500 gesunken, seit 3 Jahren jedoch wieder im Steigen begriffen (Anfang 1994: )

Wenn die Erzählungen über die gute alte Zeit stimmen, gab es da einen weit verbreiteten und die Anstaltskulturen dominierenden Gefangenentyp: kriminell, aber gerade, berechenbar und selbst an Ruhe und Ordnung interessiert. Auch wenn diese Verklärung der Vergangenheit zu weit geht, so ist doch in den letzten Jahren eine Auffächerung der Gefängnispopulation zu verzeichnen:

- Süchtige, denen das Gefängnis nicht weniger ratlos als die Gesellschaft insgesamt gegenübersteht.
- Die Zahl von psychisch schwer gestörten oder auch Kranken ist infolge des

vorsichtigeren Umganges mit psychiatrischen Internierungen gestiegen.

- Die Zahl der ausländischen Gefangenen ist sprunghaft angewachsen
- zum größeren Teil sitzen sie wegen Bagatelldelikten, zum kleineren Teil arbeiten sie in der organisierten Kriminalität (auch diese Branche kennt ihre Konzentrationsprozesse, wird internationaler, vernetzter, professioneller, aber auch rauher in den Geschäftspraktiken).
- Der Reformdruck der Politik auf das Gefängnis hat zugenommen. Behauptungen, dies sei auf einige Gefängnisaufenthalte von Politikern zurückzuführen, sind wohl eher der Tendenz des Systems, Probleme zu individualisieren, zuzuschreiben. Die komplexen gesellschaftlichen Veränderungen und ihre Auswirkungen auf den Vollzug (siehe 2.12.) werden bevorzugt ausgeblendet.
- Infolge der ungünstigen Entwicklung der Staatsfinanzen und der Legitimationsprobleme, die mit weiteren Erhöhungen der Beamtenzahlen verbunden sind, wird es immer schwieriger, Probleme durch Zufuhr von Personal zu lösen.
- Das Management by kommandieren trägt nicht mehr weit, es wird zunehmend über Motivations- und Leistungsprobleme geklagt und festgestellt, daß die Probleme in Zusammenhang mit Krankenständen, Suchtproblemen und Frühpensionierungen zunehmen.

Wenn Organisationen sich solchermaßen Veränderungszwängen ausgesetzt sehen, ihre vertrauten, bisher funktionalen und daher auch liebgewonnenen Muster aber nicht ändern wollen, liegt es nahe, nach einer Veränderung der Mitarbeiter zu rufen. Wenn man sich von diesen so wenig trennen kann, wie dies bei Staatsdienern der Fall ist, liegt es nahe, nach jemand zu rufen, der sich ihrer Veränderung annimmt. Wenn überdies die gesamte Verwaltung mit der Forderung nach Professionalisierung und Kompetenzerhöhung zum Zwecke der Leistungssteigerung konfrontiert ist, liegt es nahe, sich eine Einrichtung zuzulegen, die man sich als Federl auf den Hut stecken kann.

#### **4. Das Fortbildungszentrum Strafvollzug**

##### **4.1. Seine Entwicklung**

Die Grundausbildungen für Strafvollzugsbedienstete liegt von jeher in den Händen der Justizwachschule, die den traditionellen Erwartungen in eine Ausbildung von Angehörigen eines uniformierten Wachkörpers vollauf entspricht, jedoch bestimmte Felder wie die einer berufsbegleitenden Weiterbildung oder einer Differenzierung der Ausbildung nach Qualifikationsstufen nicht besetzte. Ende der 80er Jahre entstanden selbstorganisierte Initiativen jüngerer Anstaltsleiter. Auf diese Weise kam ein jährliches Seminarprogramm (zunächst 12, dann 20 Wochen-Seminare) zustande und begannen konzeptuelle Arbeiten, um die Ausbildung des hierarchischen Mittelbaues in den Anstalten ("W2-Beamte") in Richtung auf eine Führungskräfteausbildung zu reformieren.

1991 entwickelte einige Anstaltsleiter, ein Psychologe und der Leiter der Justizwachschule das Konzept eines "Ausbildungszentrums", das als ebenso wie die Justizwachschule selbständige Dienststelle für alle Bildungsaufgaben zuständig sein

sollte, die über die Zuständigkeit der Justizwachsule (Grundausbildungen) hinausgehen. Im Rahmen der Leitertagung in jenem Jahr fand das Projekt allgemeine Zustimmung. Auch der Zentralausschuß (die anstaltsübergreifende Personalvertretung) unterstützte das Vorhaben. Nach einigem hin und her im Justizministerium, das eine mikropolitische Fallstudie wert wäre, kam es im Oktober 1993 zum Entstehen des "Fortbildungszentrum Strafvollzug", allerdings nicht als Organisationseinheit im üblichen bürokratischen Sinn.

Der Großteil der Bildungs- und Beratungsarbeit wird von internen Seminarleitern und Trainern wahrgenommen (derzeit 50). Deren Qualifikation und die Fortbildung von Personen, die eine besondere Multiplikatorwirkung haben, erfolgt durch externe Trainer, die im Regelfall ebenso wie wir eine systemische Orientierung haben. Wir achten bei den Externen auf ein Übergewicht an Frauen, da bei den Internen (noch) die Frauen unterrepräsentiert sind. Derzeit ist in Kooperation mit einem Universitätsinstitut ein Hochschulkurs in Vorbereitung, der Mitarbeiter in den Anstalten für die Leitung und Beratung von Teams und Projekten qualifizieren soll.

#### 4.2. Arbeitsweise

Wir bemühen uns, nach dem Standard des Marktes für systemisch orientierte Bildungs- und Beratungstätigkeit zu arbeiten (siehe hierzu Gratz 1992, 1993c) und definieren uns als kundennahen Dienstleistungsbetrieb. Neue Aktivitäten werden in Projektgruppen, in die im Regelfall auch Repräsentanten unserer jeweiligen Kunden einbezogen werden, entwickelt. Im folgenden seien einige unserer Arbeitsgrundsätze, die allen Strafvollzugsbediensteten am Beginn unserer Arbeit zugegangen sind, wiedergegeben:

Wir wollen:

- Neuerungen gegenüber aufgeschlossen sein unter Achtung der Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsmöglichkeiten unserer Kunden
- Veränderungen und Entwicklungen ermöglichen, aber nicht herbeimanipulieren oder erzwingen
- Kommunikation und Begegnungen fördern, nicht aber Informationen und Nachrichten von einer Gruppe zur anderen tragen
- den Teilnehmern an unseren Aktivitäten Leistungen abverlangen, zugleich aber einen Schonraum anbieten, indem man sich möglichst angstfrei, locker und unbeschwert weiterentwickeln kann.

Unsere fachlichen Standards sehen unter anderem vor:

- Öffnen und Schärfen des Blicks für das Positive
- Herausarbeiten des Guten im Schlechten
- Umdeutung von negativen Situationen
- Arbeiten am Erkennen und Benützen von auch nur geringen Freiräumen und Gestaltungsmöglichkeiten
- Vermittlung der Chancen von Krisen und unbekannter Zukunft
- Üben von offenerer Kommunikation, von differenziertem Umgang mit Mißtrauen (zeigen von Mißtrauen als Vertrauensbeweis).

Wir sind uns der Fragwürdigkeit traditioneller Bildungsarbeit bewußt, wie sie Trebesch (1993) formuliert hat, bewußt. Unter anderem führt er an:

- zuviel Weiterbildung, zuwenig Veränderung

Weiterbildung als bloße Sozialleistung

Weiterbildung dient zu sehr der (Tertiär-)Sozialisation und damit der Anpassung

Weiterbildung wird nicht als Lernen von Organisationen verstanden.

Wir bemühen uns deshalb um eine Vielfalt von Angeboten, die einem weiten Begriff von Bildungsarbeit entsprechen und an verschiedenen Orten des Systems in unterschiedlicher Weise ansetzen. In angemessener Weise unangemessen zu intervenieren, gewohnte Muster zu durchbrechen, aber anschlussfähig zu bleiben, erfordert im Strafvollzug nach unserer Einschätzung jedoch besondere Vorsicht und Geduld.

Wir veranstalten Seminare, Lehrgänge, Tagungen, erbringen Beratungsleistungen in den Anstalten (Team-, Projekt- und Organisationsentwicklung), erarbeiten über Ersuchen der Justizwachschule für sie neue Konzepte (die Offiziersausbildung wurde auf diese Weise bereits umgestaltet) und geben so etwas ähnliches wie eine Betriebszeitschrift ("NEUigkeiten im österreichischen Strafvollzug"). 1993 nahm rund ein Fünftel der Mitarbeiter des österreichischen Strafvollzuges an zumindest einer unserer Veranstaltungen teil. In 4 Anstalten erbrachten wir Moderations- und Beratungsleistungen.

#### 4.3. Zwei Beispiele für unsere Arbeitsweise

##### 4.3.1. Eine Lehrgangsentwicklung und ihre Folgen

Die Wirtschaftsverwaltung im Strafvollzug ist abgesehen von den allgemein für den Bundesdienst geltenden Gesetzen, Verordnungen und Erlässen durch rund 560 vollzugsspezifische Erlässe, die etwa 2800 Seiten umfassen, geregelt. Bei diesen Zahlen handelt es sich um neueste Ergebnisse umfangreicher ministerialinterner Recherchen, die auch Fachleute verblüfft haben sollen. Bedauerlicherweise sehen sich die Wirtschaftsverwaltungen in den Anstalten nicht nur vor die kaum lösbare Aufgabe gestellt, alles, was zu beachten wäre, in ihrem Handeln tatsächlich zu beachten, sie sollen zusätzlich noch die materiellen Grundlagen für den Betrieb der Anstalten schaffen und stellen einen wichtigen Faktor der Qualität des Strafvollzuges - insbesondere auch in Zusammenhang mit der Gefangenenarbeit - dar. Auf den Zielkonflikt zwischen beiden Anforderungsbereichen braucht jedoch nicht näher eingegangen werden, auch im Strafvollzug selbst wird er zunehmend diskutiert.

Wir beschlossen, neben einem Lehrgang "Vollzugsmanagement" , der der Qualifikation von Justizwachebeamten der mittleren Führungsebene dient, auch einen Lehrgang "Wirtschaftswesen" einzurichten. Ausgangsüberlegung war, das Erfassen von Zusammenhängen und Abläufen zu fördern und ein erfolgsorientiertes

Handeln zu fördern, gleichzeitig aber auch den kompetenten Umgang mit den normativen Vorgang zu vermitteln.

Wir setzten eine Projektgruppe aus 5 Personen ein, die sowohl als Seminarleiter als auch als leitende Beamte im Wirtschaftsbereich Erfahrung hatten und zusätzlich "Marktforschung" bei Vertretern der Zielgruppe des Lehrganges betrieb. Bei der Ausarbeitung des Lehrganges zeigte sich relativ rasch, daß die Gruppe Probleme hatte, mit dem vorhandenen know-how die Zielsetzungen des Lehrganges zu operationalisieren. Wir beauftragten darauf zwei Trainerinnen einer im Non-Profit-Bereich erfahrenen Beratungsfirma (ÖSB - Unternehmensberatung), ein dreitägiges Seminar abzuhalten, daß nicht nur einen Zugang zu erfolgsorientierten Ansätzen (Marketing und Controlling) vermittelte, sondern auch ganzheitliche didaktische Methoden modellhaft anbot. Zu diesem Seminar luden wir neben den Mitgliedern der Projektgruppe auch andere "Wirtschaftler" verschiedener Anstalten ein.

Es bot eine sehr taugliche Grundlage zur Ausarbeitung des Lehrganges, der mittlerweile in zwei parallel geführten Gruppen läuft.

Aufgrund der positiven Erfahrungen beauftragten wir die Firma, mit anderen leitenden Beamten im Wirtschaftsbereich ein weiteres Seminar durchzuführen. In beiden Seminaren dachten viele Teilnehmer erstmals systematisch darüber nach, wer die Kunden des Strafvollzuges sind und wie ihre Zufriedenheit mit dessen gegenwärtigen Dienstleistungen ist. Es zeigte sich nicht nur, daß es Bereiche gibt, in denen die Zufriedenheit der einen Kundengruppe (Öffentlichkeit) die Unzufriedenheit der anderen (Gefangene) bedeutet (beispielsweise bei Lockerungen und Erleichterungen der Haft). Vielmehr gibt es auch Handlungsbedarf in Feldern identer Erwartungshaltungen (z.B.: Gerechtigkeit, persönliche Sicherheit der Gefangenen).

Letzterer Aspekt wurde im Rahmen einer Tagung der Sicherheitsbeauftragten, die von einem der Seminarteilnehmer mitgeleitet wurde, thematisiert. Bei einem Kurzauftritt der Tagung der Wirtschaftsleiter konnte ich einerseits registrieren, daß der Referent eine der im Seminar vermittelten Präsentationstechniken wirkungsvoll anwendete. Andererseits wurde ich gebeten, weitere Fortbildungsangebote dieser Art zu machen, was ich auch realisierte. Ein von mir verfaßtes Papier "Controlling im Rahmen sozialer Kontrolle" fand gute Verbreitung. Im Rahmen der Tagung der leitenden Strafvollzugsbediensteten befaßte sich ein Arbeitskreis mit Ergebniskontrolle und Controllingaspekten.

Mit diesem Beispiel wollte ich zeigen, wie wir mit einer Interventionen -teilweise geplant, teilweise durch Anregung von Selbstorganisation oder Eigeninitiativen- andere Interventionen induzieren, um auf diese Weise die Wahrscheinlichkeit, daß unsere Aktivitäten folgenlos bleiben, zu verringern. Wie erfolgreich diese Vorgangsweise ist, werden wir erst in einigen Jahren genauer abschätzen können.

#### 4.3.2. Organisationstraining für Sozialarbeiter

In den siebziger Jahren wurde, dem damaligen strafvollzugspolitischen Trend in Richtung "Humanisierung" und Behandlungsbemühungen folgend die Zahl der Sozialarbeiter im Strafvollzug auf 80 erhöht. Man erhoffte sich davon auch inhaltliche Auswirkungen auf die Gestaltung des Strafvollzuges - eine Hoffnung, die sich nicht

erfüllte. In den letzten Jahren sank durch hohe Fluktuation und Schwierigkeiten bei der Nachbesetzung freier Stellen die Zahl der Sozialarbeiter auf einen Tiefststand von 55. Als Ursachen werden neben schlechter Bezahlung immer wieder genannt: Statusprobleme, geringe Wertschätzung von Sozialarbeit als Methode, Überforderung durch nicht erfüllbare Erwartungen und Aufträge, Probleme, zu einer für die Sozialarbeiter akzeptablen Definition ihrer Rolle in den Anstalten zu kommen. Diese Entwicklung ging mit einer Auflösung der Sozialarbeiter als anstaltsübergreifendem Sozialkörper einher. Die Regionalgruppen wurden vom Ministerium eingestellt, was nur mäßige Betroffenheit hervorrief, da sie sich größtenteils totgelaufen hatten. Die Arbeitsgemeinschaft löste sich 1990 de facto dadurch auf, daß sich niemand mehr bereit fand, Funktionen zu übernehmen. Das alte Spiel "Alle Macht für Niemand" (wer immer eine Funktion übernahm, wurde sehr rasch angegriffen) hatte seine Wirkung getan. Damit waren auch keine Jahrestagungen mehr möglich.

All dies wurde zunächst von den Entscheidungsträgern im Strafvollzug mit Gelassenheit verfolgt. Als die Krise der Sozialarbeit im Strafvollzug parlamentarisch behandelt wurde, entstand für den an sich an Sozialarbeit interessierten Minister ein Handlungsdruck, den er an seine Beamten weitergab. In der Folge erarbeitete die Fachabteilung einen neuen Erlaß bezüglich der Definition der Aufgaben der Sozialarbeiter. Die Personalabteilung beauftragte uns mit der Durchführung eines Organisationstrainings für Sozialarbeiter. Eine genauere Spezifizierung des Auftrages erfolgt auch auf unsere Nachfragen nicht.

Wir erklärten, daß ein Organisationstraining nur dann sinnvoll erscheine, wenn es der Ausgangspunkt einer mittelfristigen Entwicklung sei, die wohl projektbezogen erfolgen müsse. Weiters könnten wir den Auftrag nur dann übernehmen, wenn wir mit der Zielgruppe des Trainings zu einer diesbezüglichen Arbeitsvereinbarung kämen. Wir stellten uns die Frage, wie wir wohl mit einem nicht organisierten System am besten Kontakt aufnehmen könnten. Wir erfuhren jedoch dann, daß sich eine Vorbereitungsgruppe zur Durchführung einer Tagung gebildet hatte, die sich hierzu so etwas wie eine Ermächtigung von den Kollegen im Rahmen einer Telefonrunde geholt hatte. In mehreren Gesprächen und nach Schriftverkehr kamen wir zu folgendem Ergebnis: Innerhalb der viertägigen Jahrestagung, die von der Vorbereitungsgruppe organisiert wird, findet als Veranstaltung des Fortbildungszentrum ein zweihinhalbtätiges Organisationstraining statt. In diesem sollen unter anderem auch Projekte vorbereitet werden, die mit einem Jahr befristet und anstaltenübergreifend sind. Diese Projektentwürfe werden Ministerial- und leitenden Strafvollzugsbediensteten in der Schlußphase des Trainings vorgestellt. Nach einigem hin und her konnte auch ein Tagungstermin gefunden werden. Der mittlerreilen gebildete Staff (eine externe Trainerin, Hella Exner, und ich) arbeiteten das Training gemeinsam mit der Vorbereitungsgruppe in zwei Sitzungen aus. Um die Rahmenbedingungen der geplanten Projektarbeit abzustecken, organisierte ich eine von uns moderierte Sitzung, in der die Vorbereitungsgruppe mit dem zuständigen Abteilungsleiter zu einem schriftlich festgehaltenen Ergebnis kam. Nach all diesen - hier nur sehr verkürzt und nüchtern wiedergegebenen, in der Praxis aber mitunter sich verwirrend gestaltenden Vorbereitungsarbeiten - fand das Organisationstraining ein Jahr nach Auftragserteilung Ende 1993 statt.

Da sowohl nach der Selbsteinschätzung der Sozialarbeiter als auch nach Fremdeinschätzungen die letzten Zusammenkünfte dieser Personengruppe in einer

tendenziell depressiven Stimmung ("Raunzen" und Jammern), die von Selbst- und Fremdvorwürfen begleitet war, legten wir zu Beginn den Schwerpunkt auf Arbeitsschritte, die eine selbst- bewußte und kreative Realitätskonstruktion fördern sollte. Wir luden die Sozialarbeiter (ewas über 50) ein, ihre Stärken in Thesenform sowie auch bildnerisch darzustellen. Eine fiktive Werbeaktion (Gestaltung von je einem Inserat, einem Plakat, einem Radio- und einem Video-Spot) war von viel Humor und schöpferischer Potenz gekennzeichnet. Am darauffolgenden Tag erarbeiteten Untergruppen nach einem vorbereitenden Input Statements zu den Fragen: Was wollen wir verändern, Wo wollen wir zu-, los- und ablassen? Als nächster Arbeitsschritt war die Sammlung von Themen für die vorgesehenen Projektgruppen, die Zuordnung der Teilnehmer und die Ausarbeitung von ersten Projektentwürfen vorgesehen. Hierbei trat ein Widerstand auf, der sich bereits am vormittag angekündigt hatte. Kritisiert wurde vor allem, daß die Teilnehmer zu wenig in die Vorbereitung des Trainings eingebunden gewesen seien, daß die Vorbereitungsgruppe zu wenig Rücksprache gehalten habe, daß nur ungenügende Information erteilt worden seien, die Projekte nicht aussichtsreich seien und das Zusammentreffen mit den Ministerialbeamten vorhersehbar unerfreulich verlaufen werde.

Diese Meinungen blieben jedoch nicht unwidersprochen, schließlich folgten alle Teilnehmer unserer Einladung in Richtung Vorbereitung von Projekten.

Als am nächsten Tag die "Gäste" ( 4 Ministerial- und 5 leitende Strafvollzugsbeamte) ein-

trafen, erwies sich die Stimmung im Plenum als unlocker. Zum überwiegenden Großteil zeigten sich die Teilnehmer aber bemüht, sich auf das Design, uns als Trainer und die jeweils anderen Teilnehmer einzulassen. Als erster Schritt präsentierten die Sozialarbeiter vorbereitete Bilder, die die Stimmung während des bisherigen Trainings wiedergaben. Die Gäste tauschten sich in zwei funktionsbezogenen Untergruppen hierzu öffentlich aus. Dann wurden die Projektvorschläge präsentiert ( Evaluation der Auswirkungen der aktuellen Novelle des Strafvollzugsgesetzes auf die Arbeit der sozialen Dienste, Arbeitsmarkt-betreuung, Öffentlichkeitsarbeit, Sonderabteilungen für behandlungsorientierten Maßnahmenvollzug in Strafvollzugsanstalten, soziale Gerichtshilfe für Erwachsene). Die Gäste erarbeiteten in 2 Untergruppen hierzu Stellungnahmen. Bei den Präsentationen zeigten sie sich reserviert und kritisch, aber nicht völlig ablehnend. Wie vorgesehen (andere Vereinbarungen wären auch nicht möglich gewesen), wurden keine unmittelbaren Entscheidungen getroffen, sondern diese, weiteren Schritten nach dem Training vorbehalten.

Nach der Abreise der Nicht-Sozialarbeiter erhielten wir von den Sozialarbeitern ein differenziertes Feed-Back. Einerseits wurde die bereits am Vortag erhobene Kritik wiederholt, wobei die Teilnehmer, die negative Erwartungen in den Tag gehabt hatten, diese bestätigt sahen.

Andererseits dankte man uns und äußerte Interesse an einer weiteren Zusammenarbeit mit uns. Wir erklärten hierzu grundsätzlich unter der Voraussetzung bereit zu sein, daß formell legitimierte Vertreter uns einen Auftrag erteilten oder eine Arbeitsvereinbarung schlossen. Nach diesem Abschluß des Organisationstrainings wurde die Tagung ohne uns fortgesetzt. Am nächsten Tag wurde eine Arbeitsgruppe und eine Sprecherin gewählt und beauftragt, die Umsetzung der Projektvorhaben und die Entwicklung einer tragfähigen Organisationsstruktur in Angriff zu nehmen.

Bei einer Nachbesprechung im Justizministerium ergab sich, daß dort, wo positive Einschätzungen und eine Überprüfung der negativen Stereotypen über Sozialarbeiter möglich gewesen wären, (Vorstellen von Bildern und Projektentwürfen anstelle von Jammern) keine Aufmerksamkeit entstand oder herstellbar war, hingegen erwartungskonformes Verhalten sehr bewußt registriert wurde. So wurde der Umstand kritisiert, daß einige Sozialarbeiter im Rahmen der untergruppenbezogenen Sitzweise den Ministerialbeamten den Rücken kehrten. Die Arbeitsgruppe der Sozialarbeiter hat mittlerweile ihre Vorschläge zur Umsetzung der Projektvorhaben sowie zur Entwicklung von tragfähigen Kommunikationsstrukturen der Sozialarbeiter schriftlich vorgelegt. Eine Entscheidung des Ministerium darüber steht derzeit (April 1994) noch aus. Aufgrund von Rollenkonflikten diskutiere ich hier nicht zur Erfüllung welcher offenen oder latenten Aufträge und Wünsche wir wohl welche Beiträge geliefert haben und wo wir mit unseren Interventionen an welche Grenzen angestoßen sind. Ich hoffe aber, genügend Informationen geliefert zu haben, um Sie als Leser zur Bildung von Hypothesen anzuregen.

## **5. Bildungsarbeit im Strafvollzug als Management von Widersprüchen**

Wie andere organisationsinterne Bildungseinrichtungen auch, die unter anderem Bildungsarbeit in den Bereichen Steuerung, Führung und Management leisten, verkörpern wir eine Systemdifferenz im Inneren der Organisation. Die Systemabwehr äußert sich in : "Vereinnahmung oder Abspaltung. Entweder werden sie (die Bildungsabteilungen) geknebelt und besorgen nur die Fachschiene, oder man läßt sie zwar machen, ohne sie ernst zu nehmen, mit der Konsequenz, daß die betroffenen Ausbildungsmitarbeiter .... sich endlich in ein Häuflein von Illusionisten .. verwandeln" (Heintel/Krainz 1992, 139).

Die spezifischen Spannungsfelder, in denen wir uns bewegen, ergeben sich auch aus unserer Genese. Die Anstaltsleiter und die Personalvertreter erwarten, daß wir - von ihnen "gezeugt"- brav den Willen der Väter befolgen. Das Ministerium fordert, daß wir -von ihm in die Welt gesetzt (und ihm überdies direkt berichtspflichtig) ein gehorsames und loyales Verhalten zeigen. Vater und Mutter zu ehren, auf daß man lange lebe, ist an sich ein mühsames Geschäft. Wenn mehrere die Vaterschaft beanspruchen, die Mutter in sich gespalten ist und die Eltern so zerstritten sind, daß ein Kind, daß mit der einen Seite kann, sich der anderen gegenüber verdächtig macht, ist für Abenteuer reichlich vorgesorgt.

Es ist keineswegs so, daß die Gründung des Fortbildungszentrums als Indiz dafür zu werten ist, daß die Zeichen im Vollzug auf Veränderung stehen. Im Gegenteil: Zu Beginn 1994 ist eine Vollzugsvorschrift in Kraft getreten, die vom Justizministerium unter Mitwirkung von Anstaltsleitern und Personalvertretern ausgearbeitet wurde. Sie beinhaltet eine eindeutige Orientierung auf kustodiale Organisationsaufgaben und versucht das Konzept der Trivialmaschine (jedwede mögliche Situation muß durch Vorschriften geregelt werden) zu perfektionieren. Uns ist wohl mehr die Aufgabe zugedacht, Bewahrung zu ermöglichen als Veränderungen zu erleichtern.

Man erwartet von uns Hausfrauenarbeit (reinigen, flicken, bügeln, nähren). Auch nach unserem Selbstverständnis wollen wir einerseits unseren Kunden helfen, gut oder besser über die Systemrunden zu kommen. Andererseits verstehen wir unsere

Tätigkeit auch als Künstlerarbeit (Veränderung auf der Grundlage der bestehenden Ordnung zu erleichtern, also Unsicherheit stiftend, innovativ und flexibel).

Nicht nur die Kerneinheiten der Leistungserbringung, also die Justizanstalten, sondern auch deren anderen internen Dienstleister arbeiten mit Angeboten, denen sich ihre Kunden nicht entziehen können. Unsere Kunden hingegen können in aller Regel (Ausnahme: Arbeitstagungen, zu denen ein bestimmter Personenkreis "einberufen" wird) entscheiden, ob sie unsere Leistungen konsumieren wollen oder nicht. Wir sind nicht nur von unseren unmittelbaren Kunden abhängig, sondern auch von deren Vorgesetzten (bei Mitarbeitern müssen die Anstaltsleiter zustimmen, bei Anstalten als Kunden das Ministerium). Zusätzlich hat die Personalvertretung ein Mitwirkungsrecht.

Die Leitdifferenz, nach der wir uns organisieren, ist somit nicht die unserer Überlebenseinheit, des Vollzugssystems insgesamt: angepaßt - nicht angepaßt. Für uns lautet sie: nachgefragt - abgelehnt. Auch hier geht es letztlich um eine Anpassungsleistung, allerdings nicht um eine passive Unterwerfung von Gefangenen, sondern um einen zirkulären Prozeß, in dem unsere Kunden die Austauschrelationen in stärkerem Ausmaß bestimmen, also mehr Macht über uns haben als wir über sie (auch wenn wir uns bemühen, gemeinsam mit den Kunden möglichst große und wohlschmeckende Bildungskuchen zu backen, ist die Machtfrage von Relevanz). Unser (zumindest für das Bezugssystem relativ) kundennahes und leistungsorientiertes Verhalten wird nicht nur als positiv, sondern auch als beängstigend erlebt.

Wir wollen vor allem fachliche Arbeit leisten, unsere Projekte entwickeln und betreiben. Wir kommen jedoch nicht umhin, Beziehungskapital zu akkumulieren, am mikropolitischen Spielfeld aufzutreten, also im informellen Bereich präsent zu sein. Es gilt einerseits die laufenden Realitätskonstruktionen nicht nur leichtfertig den anderen zu überlassen, andererseits nicht überängstlich allen Sandkastenspielen ohne Sand nachzulaufen. Negative Rückmeldungen (andere gibt es der Systemlogik folgend sowieso kaum) sind allemal nicht Bring- sondern Holschulden. Es bedarf daher eines überlegt-selektiven Abholdienstes.

Das Vollzugssystem hat ein relativ einfaches Unterscheidungsmuster: es gibt einerseits Freunde, das sind die mit dem intensiven Stallgeruch, die die Pferde im Stall lassen und auch keine Traktoren zum Hof bringen; andererseits Feinde, die von außen kommen (von drinnen kommende werden rasch als und nach draußen definiert), eindringen und Neues bringen wollen, den gewohnten Rythmus stören. Hexen, die am Zaun des Systems sitzen (wie es der ursprünglichen Bedeutung von Hexe entspricht, Simon u. Conecta 1992, 98) und dessen Innenwelt mit der Außenwelt in Verbindung bringen wollen, erwartet viel eher die Inquisition denn die Anerkennung als Manager der neuen Art.

Unsere Rollen sind nicht nur aufgrund deren Mannigfaltigkeit und der fallweisen Schwierigkeit klarer Grenzziehungen, sondern auch aufgrund der Anhänglichkeit von Gefängnissen an Freund - Feind - Schemata mühsam. Wir versuchen jedoch vorzuleben, daß der soziale Raum auch in dieser speziellen Welt größer ist, als man ihn üblicherweise definiert und es Spaß machen kann, sich darin (und auch auf den Zäunen) zu bewegen.

Wir versuchen, uns nicht als Tragiker, für die sich nach Willke (1992, 39) die Systeme in ihren selbst gestellten Fallen verfangen und jedwede Versuche rettender

Rationalität nur diesen unabänderlichen Entwicklungspfad bestärken, zu definieren. Wir verstehen uns vielmehr in Anlehnung an Willke als Ironiker, die die Möglichkeit einer reflektierten Position des Spielens nutzen (Nestroy: "Es ist alles Schimäre, aber mich unterhalt´s" -in des Wortes doppelter Bedeutung).

Als gelernte und begeisterte Systemiker bemühen wir uns, Widersprüche zu akzeptieren und reflektieren, uns nicht einseitig auf eine Seite zu stellen, sondern sie aufzumachen, zu balancieren und im Gesamtsystem zu kommunizieren. Unsere Bemühungen haben manchmal mehr, manchmal weniger Erfolg. Wenn es uns schlechter geht, sagen wir: Kein Wunder, bei dem System! Wenn es uns besser geht, dann sagen wir mit einem Anflug von Hoffärtigkeit: Wenn man sogar im Gefängnis systemisch arbeiten kann, dann geht es wahrscheinlich überall!

#### Literatur:

v. Foerster, H. (1985): Sicht und Einsicht. Braunschweig (Vieweg).

v. Foerster, H. (1988): Abbau und Aufbau. In: F. Simon (Hrsg.): Lebende Systeme. Berlin/ Heidelberg, S. 19 - 33.

Gratz,W. (1986): Die Praxis der Unterbringung zurechnungsfähiger geistig abnormer Rechtsbrecher, Wien (Orac).

Gratz,W. (1992): Fortbildung: Kleine Münze. SOCIALmanagement 3/92, S. 44 - 48 .

Gratz,W. (1993 a): Die soziale Dynamik des Strafvollzuges und das Fortbildungszentrum Strafvollzug. Zeitschrift für Strafvollzug und Straffälligenhilfe 6/42, S. 326 -332.

Gratz,W. (1993 b): Es muß sich etwas ändern, damit es gleich bleibt!. NEUigkeiten im österreichischen Strafvollzug 0/93, S. 6 - 9.

Gratz, W. (1993 c): Institutionen verändern. Blätter der Wohlfahrtspflege 2/93, S.64 - 66.

Heintel,P. u. E. Krainz (1992): Beratung als Projekt. Die Bedeutung des Projektmanagements in Beratungsprojekten. In: R. Wimmer (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden (Gabler), S. 128 - 150.

Kaiser,G., H., H.-J. Kerner, H. Schöch (1992): Strafvollzug. Ein Lehrbuch. Heidelberg (C. F. Müller).

Musil, R. (1970): Der Mann ohne Eigenschaften. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).

Pilgram,A. (1978): Herrschaft durch Korruption. In: J. Huber (Hrsg.): Soziale Identität und Gruppendynamik. Klagenfurt, S. 131 - 153.

Pilgram,A. (1991): Die erste österreichische Rückfallsstatistik - ein Mittel zur Evaluation regionaler Strafenpolitik. Österreichische Juristenzeitung 46/17, S.577 - 586.

Schwarz, G. (1984): Gedanken zum Konfliktmanagement. In: HARVARDmanager 1/1984, S. 61 - 69.

Simon,F. u. Conecta (1992): Radikale Marktwirtschaft. Verhalten als Ware oder Wer handelt, der handelt. Heidelberg (Carl Auer Systeme).

Trebesch,K. (1993): Wieviel Weiterbildung verträgt ein Unternehmen? In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 2/93, S. 44 - 59.

Weis, K. (1976): Zur Subkultur der Strafanstalt. In: H.-D. Schwind u. G. Blau (Hrsg.): Strafvollzug in der Praxis, Berlin, New York (de Gruyter).

Willke, H. (1992): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: R. Wimmer (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden (Gabler), S. 17 - 42.

Wimmer,R. (1988): Was können selbstreflexive Lernformen in der öffentlichen Verealtung bewirken? In: Gruppendynamik 1/19, S. 7. - 27.

Wimmer,R. (1992): Der systemische Ansatz: mehr als eine Modeerscheinung?. In:C. Schmitz, P.-W. Gester,B. Heitger (Hrsg.): Managerie 1. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management. (1. Aufl.). Heidelberg (Carl Auer Systeme), S. 70 - 104.

-----  
**download: [www.fbz-strafovollzug.at](http://www.fbz-strafovollzug.at)**