

# **Selbst Gefängnisse sind beweglich: Beispiele und Erfahrungen zu Change Management und inhaltliche Innovationen im Strafvollzug**

(Referat, gehalten 1999 in Wien im Rahmen der Konferenz „New Public Management“ von IBM Learning Services)

Ganz zu Beginn möchte ich Ihnen eine Geschichte erzählen:

Im Glasperlenspiel schreibt Hermann Hesse (1971, S. 482 ff) vom vor "etlichen tausend Jahren" lebenden Regenmacher Knecht. Dieser, wie Hesse ihn bezeichnet, "Beamte" steht bei seinem Stamm in hohem Ansehen. Traditionelle Regenmacher - Aufgabe ist es einerseits, aufgrund seiner langjährigen Erfahrung und großen Sachkenntnis die einzelnen Aussattermine zu bestimmen. Bei außergewöhnlichen Wetterverhältnissen, die die Ernte gefährden, wird er zur wichtigsten Person des Stammes. Gegen Trockenheit und Misswuchs wendet ein Wettermacher seine Mittel an: Opfer, Beschwörungen, Bittgänge in sich steigernder Intensität. Selten wird ein letztes, unfehlbares Mittel angewendet: Die Opferung des Regenmachers selbst durch die Gemeinde. Dieses Schicksal ereilt Knecht am Ende einer langen, erfolgreichen beruflichen Laufbahn. Wenngleich hierbei nicht nur außergewöhnliche klimatische Verhältnisse, sondern auch politische Intrigen eine Rolle spielen, fügt er sich ergeben seinem Schicksal.

Grausame, irrationale Rituale? Bei näherer Betrachtung erweisen sie sich als höchst funktional. "Die Angst stand beherrschend über dem Leben der Menschen. Sie zu überwinden schien unmöglich. Aber sie zu sänftigen, sie in Formen zu bannen, zu überlisten und zu maskieren, ... dazu dienten die verschiedenen Systeme der Opfer." Das Wetter war kein unausweichliches Schicksal mehr, es wurde ja vom Regenmacher beeinflusst. Wenn der versagte, dann konnte man sein Geschick in die eigenen Hände nehmen und ihn umbringen.

Der wesentliche zivilisatorische Fortschritt besteht darin, dass wir heutzutage über ein gewaltiges, bürokratisch organisiertes Heer verschiedenster Gruppen von Regenmachern verfügen, die zudem pragmatisiert sind und nicht umgebracht, sondern allenfalls diszipliniert oder in die Pension geschickt werden. Ansonsten hat sich nicht allzuviel geändert. Auch wenn uns das Wetter im allgemeinen nicht sonderlich schreckt, wir wissen nach wie vor nicht wann, welche existentiellen Bedrohungen auf uns zukommen werden, wie und warum wir und unsere Nächsten sterben werden, und können dies auch kaum beeinflussen. Wir sind - wenn auch auf höherem Niveau - unserem Schicksal grundsätzlich genauso ausgeliefert wie der Stamm des Regenmachers Knecht.

Auch die heutigen Regenmacher erbringen einerseits unmittelbare Dienstleistungen wie der die Aussaat festlegende Knecht, andererseits kommen

ihnen ebenfalls symbolische Funktionen zu, die die Bindung tiefer existentieller Ängste bewirken sollen. Dies findet sich auch in psychoanalytischen Organisationsansätzen wieder. Dessen zufolge haben die gesellschaftlichen Institutionen auch und nicht zuletzt die Aufgabe, die in den Individuen vorhandenen tiefen Ängste zu binden, für ein Containment zu sorgen, also emotionale Sicherheit zu geben - eine Überlegung, die in die Diskussion über New Public Management kaum Eingang gefunden hat.

Der Strafvollzug ist ein Ort staatlichen Handelns, der mit Emotionen und persönlichen wie gesellschaftlichen Tiefenstrukturen besonders stark konfrontiert ist. Darüber hinaus ist er auch aus anderen Gründen ein exemplarisches Feld für Grundfragen der Verwaltungsentwicklung:

- Der Entwicklungsstand einer Zivilisation ist vor allem daran abzulesen, wie es an ihren Rändern zugeht
- Strafvollzug ist einerseits ein Teil der Hoheitsverwaltung, an dem besonders weitgehende Eingriffe in Grundrechte stattfinden, andererseits ein Ort, an dem eine Reihe von Dienstleistungen erbracht werden - von der Grundversorgung der Gefangenen bis hin zu hochspezialisierten Expertenleistungen wie die Therapie von Sexualdelinquenten
- Die Kernfrage der Verwaltung: Wer sind eigentlich unsere Kunden - passt der Kundenbegriff überhaupt für unser Klientel? stellt sich in exemplarischer Form
- Bei einem eindeutigen gesetzlichen Rahmen sind die gesellschaftlichen und politischen Erwartungen an den Strafvollzug widersprüchlich. Im Strafvollzug zu arbeiten, bedeutet Entscheidungen in kontroversiellen Kraftfeldern unter Bedingungen hoher Unsicherheiten zu treffen
- Justizanstalten zu leiten, heißt hochkomplexe arbeitsteilige und zugleich konflikthafte Prozesse zu steuern, in die Mitarbeiter sehr unterschiedlicher Qualifikationen und Orientierung einzubinden sind.
- Strafvollzugsbedienstete haben mehr, aber nicht anders als andere Mitarbeiter der Hoheitsverwaltung die Verpflichtung, in Rechte und Lebensvollzüge von Bürgern einzugreifen. Diese Bürger sind davon nicht nur positiv angetan, sondern zeigen auch bisweilen ihre negativen Gefühle gegenüber der Staatsmacht. Wer Macht ausübt, wird selten geliebt. Dies birgt die Gefahr von negativen Reaktionen der Beamten mit sich, die zu einem Missbrauch ihrer Machtbefugnisse führen können. Staatsdiener zu sein, bedeutet einerseits über eine besondere Macht zu verfügen, andererseits eine besondere emotionale ungestillte Bedürftigkeit nach Anerkennung zu haben. Anders gesagt: Der Firnis der Zivilisation ist auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung manchmal sehr dünn. Der Erfolg von Verwaltungsentwicklung ist nicht zuletzt daran zu messen, ob diese zu einer widerstandsfähigeren und beständigeren Schutzschicht gegenüber Ansätzen einer staatlichen Unkultur führt.

Meine Botschaft , die ich über den Bereich des Strafvollzuges hinaus vermitteln möchte, lautet:

Public Management , ob New oder Old, bedarf einer ausgeprägten Werteorientierung, die nicht bloß mit schicken Leitbildern zu erreichen ist.

Public Management heißt, gesellschaftliche und politische Widersprüche so zu bearbeiten, dass einerseits keine unzulässigen Vereinfachungen oder auch Verhärtungen von Problemen stattfinden, andererseits eindeutige Orientierungsrahmen nach innen und außen gegeben sind. Öffentliche Verwaltung hat viel mit intensiver Machtausübung, mit Abwehr von Ängsten, mit tiefen persönlichen Betroffenheiten zu tun - dies gilt im Umgang mit den relevanten Umwelten der Verwaltung wie auch in deren Binnenbereich. Ob es um Schulen oder Spitäler, um Polizei oder Sozialarbeit, um Baugenehmigungen oder Leistungen der Sozialversicherung geht: die Fragen: Was machen wir mit unserer Aufgabe und was macht unsere Aufgabe mit uns? haben eine zentrale Bedeutung. Die Implementierung von privatwirtschaftlichen Managementkonzeptionen in die öffentliche Verwaltung vermag diese aus ihrer Überkommenheit zu lösen. Die Negierung der spezifischen Widersprüche und Tiefenstrukturen des Öffentlichen bei dessen Reformierung bedeutete jedoch eine unzulässige Verkürzung und Vereinfachung.

Diese Botschaft werde ich durch mehrere durchaus auch unterschiedliche Geschichten und Bilder transportieren. Hierbei werde ich einige plötzliche Übergänge machen, aber letztlich, so hoffe ich jedenfalls, das Thema best practice im Strafvollzug halten.

Zur ersten Geschichte:

Eine therapeutisch orientierte Justizanstalt eröffnet eine neue Außenstelle. Noch bevor die Insassen kommen, findet ein zweiwöchiges Organisationstraining statt, zu dessen Abschluss die geplanten Abläufe und Strukturen auf ihre Praxistauglichkeit hin erprobt werden. Ein Großteil der üblicherweise dem Anstaltsleiter vorbehaltenen Entscheidungen über Insassen sind Abteilungsteams delegiert, die interdisziplinär zusammengesetzt sind. In regelmäßigen Besprechungen wird an der laufenden Verbesserung des Anstaltsbetriebes gearbeitet, auch mit den Gefangenen werden regelmäßig Abteilungs- und Hausbesprechungen abgehalten. Kontakte mit ähnlichen ausländischen Anstalten führen zu einer weitgehenden Dezentralisierung der Diensterteilung auf die Teams. Das Engagement der Mitarbeiter ist sehr groß, beispielsweise schweißen Justizwachebeamte aus eigener Initiative aus alten Baugerüsten die Rahmen für Arbeitstische, um die rasche Beschäftigung der Insassen zu ermöglichen. Beamte, die in ihren vorherigen Anstalten als durchaus rauh erlebt wurden, engagieren sich in der Betreuung der Gefangenen und erweisen sich als einfühlsame Bezugspersonen und sensible Krisenmanager. Die üblichen Konflikte zwischen Justizwache und Therapeuten bleiben aus. Vieles von dem, was da geschieht, lässt sich mit neudeutschen Managementausdrücken beschreiben: teilautonome Arbeitsgruppen, KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess), Benchmarking, flexible Arbeitszeitmodelle .....

Bemerkenswert ist allerdings, dass diese Organisation bereits im Jahre 1980 entstand, als diese Ausdrücke erst auf ihre Entdeckung und Vermarktung warteten. Wir wussten - auch ich als Leiter - in unserer Unschuld damals noch nichts von New Public Management und all den Zauberworten, die uns nunmehr den Weg in eine bessere Zukunft weisen. Wir hatten ein aus heutiger Sicht ziemlich

altmodisches Erfolgsrezept: einen Minister, der eine politische Vision hatte und im Alltagsgeschäft einen klaren Kurs hielt. Wir wussten, was er von uns erwartete und er wusste uns hierfür zu begeistern. Es ging um eine Humanisierung des Strafvollzuges und um Schutz der Gesellschaft durch intensive therapeutische und rehabilitierende Bemühungen um die Insassen. Wir brauchten kein Leitbild, sondern freuten uns einfach unserer Erfolge und daran, dass wir einen Minister hatten, der klar für etwas und gleichzeitig auch zu uns stand. Es ging damals nicht um Abschlanken und einschneidendes Sparen, sondern um inhaltliches Engagement, Professionalität und Leistungsorientierung aus sozialer Verantwortung.

Bevor ich in Nostalgie versinke, ein harter Schnitt in die Gegenwart und ganz anders wohin:

2. Bild: Im Ersten Wiener Gemeindebezirk tobt ein erbitterter Kampf um die Errichtung eines Ballspielplatzes vor einem Gymnasium. Die Schüler wollen Sport betreiben, die Anrainer ihre Ruhe haben. Das Ergebnis ist ein Platz, der so klein ist, dass er von den Jugendlichen fast völlig gemieden wird. Niemand hat etwas davon, oder halt: es gibt vermeintliche Gewinner, haben doch die entscheidenden Politiker Entschlusskraft und Ausgewogenheit zugleich bewiesen und können sich einer würdevollen Eröffnungsfeier erfreuen. Ich nehme an, dass es schon eines besonders ausgefeilten Gesamtkunstwerkes an New Public Management bedarf, um Beamte, die solch höheres Wollen zur Ausführung zu bringen zu haben, zu Spitzenleistungen zu bewegen. Oder aber: ist es überhaupt sinnvoll, sich bei Fehlentscheidungen, die niemandem etwas bringen, auf die Suche nach Spitzenleistungen zu begeben?

Um es auf den Punkt zu bringen, wir brauchen nicht die kachektische Twiggie-Verwaltung, wie sie sich so manche wünschen, sondern eine athletische und austrainierte Herminator-Verwaltung, die mit aller Kraft ins klar definierte Ziel fährt. Ich weiß nicht, ob man mit Spin-Doctors wirklich Wahlen gewinnen kann, aber ich bin mir sicher, dass eine von Inkonsistenz und diffuser Popularitätshascherei geprägte Politik die öffentliche Verwaltung dermaßen ruiniert, dass alle Künste und Moden von Verwaltungsentwicklung lediglich den Charakter von Palliativmedizin haben können.

Sie werden sich sagen: gut und schön, die Ära Broda ist lange vorbei, wie schaut es derzeit mit best practice aus?

Hierzu zwei kurze Berichte aus zwei verschiedenen Anstalten, wobei ich vorausschicken muss, dass es eine Reihe weiterer innovativer Anstalten gibt, ich aber gezwungen war, eine Auswahl zu treffen:

Die Justizanstalt Wien-Favoriten ist eine kleinere behandlungsorientierte Einrichtung vor allem für Drogenabhängige, aber auch für andere Personengruppen, beispielsweise für zur Entlassung heranstehende Frauen. Ihr Leiter heißt Dr. Werdenich. Er versucht seit fast 20 Jahren mit seinen MitarbeiterInnen seine Vision vom „bürgernahen Gefängnis“ zu verwirklichen. Er versteht darunter, dass die Abläufe nicht durch die Eigengesetzlichkeit der

Institution bestimmt werden, sondern anhand inhaltlicher Ziele ausgerichtet werden.

Beispielsweise gibt es keine Anstaltsküche, die Insassen verpflegen sich selbst. Draußen können sie sich in aller Regel auch nicht ständig bekochen lassen. Es gibt auch keine Hausarbeiter auf den Wohngruppen, alle dort anfallenden Arbeiten werden von den Bewohnern selbst erledigt. Dies ist insofern wichtig, als im traditionellen Vollzug die Hausarbeiter gegenüber den anderen Insassen eine de facto privilegierte Position haben und ein wichtiger Bestandteil der sogenannten Subkultur des Gefängnisses sind.

In der Anstalt gibt es weiters externe Rechtsberatung und einen von den Gefangenen gewählten Vertreter ihrer Interessen. Ein EDV-Projekt läuft als selbstverwalteter Betrieb, das heißt, das die dort Beschäftigten auf eigene Rechnung produzieren und den Staat für ihre Arbeit bezahlen. Die Einbindung der Anstalt ist vom sogenannten Import-Export-Modell geleitet, das heißt, das möglichst viele psychosoziale und kulturelle Angebote von außen importiert werden, aber auch die Anstalt nach außen Leistungen wie Friedhofserhaltung oder Außenflächenbetreuung für die Gemeinde erbringt.

Die Justizanstalt Wels ist eines der kleinen gerichtlichen Gefangenenhäuser, die für den Vollzug der Untersuchungshaft und kurzfristiger Freiheitsstrafen dienen. Sie hat seit knapp drei Jahren einen neuen Leiter. Das Wirken von Franz Hochstrasser ist zumindest teilweise leicht in Zahlen darstellbar. Die Einnahmen aus Gefangenenarbeit für private Unternehmer betragen 1996 knapp 1,5 Millionen Schilling, 1998 über 6 Millionen. Diese Vervierfachung wurde vor allem durch einen starken Ausbau des Freiganges, also der unbewachten Arbeit von Gefangenen in Firmen, erreicht. Die Zahl der Freigänger stieg von durchschnittlich 6 auf zwischen 30 und 35. Auch die anderen Vollzugslockerungen wurden erheblich ausgeweitet. Zwei der fünf Gefängnisabteilungen werden mittlerweile als Wohngruppen betrieben. Das heißt, dass innerhalb der Abteilungen Bewegungsfreiheit herrscht und eine gemeinsame Infrastruktur genützt werden kann - für ein gerichtliches Gefangenenhaus höchst ungewöhnliche Verhältnisse. Ebenso innovativ ist ein interdisziplinär erarbeitetes Behandlungskonzept, das sich unter anderem ähnlich wie in Favoriten an dem erwähnten Import-Export-Modell orientiert.

Werdenich, Hochstrasser und Gratz – ich nehme mir die Freiheit heraus, mich aufgrund meiner früheren Tätigkeit als Anstaltsleiter zu den beiden hinzuzufügen - sind von ihrem Naturell und Arbeitsstil her durchaus unterschiedlich, verfügen aber dennoch über gewisse Gemeinsamkeiten:

Alle drei haben biographisch oder aktuell starke Bezüge zu privatwirtschaftlicher Tätigkeit und verfügen über eine gewisse unternehmerische Identität. Sie haben eine relativ große Außenorientierung und versuchen aus Erfahrungen anderer Länder und Organisationen zu lernen. Sie setzen zur Entwicklung der von ihnen geleiteten Organisationen auch Berater ein und betreiben gezielte Organisationsentwicklung. Sie nehmen einerseits gerne selbst Projekte in die Hand, folgen aber andererseits dem Grundsatz, dass man sich zur Arbeit so hinstellen soll, dass auch andere dazukommen. Innovation macht ihnen Spaß. Es bereitet ihnen auch Freude, eine gewisse Unangepasstheit zu kultivieren. Wenn sie von allen Seiten Applaus bekommen, fragen sie sich, ob sie etwas falsch

gemacht haben. Tatsächlich wird ihnen auch etliches an Ambivalenz entgegengebracht. Die unter anderem von Schnitzler, Musil und Werfel beschriebene Kernkompetenz des Beamtenhochadels, Dinge in der Schwebe zu halten und Entscheidungen bzw. Verbindlichkeiten aus dem Wege zu gehen, ist nicht ihre Stärke.

Bei dieser Beschreibung ging es mir weniger um Selbstdarstellung, sondern eher darum, für die Frage der Leadership in der Verwaltung zu sensibilisieren. Was sind eigentlich die Eigenschaften, die Führungskräfte im öffentlichen Sektor aufweisen sollen? Pflegeleichtigkeit, Sensibilität für Opportunes sowie Geschmeidigkeit oder aber Bereitschaft zum Unkonventionellen, Ausstattung mit Ecken und Kanten und ein gewisses Maß an Unbequemheit?

In diesem Zusammenhang sei eine weitere Geschichte erzählt: Im Strafvollzug lief in den letzten 15 Monaten ein relativ groß angelegtes Projekt „Strategieentwicklung“. Im von dem Teilprojekt „Zukunftswerkstätte“ - Projektgruppenleiter übrigens ein gewisser Werdenich - verfassten Teil des veröffentlichten Projektberichtes findet sich unter anderem folgender Absatz:

„In Diskussionen in der Projektgruppe und bei den Erhebungen die von der Projektgruppe durchgeführt wurden, hat sich herausgestellt, dass es im Strafvollzug derzeit ein eher für Innovationen und Experimente negatives Klima gibt. Genauer gesagt, es gibt eine Menge Interesse und Bereitschaft zu Innovationen und zugleich die Erfahrung, dass mit Reformbereitschaft und Veränderungsbemühungen destruktiv umgegangen wird, sodass die einzelnen Handelnden in dem System dazu tendieren ihre Nischen zu schützen und mißtrauisch zu sein. Es fehlt ein Klima der Offenheit und Kommunikationsbereitschaft, die Situation wird vielmehr so erlebt, dass man durch geschicktes Taktieren und Koalieren seine Ideen sehr wohl durchsetzen kann, dass man aber dabei gut beraten ist, verdeckt vorzugehen (Zitat: sobald einer ein Konzept macht, wird das umgebracht .....). Es haben viele in dem System ihre persönlichen innovativen Nischen, die sie vor den allgemeinen - destruktiven - Systemstrukturen schützen und für sich bewahren wollen. Das bedeutet - und hier gelingt leicht der empirische Nachweis - dass es eine Menge von Ideen und eine Menge konkreter und interessanter Nischen-Entwicklungen gibt. Die sind allerdings nicht miteinander vernetzt, es gibt nur wenig Austausch von Ideen und Modellen, die einzelnen Institutionen und Personen können nicht oder nur selten voneinander profitieren. ... Auch der Nachweis, dass etwas bereits in einem Bereich funktioniert reicht nicht aus, um es in andere Bereiche zu übernehmen.“

Zur Veränderung dieser Situation, also zur Förderung eines innovationsfreundlichen Klimas schlägt die Zukunftswerkstätte ein Abgehen von der unmittelbaren Zweckrationalität und die Orientierung an einer Vereinbarkeit von Vielfalt und Effizienz vor. Es gelte, sensibel und offen zu sein, Tendenzen und Ideen aufzugreifen und zu sammeln und in einigen Fällen eine Umsetzung in die Vollzugspraxis zu überlegen bzw. Modelle dafür zu entwickeln. „Vielleicht ist es angemessener und ökonomisch sinnvoller Neues zuzulassen, es nicht zu

verhindern und es vor destruktiver Kritik und vor vorbeugender Ängstlichkeit zu schützen.“

Ich denke, es wird jetzt nachvollziehbar, was ich mit dem Untertitel „Veränderungsarbeit mittels Guerilla-Taktik“ gemeint habe: Guerilleros operieren unverbunden in kleinen Gruppen, weitgehend selbständig und nur lose verbunden. Sie schlagen überraschend zu, ziehen sich wieder in ihre verborgenen Gebiete zurück, weil sie wissen, dass von ihnen erzielte Erfolge zu Gegenschlägen der Machthaber führen. Sie sind auf zähe Auseinandersetzungen eingestellt und erwarten sich keinen raschen Umsturz in den Palästen. Ihre Motoren sind Unzufriedenheit, Identifikation mit einer Idee und Konfliktbereitschaft.

Auf diese Weise sind kleinräumige Erfolge sehr gut erzielbar, zu Veränderungen in der Großlandschaft kommt es zumeist erst, wenn organisiertere und offenere Auseinandersetzungen möglich geworden sind.

Um von der Metapher zum Strafvollzug zurückzukommen: Das erwähnte Projekt: Strategieentwicklung im österreichischen Strafvollzug ist ein erster Versuch, von Insellösungen der Veränderung zu einer grundsätzlichen Neuorientierung zu kommen. An dem Projekt arbeiteten 43 Personen mit, wobei Abteilungsleiter des Bundesministeriums und Anstaltsleiter zahlenmäßig überrepräsentiert waren. Ich nahm hierbei die Rolle eines internen Beraters ein. Es war das erste Mal, das Mitarbeiter aus 4 Sektionen des Justizministeriums und einer Reihe von Justizanstalten miteinander nach der Methode Projektmanagement arbeiteten.

Von der Ausgangslage her ging es darum, die gegenwärtige Form der Steuerung des Strafvollzugs: Übersteuerung in Detailfragen und Untersteuerung im Strategischen Bereich zu überwinden und die Frage: Was leisten wir derzeit mit welchen Ressourcen? Wohin soll sich die Leistungserbringung entwickeln? in den Mittelpunkt zu rücken. Als Ergebnisse wurden ein neues System von Kennzahlen und Indikatoren erstellt, eine Reihe von inhaltlichen Vollzugsstandards entwickelt und verschiedene innovative Vorschläge ausgearbeitet. Wie zuvor bereits zitiert, erfolgte auch eine Reflexion der vorhandenen Innovationskultur.

Die Evaluation der Prozesse im Projekt ergab, dass das Projekt für die überwiegende Mehrzahl der Beteiligten eine neue Kooperationserfahrung bedeutete, die über das Projekt hinaus Wirkung zeigen sollte. Die Auswertung ergab aber auch, dass die Projektaußenpolitik, insbesondere die Information der nicht am Projekt Beteiligten, eine insgesamt mühsame Angelegenheit war. Der Verlauf von drei Resonanzgruppensitzungen, in denen die Projektfortschritte Repräsentanten des Gesamtsystems vorgestellt wurden, ließ erahnen, dass sich die Umsetzung der Projektergebnisse nicht ganz einfach gestalten werde. Insbesondere die Skepsis der Personalvertreter war unüberhörbar. Erst in ein bis zwei Jahren wird eine Beurteilung möglich sein, wie sehr das Projekt zu einem Verlassen der gewohnten Bahnen führte.

Ich meine jedenfalls, dass Verwaltungsentwicklung vor allem auch von zielorientiertem Konfliktmanagement abhängig ist. Max Weber schrieb, dass eine entwickelte Bürokratie zu den am schwersten zerstörbaren Gebilden gehöre. Zu glauben, das von der ständigen Kompromißsuche im Rahmen einer sogenannten

Sozialpartnerschaft – ein für den öffentlichen Dienst meiner Meinung nach völlig unpassender Ausdruck – nachhaltige Veränderungen ausgehen könnten, halte ich für naiv und selbstbetrügerisch. Der Grad der Offenheit von Konfrontationen und produktiver Konfliktaustragung ist für mich ein zentraler Indikator für die Ernsthaftigkeit und Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen.

Ich wende mich der Einrichtung zu, für die ich verantwortlich bin, dem Fortbildungszentrum Strafvollzug.

Das Fortbildungszentrum Strafvollzug besteht seit Herbst 1992 und kam aufgrund von Initiativen der Anstaltsleiter und der Personalvertretung im Strafvollzug sowie der zuständigen Personalabteilung zustande. Es ist dieser Ministerialabteilung berichtspflichtig. Es wurde zusätzlich zu der für die Grundausbildungen zuständigen Justizwachschule geschaffen. Von den mich eingeschlossen vier MitarbeiterInnen führen drei laufend selbst Bildungs- und Beratungsaktivitäten durch. Das Fortbildungszentrum verfügt über einen Beirat, der vor allem aus gewerkschaftlichen Vertretern und Sprechern der Anstaltsleiter sowie der verschiedenen Arbeitsgemeinschaften im Strafvollzug besteht. Der Beirat hat beratende und die Zusammenarbeit zwischen dem Fortbildungszentrum und den Strafvollzugseinrichtungen fördernde Aufgaben. Ein Fachteam ist zuständig für die Entwicklung und Veränderungen der fachlichen Standards und wirkt bei der Planung der Aktivitäten des Fortbildungszentrums mit.

Bei unserer Arbeit sind wir vom Bild eines Marktes geleitet: Es werden auf verschiedenen Ständen eine Reihe von Produkten angeboten. Die Interessenten und Abnehmer der Produkte orientieren sich auf dem Markt und treffen ihre Entscheidungen. Die traditionellen offiziellen Angebote gibt es beispielsweise an einem Stand, der ausschließlich Vorschriften im Austausch gegen formale Unangreifbarkeit anzubieten hat. Auch die Hierarchien sind in diesem Sektor vertreten. Sie fordern Unterwerfung und bieten dafür die Berechtigung, dies nach unten ebenfalls üben zu dürfen. Im grauen Sektor gibt es den Stand der Mikropolitiker, die Intrigen, Gerüchte, Seilschaften und ähnliches als Produkte haben. Selbstverständlich fehlen hier auch die schrecklichen Vereinfacher und die sich als starke Männer anbietenden nicht. Letztere sollen angeblich derzeit besondere Konjunktur haben. Es gibt aber auch einen Schwarzmarkt der Süchte und des Unterschleifs. Die Nachfrager prüfen die Angebote und landen letztlich bei den Ständen, die ihnen am meisten zusagen bzw. ihren Möglichkeiten und Begrenzungen am ehesten entsprechen. Eine Regulierung des Verhaltens der Nachfrager durch Gebote und Verbote hat, wie dies so auf Märkten ist, nur begrenzte Wirksamkeit. Das Verhalten der Kunden ist letztlich nur über attraktive Angebote zu steuern. Da es sich um Stammkunden handelt, sind sie durch Mogelpackungen für neue Produkte nicht wirklich zu gewinnen. Wenn New Public Management draufsteht, drinnen aber außer vollmundigen Reklamezetteln nur heiße Luft ist, bleiben die Anbieter auf der Ware sitzen, hat sie doch weder Tausch- noch Gebrauchswert. Auch wer versucht, ein Geschäft anzubieten, dass lautet: Tausche Leistungen und Entwicklungsorientierung gegen Berichtsaufträge und vermehrte Kontrollen, wird nicht sonderlich reüssieren. Dies erscheint banal, ist aber der Hintergrund einer Reihe von gescheiterten Reformversuchen.

Unsere Zielsetzung ist es, durch attraktive Angebote zu kommunizieren, ja auszudünsten:

Lernen heißt Wachstum!

Leistung macht Spaß – nicht immer, aber immer öfter!

Kooperieren und Vereinbaren ist befriedigender als Anordnen und Erlässe oder Verfügungen basteln!

Es ist uns aber auch ein Anliegen, im Sinne meiner Ausführungen zu Beginn die Tiefenstrukturen des Gesamtsystems Strafvollzugs zu berücksichtigen und zu thematisieren. Es geht uns auch um Containment, also um die Vermittlung von emotionaler Sicherheit und um die Akzeptanz der emotionalen Bedürfnisse der Strafvollzugsbediensteten nach Anerkennung und emotionaler Unterstützung. Ansatzpunkte zur Realisierung dieser Ausrichtung sind einerseits unsere Veranstaltungen als Orte des Auftankens von Energie, andererseits versuchen wir durch Führungskräfte trainings und Beratungen förderliche Arbeitsbedingungen für die Vollzugsbediensteten zu begünstigen. Wir trachten, auf eine nachhaltige und wachstumsorientierte Nutzung ihrer Ressourcen und Energie hinzuwirken. Dies erfordert die Verankerung von fachlicher Professionalität und Managementkompetenz im Gesamtsystem.

Hierzu nähere Details:

Der Großteil der Bildungs- und Beratungsarbeit wird von internen Seminarleitern und Trainern wahrgenommen (derzeit rund 60). Dies hat eine Reihe von Vorteilen:

- Die Erfahrungen, die sie als Führungskraft über Strukturen, Prozesse und die spezifische Organisationskultur im Strafvollzug gesammelt haben, stellen bei internen Trainings und Beratungen eine wichtige Ressource im Sinne von Feldkompetenz dar
- Erhöhung der Anschlussfähigkeit an das jeweilige Klientensystem - gerade im Strafvollzug achten viele auf „Stallgeruch“, bevor sie sich auf Veränderungsprozesse einlassen
- nach meiner eigenen Erfahrung nimmt man das, was man in Seminaren zu vermitteln suchte, anschließend im Stammgeschäft selbst zumindest einige Wochen lang recht ernst.
- Bildungsarbeit kann einen Anreiz und Anstoß zu eigener Weiterentwicklung und Fortbildung bedeuten und somit die Qualifikation fürs Stammgeschäft erhöhen.
- in der aktuellen Rollendefinition des Managers haben beratende und fördernde Aufgaben eine sehr hohe Bedeutung – dies ist nicht nur eine Frage von Techniken, sondern auch einer systemisch-ganzheitlichen Grundhaltung
- überhaupt erhöht der Umgang mit verschiedenen Arbeitsrollen die Selbstreflexionsfähigkeit und führt zu neuen Sichtweisen. Diese Anstöße zur Rollenflexibilität und Selbstbeobachtung erscheinen gerade in einer relativ engen und innenbezogenen Welt, wie sie der Vollzug zwangsläufig darstellt, wichtig.
- auch für Seminarleiter können Seminare energetische Schübe bedeuten und dem "Burn-out" entgegenwirken.
- Dies alles führt zu einer Vision, nämlich der lernenden Organisation, in der insbesondere bei Führungskräften nicht nur die Wahrnehmung der unmittelbaren Organisationsaufgaben, sondern kontinuierliches Lehren und

Lernen Teil der beruflichen Identität sind. Zusätzlich erfolgt in der laufenden Arbeit, aber auch in zusätzlich eingerichteten Netzwerken eine produktive und weiterführende Verknüpfung von Personen und Teilsystemen. Die Gruppe der internen SeminarleiterInnen und BeraterInnen stellt solch ein Netzwerk dar.

Diese Synergien bergen nicht nur große Chancen in sich, sondern haben auch ihre kritischen Punkte. So ist darauf zu achten, dass genügend Zeit für die Wahrnehmung der Kernaufgabe als Führungskraft zur Verfügung bleibt, aber auch, dass die Verbundenheit mit dem Berufsfeld nicht als „Betriebsblindheit“ die für TrainerInnen bzw. BeraterInnen erforderliche Distanzierung, Unbefangenheit und Offenheit für neue Sichtweisen und Lösungen verstellt. Dem wirken wir einerseits durch gemischte Staffs aus Internen und Externen und andererseits durch Aus- und Fortbildung sowie Praxisberatung der Internen durch besonders hierfür qualifizierte externe TrainerInnen und BeraterInnen entgegen. Ein besonders innovativer Ansatz war hier der Universitätslehrgang „Leitung und Beratung von Teams und Projekten“, der vom Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universitäten Innsbruck, Klagenfurt und Graz, Abteilung Gesundheit und Organisationsentwicklung (IFF) in Kooperation mit dem Fortbildungszentrum Strafvollzug durchgeführt wurde .

Dabei wurde besonderer Wert darauf gelegt, dem komplexen Rollengefüge der TeilnehmerInnen Rechnung zu tragen: In ihrer Funktion als Führungskräfte stellte der Lehrgang eine Maßnahme zur Optimierung ihrer Leitungstätigkeit dar. In ihrer Funktion als interne TrainerInnen und BeraterInnen wurde ihnen Know-how für die Übernahme von Beratungsfunktionen bei Projekten und Organisationsveränderungsmassnahmen innerhalb des Strafvollzugs vermittelt.

Ich möchte mich ganz zuletzt auch dazu äußern, wie ich die öffentliche Verwaltung persönlich erlebe. Für mich ist sie einerseits ein Abenteuerspielplatz, andererseits eine moralische Anstalt.

Abenteuerspielplatz deshalb, weil es eine Menge Spielmaterial und Spielgeräte und viele Spielpartner sowie variantenreiche und vielfältige - insbesondere mikropolitische - Spielmuster gibt. Man kann sich viel trauen und Etwas ausprobieren. Die Verletzungsgefahr ist relativ gering, wenn man abstürzt, landet man auf einer dicken Schicht Rindenmulch. Diese Sicherheit ermöglicht Experimente und Aktionen, die mutig wirken, letztlich aber relativ ungefährlich sind. "Moralische Anstalt" bedeutet, dass im öffentlichen Dienst in Menschenleben eingegriffen wird und gesellschaftlich gehandelt wird. Das Fehlen von Marktmechanismen und eines Leistungsprinzips bzw. Leistungsmaßstabes als Bestimmungsgröße von Berufsverläufen sowie die Steuerungsdefizite zentraler Instanzen ermöglichen es in hohem Maße eigene Werturteile und moralische Positionen einzubringen. Für mich bedeutet dies, dass ich das, was ich vor 20 Jahren vertreten habe, nach wie vor als persönliches Arbeitsprogramm einsetzen kann - und das ist in lausigen Zeiten wie diesen eine ganze Menge.

Wichtig erscheint mir, beide Vorstellungen miteinander zu kombinieren, in Balance zu halten. Wer alleine den Abenteuerspielplatz im Kopf hat, regrediert allzuleicht in die Infantilität. Wer seinen Zugang auf die moralische Anstalt begrenzt, hat ein hohes Risiko, sich zum moralinsauren, erbitterten und menschenfeindlichen Tragiker zu entwickeln. Wer Bürokratie - und mit einer solchen haben wir es nach

wie vor zu tun - allzu ernst nimmt, ist selbst schuld, wer sie überhaupt nicht ernst nimmt, läuft in Gefahr, sich selbst was schuldig zu bleiben.

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