

# **„Aus- und Fortbildung, Bausteine für die Weiterentwicklung des Strafvollzuges“**

(Vortrag, gehalten im Juni 2000 in Straubing aus Anlass des 20-jährigen Bestehens der dortigen Justizschule, veröffentlicht im November 2002 als Beitrag in der Festschrift zum 25-jährigen Jubiläum des Schweizerischen Ausbildungszentrums für das Strafvollzugspersonal)

Die folgenden Ausführungen stützen sich auf die Erfahrungen und Entwicklungen, die meine MitarbeiterInnen und ich im Fortbildungszentrum Strafvollzug machten. Wir sind ziemlich rasch zum Ergebnis gekommen, dass – wenn überhaupt- nachhaltige Veränderungen im Strafvollzug nur dann möglich sind, wenn das Lernen und die Entwicklung von Personen mit organisationalem Lernen und Organisationsentwicklung verbunden sind.

Ich thematisiere in diesem Zusammenhang drei grundsätzliche Aspekte und beschreibe anschließend 12 Bausteine für das Lernen und die Entwicklung von Personen und sozialen Systemen im Strafvollzug.

## **I.Grundsätzliches zum Thema Organisation**

Zunächst einige grundsätzliche Anmerkungen zum Thema Organisation - auch deshalb, weil Gefängnis als eine besonders verdichtete Form von Organisation verstanden werden kann. Meyers Konversationslexikon führte 1877 aus: „Der Modus der Vereinigung heterogener Glieder oder Organe zu einem Ganzen, welchem ein vernünftiger Plan zu Grunde liegt, heißt Organisation.“

Dieser Begriff von Organisation hat sich seither nicht sonderlich geändert, die systemischen Organisationsberater sprechen vom Verknüpfungsmodus der Subsysteme eines Gesamtsystems (Wimmer 1992, S. 78). Ebenso gleich geblieben ist folgendes Dilemma: Wir alle organisieren einerseits mehr oder weniger mit Leidenschaft andere und sind tendenziell empört, wenn diese eben diese Vorgaben nicht so einfach über sich ergehen lassen, sich also nicht pflegeleicht trivialisieren lassen. Andererseits legen wir auf unsere Eigen-Sinnigkeit und Eigen-Willigkeit hohen Wert. Wir nehmen also für uns Freiräume und –um es vornehm auszudrücken- einen kreativen Umgang mit Begrenzungen und Einschränkungen in Anspruch. Der Zweck von Organisationen ist jedoch, die unendliche Vielfalt von Handlungsmöglichkeiten auf eine sinnvolle Anzahl zu reduzieren. So soll gewährleistet werden, dass Impulse, die auf die Organisation einwirken, mit zumindest hoher Wahrscheinlichkeit in einer sich wiederholenden, systemspezifischen Art und Weise verarbeitet werden.

Die Mitglieder von Organisationen wissen dies einerseits zu schätzen, betrachten aber andererseits habituell Selbstverwirklichung und soziale sowie inhaltliche Auswahl- und Gestaltungsmöglichkeiten als legitime persönliche Ziele.

Dieses Spannungsfeld ist grundsätzlich durch zwei Verfahren bearbeitbar:

Eine Strategie, ich nenne sie „Plan A“ bedeutet eine Verschärfung von Regeln und Normen bis in alle denkbaren Bereiche des menschlichen Lebens hinein durch die Schaffung differenzierter Bürokratien.

Die zweite Variante, ich nenne sie „Plan B“ beinhaltet Organisation von Selbstreflexion und Widerspruch, also Selbstbeobachtung sozialer Systeme, Stimulierung von Selbstorganisation und Pflege von Aushandlungs- und Konfliktbearbeitungsmechanismen.

Letztlich lässt sich auch die rechtspolitische Auseinandersetzung über den Umgang mit abweichendem Verhalten mit diesen zwei Optionen, menschliches Verhalten zu organisieren, beschreiben.

Wir im Strafvollzug betreiben jedenfalls Organisationen, die vereinfacht formuliert mit dem gesellschaftlichen Auftrag konfrontiert sind, nach Plan A vorzugehen, also die staatliche Rechtsordnung mit Zwangsgewalt durchzusetzen. Schon von Erwartungen wie Behandlungsvollzug oder Angleichungsgebot wissen wir, dass unser Geschäft so seine Widersprüche hat.

Darüber hinaus ist der öffentliche Sektor ganz allgemein mit der Situation konfrontiert, dass sich die Verhältnisse, wie Systemiker sagen: die relevanten Umwelten ziemlich rasch und nachhaltig verändern. Wer sich nicht aus dieser Welt hinausverwalten will, muss auch die Verwaltung veränderungsfähig gestalten. Dies jedoch ist mit der bloßen Logik von Befehl und Gehorsam erwiesenermaßen nicht zu erreichen.

Einerseits gibt es im Strafvollzug gute Gründe, Verhalten in größerem Ausmaß zu trivialisieren. Gefängnisse kommen wie andere Organisationen nicht umhin, den Modus der Steuerung von Mitarbeitern deren Aufgaben anzupassen. Das bedeutet, Gefangene wie Vollzugsbedienstete mit Erwartungen von Unterordnung und Gehorsam zu konfrontieren. Die Kriminologen sprechen von der Übernormierung des Vollzuges (Gratz 1986) – somit Plan A.

Zum anderen gibt es aber die Anforderungen eines über bloße Verwahrung hinausgehenden Vollzuges, also Gründe für Plan B. Auch die im öffentlichen Sektor stattfindenden tiefgreifenden Veränderungen bedeuten, dass Reflexion, Bearbeitung von Konflikten und diskursive Problemlösung ihren Platz benötigen –daher Plan B.

Im Strafvollzug stellt sich die Herausforderung, zwei gänzlich unterschiedliche Logiken zu einer halbwegs für alle Beteiligten erträglichen und zumutbaren Form der Verhaltenssteuerung und Leistungserbringung mit besonderer Intensität zu synthetisieren.

Letztlich ist dieser Widerspruch jedoch in allen Organisationen – von der Internetfirma bis zur Heilsarmee - zu bewältigen. Die systemische Organisationsberatung hat sich hierzu etwas einfallen lassen, was im Grunde gar nicht so abgehoben ist, wie es die klingende Bezeichnung: „nichttriviale Steuerung“ (Simon u. Conecta 1992, S.27ff) nahelegt. Gemeint wird damit folgendes:

In Organisationen ist einerseits für die laufende Leistungserbringung zu sorgen. Diese Leistungsprozesse werden trivial gestaltet. Es ist entsprechend den erteilten Vorgaben zu arbeiten. Diese übliche Form der Steuerung ist jedoch durch Elemente bzw. Phasen nichttrivialer Steuerung zu ergänzen, in denen Vorgesetzte und Mitarbeiter gemeinsam die Leistungserbringung und die Arbeitsbeziehungen reflektieren, daraus Veränderungsbedarf ableiten und diesbezügliche Ziel- und Rahmenvereinbarungen schließen.

In der Praxis beziehen die, die für die laufende und unmittelbare Leistungserbringung zu sorgen haben, folgende Position: Es muss gearbeitet werden, alles andere ist eigentlich nur Luxus. Die Bildungs- und Beratungsprofis zeichnen dazu manchmal gerne folgendes Bild: Ein Mann hackt im Schweiß seines Angesichts und mit nachgerade verzweifelter Anstrengung Holz – er hat noch eine gewaltige Menge vor sich. Jemand sagt ihm: Deine Hacke ist stumpf, schärfe sie. Er erwidert: Dazu habe ich keine Zeit, ich muss ja Holz hacken. Eben diese Wartung und Pflege der Arbeitsmittel findet in den Reflexionsschleifen statt.

Im Strafvollzug geht es aber auch um etwas anderes: Der Vollzug ist nur allzu leicht von der Grundhaltung geprägt: Der Mensch hat das zu tun, wozu er verpflichtet ist, und damit basta. Diese Position gehört jedoch mit der Botschaft ergänzt:

Stabile und erträgliche soziale Beziehungen ent- und bestehen nur dann, wenn in sie investiert wird – Zeit, Engagement, Phantasie und positive Gefühle. Insofern halte ich ein gewisses Spannungsfeld zwischen Strafvollzugsverwaltung und einschlägigen Bildungseinrichtungen für gesund und produktiv. Wir haben einerseits die Sicherheiten zu geben, die durch Normen und Waffen alleine nicht garantiert werden können. Wir haben aber auch für die Verunsicherungen und Verstörungen zu sorgen, die Prisonisierung und Burn-Out hintanhaltend oder zumindest verringern können. Diese Unbequemtheit von Bildungs- und Beratungsarbeit ist allerdings sorgfältig, achtsam und getragen von Wertschätzung zu dosieren.

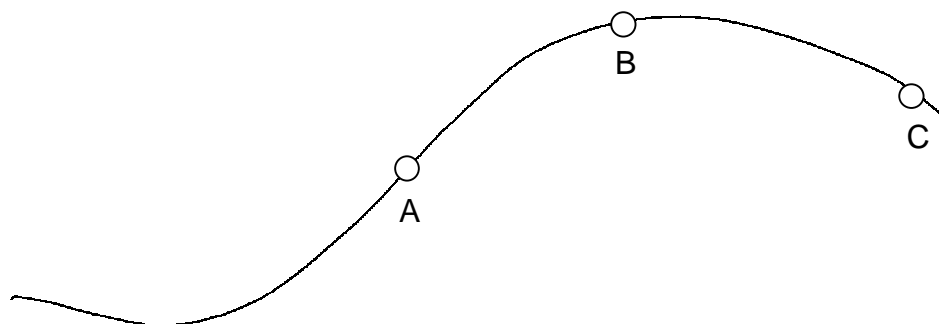
## II. Die Sigmoid-Kurve

Eine andere Art von Zumutung als Aspekt von Bildungs- und Beratungstätigkeit sei durch eine Anekdote eingeleitet. Ich habe sie aus einem Buch von Charles Handy (1994), einem der wenigen, der nach meinem Dafürhalten die Bezeichnung Management-Guru verdient. Seine Geschichte heißt: Die Straße zu Davies Bar. Handy war mit dem Auto mitten in der kargen, einsamen irischen Landschaft auf der Suche nach ihr und fragte deshalb einen Einheimischen. Der sagte: Ach, das ist einfach, fahren sie immer geradeaus. Nach einer Weile kommen sie zu einer Brücke, hinter der Davies Bar liegt, sie können sie gar nicht verfehlen. Handy antwortete: OK, ich habe verstanden, immer geradeaus zu Davies Bar. „Richtig. Etwa eine halbe Meile, bevor sie dort ankommen, biegen Sie rechts zum Hügel ab.

Für Handy klang das so logisch, dass er sich bedankte und weiterfuhr. Als er dann ziemliche Schwierigkeiten hatte, Davies Bar zu erreichen, fiel ihm ein, dass ihm der Mann ein Beispiel für eine Paradoxie, vielleicht die Paradoxie unserer Zeit schlechthin gegeben hatte: Sobald wir wissen, wohin wir gehen müssen, ist es auch schon zu spät, den richtigen Weg einzuschlagen; oder, drastischer ausgedrückt: wenn wir immer auf unserem Weg weitergehen, werden wir den Weg in die Zukunft verpassen.

Handy führt dies anhand der Sigmoid-Kurve näher aus, die für ihn die Geschichte des Lebens selbst zusammenfasst.

### Sigmoidkurve



So klug und angebracht es ist, am Punkt A eine neue Kurve zu starten, so schwierig ist es hierfür die nötigen Argumente und Akzeptanz zu finden. Warum sich ändern, sich auf Abenteuer mit ungewissem Ausgang einlassen, wenn bisher alles gut gegangen ist und auch die unmittelbare Zukunft durchaus rosig aussieht?

Wenn man hingegen den Start einer neuen Kurve erst im Punkt B angeht, ist man in einer sehr ungünstigen Position: meistens sind die Ressourcen verbraucht oder

verschlissen, der Vertrauenskredit ist verspielt, man bekommt kaum mehr eine reelle Chance.

Beispiele sind die Entwicklung des römischen oder des sowjetischen Weltreichs, aber auch von IBM. Man kann auf diese Weise auch über Produkte nachdenken: An welchem Punkt der Kurve steht wohl unser vielgeliebtes Auto? Die Frage, ob und wie man die sogenannte Midlife-crisis bewältigt, lässt sich anhand der Kurve genauso reflektieren wie Partnerschaften. Handy schreibt, er sage manchmal im Scherz, er sei zum zweiten Mal verheiratet, aber mit derselben Frau, das mache die Sache billiger. Um zu unseren Aufgaben zu kommen:

In Seminaren geht es auch darum, den Teilnehmern den rechtzeitigen Start einer zweiten Kurve zu erleichtern.

In Teamentwicklungsklausuren versuchen wir auf Teamebene solche Anstöße zu geben, in Anstaltsberatungen auf Organisationsebene.

Die Arbeit mit Gefangenen ist nicht zuletzt deshalb so schwierig, weil wir sie zu einem Zeitpunkt beginnen, da die Abwärtsbewegungen weit fortgeschritten sind, also zumeist auch den Punkt B um einiges überschritten haben. Aber auch hier geht es um den Start einer neuen Kurve.

In der methodischen und didaktischen Ausrichtung unserer Angebote müssen wir rechtzeitig erkennen, wann wir die Kurve zu neuen Höhenflügen zu starten haben.

Schließlich geht es auch um die strategische Orientierung von Bildungs- und Beratungsarbeit: Was sind die großflächigen Entwicklungen, welche Trends zeichnen sich ab, was bedeuten sie für den Strafvollzug, welche Veränderungen sind daraus abzuleiten, wie transportieren wir deren Notwendigkeit?

### **III. Organigramm versus Outcome**

Um hier etwas konkreter zu werden. Das traditionelle Verständnis von Organisationen, dem gerade der öffentliche Sektor nach wie vor nachhängt, lässt sich nach wie vor durch Organigramme darstellen, die in Form vertikaler Linien die Unterstellungen zeigen, aber keine horizontale Kooperation vorsehen und nichts über die Gestaltung der Prozesse der Leistungserbringung aussagen. Organisationen, die in ihrer Arbeitsweise vom Organigramm-Verständnis geprägt sind, ziehen gegenüber den Umwelten sehr deutliche Grenzen, interessieren sich nur relativ wenig, was in den Umwelten geschieht, beschäftigen sich relativ wenig mit den Bedürfnissen, Wünschen und Erwartungen von Kunden bzw. Anspruchsberechtigten, verwenden hingegen ziemlich viel Aufmerksamkeit, Zeit und Energie für interne Machtspiele („Mikropolitik“) und Beschäftigung mit sich selbst.

Das aktuelle Bild von Organisationen rückt hingegen die Gestaltung von Leistungs- bzw. Geschäftsprozessen in den Mittelpunkt: Es geht darum, mit einem möglichst geringen „Input“ an Ressourcen (Geld, Personal, .....) einen möglichst großen „Output“, oder besser gesagt möglichst viel „Outcome“, also ein möglichst gutes Ergebnis zu erzielen. Deshalb werden die Prozesse der Leistungserbringung so einfach wie nur möglich gestaltet. Die verschiedenen Organisationseinheiten erhalten ein hohes Maß an Autonomie in der Erreichung der vorgegebenen bzw. vereinbarten Ziele, werden jedoch bezüglich der Erreichung der definierten Ziele genau beobachtet („Controlling“). Der sogenannte „Overhead“, insbesondere Management- und Verwaltungsfunktionen, werden so schlank wie möglich gehalten – nicht nur, um Kosten zu minimieren, sondern auch, um zu erreichen, dass die eigentliche Leistungserbringung möglichst unbehindert erfolgen kann und Subsysteme, die nicht unmittelbar produktiv sind, kein allzu großes Eigenleben entwickeln. Die Logik und Ausrichtung der Leistungserbringung orientiert sich primär an den Kunden bzw. Anspruchsberechtigten, nach Möglichkeit werden Marktmechanismen (z.B.:

Finanzierung entsprechend der erbrachten und genau erfassten Leistungen). Aktuelle Begriffe wie „New Public Management“, „Wirkungsorientierte Verwaltungsführung“, „Neues Steuerungsmodell“ umschreiben die schwierige Transformation von bürokratischen innenorientierten Systemen in außenorientierte Dienstleistungsorganisationen (z.B.: Schedler 1995). Auch der Justizvollzug sieht sich hier zunehmend gefordert.

#### **IV. Trends und Folgerungen für Bildungs- und Beratungsarbeit im Strafvollzug**

Nach diesen eher allgemeineren Ausführungen komme ich jetzt zu einer Aufzählung einer Reihe von Trends und daraus abgeleiteten Folgerungen für die Bildungs- und Beratungsarbeit im Strafvollzug.

- A. Der Trend geht dahin, nicht einzelne Produkte, sondern auf die Bedürfnisse der Kunden maßgeschneiderte Lösungen anzubieten. Hierbei werden verschiedene Methoden der Personal- und Organisationsentwicklung verschränkt. Beispielsweise entwickelten wir aus einer Anfrage um Schulung von Beamten für eine neue psychiatrische Spitalsabteilung in einer Justizanstalt ein mehrstufiges Projekt, in dem Projektmanagement, reflektierende Praxisbegleitung und Schulungsmaßnahmen verschränkt wurden.
- B. Es genügt nicht mehr, Seminare und Lehrgänge anzubieten. Es erscheint mir erforderlich, in verschiedenen Geschäftsfeldern tätig zu sein und eine breite Palette von Produkten anzubieten: Beratung von Personen, in Gruppen, von Teams, Organisationseinheiten und Dienststellen, Projektbegleitung, Aus- und Fortbildung, Informationsveranstaltungen, Moderationen - von Workshops bis zu Großgruppenveranstaltungen. Hier haben wir vor gut einem Jahr begonnen, mit Methoden wie Open Space, Zukunftskonferenzen und RTSC – Real Time Strategic Chance (siehe hierzu Königswieser, Keil 2000) zu arbeiten – bisher mit ermutigenden Ergebnissen. In einer Jugendanstalt gestalteten wir eine Zukunftskonferenz. Rund je zwei Dutzend Insassen und Bedienstete sowie 7 Gäste spannten über knapp drei Tagen in gemeinsamer engagierter Arbeit folgenden Bogen: Vergangenheit der Anstalt und ihrer Umfeld, aktuelle Entwicklungen in den Umfeldern und Antworten darauf, interne Gegenwart (worauf sind wir stolz, was bedauern wir), Zukunftsvisionen, gemeinsame Ziele, konkrete Maßnahmen und Vorhaben.
- C. Im Allgemeinen rückt Fortbildung näher an den Kontext des Arbeitsplatz und beschäftigt sich mehr mit dem unmittelbaren Transfer. Hierbei sind die Teilnehmer durch gemeinsame Arbeitszusammenhänge verbunden und sollen ihre Verknüpfungen durch die Fortbildung weiterentwickeln. Wir haben die Einführung von Mitarbeitergesprächen durch Eintagesseminare in den einzelnen Anstalten vorbereitet. Die positiven Erfahrungen haben dazu geführt, dass wir heuer ein Angebot von rund 20 verschiedenen „Indoor-Modulen“ erstellt haben – wie ich gestehen muss, nicht zuletzt auch aus Kosteneinsparungsgründen. Die Themen reichen vom Umgang mit spezifischen Insassengruppen über Führungstechniken bis hin zur Gesundheitsförderung. Es ist möglich, durch Nachfolgeveranstaltungen aus punktuellen Interventionen Entwicklungsprozesse zu machen. Besonders wichtig sind uns sogenannte Bereichs- oder Schnittstellenklausuren, in denen

im Sinne einer nichttrivialen Steuerung in oder zwischen Organisationseinheiten Raum für Reflexion und neue Vereinbarungen geschaffen wird.

- D. Arbeit mit und in Projekten wird ein fester Teil des Arbeitsalltages auch im öffentlichen Sektor und stellt zusätzlich ein Feld für Personalentwicklung dar. Hier geht es einerseits darum, Methoden des Projektmanagements, insbesondere sorgfältige Beauftragung, Projektsteuerung, Projektaußenpolitik und Projektumsetzung zu vermitteln, andererseits aber auch zumindest komplexere Projekte zu beraten. Wir haben in diesem Bereich mit einem Universitätsinstitut einen Universitätslehrgang „Leiten und Beraten von Teams und Projekten“ durchgeführt. Die gesetzten Ziele: Einerseits Führungskräfte zu entwickeln, andererseits interne Trainer und Berater zu qualifizieren, wurden in einem erfreulichen Ausmaß erreicht.
- E. Der Begriff Vernetzung wird zunehmend zu einem Modewort, nichtsdestoweniger haben solche Aktivitäten so ihren Charme: Wir haben laufende Kooperationen und Austausch von Dienstleistungen mit Polizei, Gendarmerie (Bundesministerium für Inneres), Zollwache (BM für Finanzen) und dem Verein NEUStart (vormals: für Bewährungshilfe und soziale Arbeit), punktuell auch mit verschiedenen anderen Organisationen. Aktuellstes Beispiel ist eine Kooperation mit dem BM für Inneres und NEUStart: Mitarbeiter aller drei Bereiche (insgesamt 37) werden in Großgruppenmoderation ausgebildet und gestalten in gemischten Staffs (3 – 5 Teilnehmer aus den drei verschiedenen Organisationsbereichen) Großgruppenveranstaltungen in unterschiedlichen Kontexten. Hieraus sollen mittel- bis langfristige neue Formen des gemeinsamen und wechselseitigen Lernens entstehen.
- F. Im Strafvollzug wird zunehmend die Verschränkung unterschiedlicher Eigenlogiken bzw. Paradigmen, die teilweise in ausgeprägten Spannungsfeldern zueinander stehen, gefordert: Recht, Betriebswirtschaft, Sozialkompetenz, spezifische Fachlichkeit. Dies erfordert Spannungstoleranz, Kompetenz im Umgang mit Mehrdeutigkeiten, Konflikt- und Entscheidungsfähigkeit - sowohl in der Strategieentwicklung, der Führungsarbeit, wie in der unmittelbaren Leistungserbringung. Es wird daher zunehmend wichtiger, Bildungsangebote zu machen, die nicht bloß in einem Teilbereich qualifizieren, sondern das leisten, was der Berufsalltag von den Zielgruppen verlangt: eine Integration verschiedener Zugänge und Kompetenzen. Methoden der Wahl sind hier unter anderem: Team-Teaching, Arbeit an Fallbeispielen, Planspiele. Hierzu ein konkretes Beispiel: Wir haben als Produkt ein Seminar: Praxis des Personalvertretungsgesetzes, das wir bereits Dienststellenleitern, aber auch Personalvertretern angeboten haben. In einem ersten Teil wird in einem Planspiel die soziale Dynamik praxisnahe inszeniert und analysiert. In einem zweiten Teil erfolgt ein lebendiger Austausch mit einem Rechtsexperten über die juristischen Aspekte. Drittens werden Fallbeispiele aus der Praxis zunächst mit supervisorischen Methoden bearbeitet, dann juristisch beleuchtet. Beide Ebenen werden in der Folge verschränkt. Viertens gibt es noch die Option für Probehandeln in Sozialtechniken wie Verhandlungsführung.

- G. Berufliche Weiterbildung verliert zunehmend den Anstrich des "Freiwilligen" und wird tendenziell auch im Bereich der Entwicklung sozialer und organisatorischer Kompetenzen verpflichtend, insbesondere im Bereich von Arbeitstechniken und „Tools“. Es geht hierbei nicht um höhere Weihen beispielsweise im Bereich der Empathie, wohl aber um solche methodische Führungsinstrumente wie Gesprächsführung mit Mitarbeitern, Abschluss von Zielvereinbarungen, förderliche Kontrollmaßnahmen, Elemente einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Hier haben wir noch kaum praktische Erfahrungen. Wir sind jedoch bei neuen Produkten wie den Indoor-Modulen immer mehr mit Teilnehmern konfrontiert, die sich zur Teilnahme gezwungen fühlen und deren Lernbegier so ihre Grenzen hat. Dies bedeutet Mühsamkeiten für alle Beteiligten – wie immer, wenn es um kulturellen Wandel geht. Die Erfahrungen sind aber nicht so negativ, dass ich Entmutigung verspüre.
- H. Es gilt, das in den Organisationen vorhandene Wissen zu erschließen, also dafür zu sorgen, dass die einzelnen Mitarbeiter das Wissen und die Erfahrung und Kompetenz, die in ihren Köpfen drinnen sind, der Organisation zur Verfügung stellen. Dieses Wissen ist allgemein so zugänglich zu machen, dass es einerseits leicht austauschbar bzw. abrufbar ist, andererseits aber auch keine Informationsüberflutung und neue Unübersichtlichkeit entsteht. Seit einer Arbeitstagung für Seminarleiter vor drei Jahren ist der Satz: „Siemens würde staunen, wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“ ein geflügelter Ausspruch. Wir haben uns damals mit Hilfe eines externen Experten erstmals näher mit diesem Ansatz beschäftigt und ihn im Rahmen von Seminaren für Anstaltsleiter und andere Mitarbeiter weitergeführt. Es geht hierbei auch um den Einsatz moderner Informationstechnologien wie Inter- und Intranet, vor allem aber um einen kulturellen Wandel. Schließlich ist Wissen Macht. Diese Macht teilt man nur, wenn eine Vertrauensgrundlage besteht und das Angebot solcher Tauschgeschäfte einleitet, also auch persönlichen Vorteil bedeutet (Baecker 1998).
- I. Der Einsatz von IT (Inter-, Intranet) gewinnt nicht nur im Wissensmanagement, sondern auch im Aus- und Fortbildungsbereich an Bedeutung. Computerkonzerne und Softwarefirmen bieten zunehmend nicht nur Standardprodukte, sondern auch auf die Lernbedürfnisse der jeweiligen Organisation maßgeschneiderte computergestützte Lernprogramme an. Hier kann ich keinerlei Erfahrungen, wohl aber eine Einschätzung anbieten: Ich halte es für möglich und aussichtsreich, in Bereichen, in denen es um reine Wissensvermittlung geht, beispielsweise in einem Teil des Rechts- und Vorschriftenwesens Vortragende durch Software zu ersetzen. Die so gewonnenen Kapazitäten sollten genützt werden, um fall- und problemlösungsorientiert zu arbeiten und noch mehr auf Vermittlung sozialer Kompetenz Wert zu legen. Dies kann wohl schwerlich an Software delegiert werden. Jedenfalls tun wir gut daran, auch in diesem Bereich rechtzeitig eine neue Sigmoid-Kurve zu starten.
- J. Nachhaltige Veränderungen scheitern häufig nicht am erforderlichen Wissen über Innovationen, sondern an mangelndem Verlernen von (Lieb)-Gewohntem (z.B. sich um Details zu kümmern, a priori misstrauisch zu sein, Negatives viel aufmerksamer und bewusster als Positives zu registrieren). Wir verspüren die

Herausforderung, Produkte zu entwickeln, die Verlernen thematisieren. Als Inhalte bieten sich an: Gewinn/Verlustrechnungen bisheriger Verhaltensweisen im Vergleich zu neuen Verfahren und Mustern oder auch Arbeit an Abschieden von Vertrautem, also Trauerarbeit.

- K. Steigernde Leistungsanforderungen kombiniert mit Sparzwängen bedeuten gehäuftes Auftreten von Konflikten und Spannungsfeldern und erfordern somit vermehrte Pflege des Betriebsklimas, persönliche Unterstützung von Mitarbeitern in schwierigen Situationen sowie die Beachtung psychohygienischer Faktoren. Produkte im Bereich Beratung, Mediation, Krisenintervention und Gesundheitssicherung haben sicherlich Zukunft. Wir bieten seit 1.1.2002 Betreuung nach kritischen Situationen (Critical Incident Stress Management) durch zertifizierte Betreuer aus den verschiedenen Berufsgruppen im Strafvollzug an. Weiters läuft derzeit ein zertifizierender Lehrgang im Bereich der Gesundheitsförderung für interne Trainer aus Strafvollzug und NEUStart. Diese beginnen bereits mit der Durchführung von anstaltsbezogenen Veranstaltungen und anstaltsübergreifenden Seminaren.

L.

Zuletzt kein Trend, sondern ein Grundprinzip unserer Arbeit. Generalpläne haben es so an sich, dass sie in aller Regel nicht oder nur sehr unvollkommen realisiert werden. Selbst die ob ihrer Tüchtigkeit und Gründlichkeit so geschätzten Preußen mussten diese Lektion lernen. Ich denke an den Preußischen Generalplan für das Gefängniswesen von 1804, der ebenso eindrucksvoll war wie er unrealisiert blieb. Veränderungsarbeit bedeutet für mich eine strategisch angelegte Abfolge kleiner Schritte, die in ihrer konkreten Ausgestaltung erst einer aus dem anderen entwickelt werden. Anders gesagt: Wir bemühen uns, eine Schleife nach der anderen zu ziehen und wissen dabei, wo wir hinwollen, aber erst nach und nach, wie wir dort in den konkreten Details hinkommen und wo wir ganz genau ankommen werden. Jede einzelne Schleife besteht aus drei Schritten:

1. Informationssammlung (Was sind die Fakten?)
2. Hypothesenbildung: Warum ist das so, was steckt dahinter, worum geht es eigentlich?
3. Lösungen, Interventionen: Was zu tun ist.

Die Realisierung der Lösung liefert Informationen, mit denen Hypothesen gebildet werden, die die Grundlage neuer Lösungen sind. So entwickeln sich Projekte und Veränderungsprozesse Schritt für Schritt.

Hierzu ein Beispiel: Unser Projekt: Begleitung der Einführung von jährlichen Mitarbeitergesprächen bestand aus folgenden Schleifen:

- Arbeitsgruppe im Rahmen der jährlichen Tagung der Leitenden Strafvollzugsbediensteten.
- Seminar für Anstaltsleiter, in dessen Rahmen auch die weitere Vorgangsweise grundsätzlich entwickelt und vereinbart wurde.
- Arbeit einer Projektgruppe: Entwicklung von Instrumenten der Durchführung und Konkretisierung eines Rahmenkonzeptes.
- Train the Trainers Seminare
- Schulung der Vorgesetzten, Beratung von Anstalten, die dies wünschten, bei der Umsetzung der Mitarbeitergespräche.
- Train the Trainers für Auswertungsseminare

- Auswertungsseminare für die Vorgesetzten
- Nacharbeit in einem Seminar für Anstaltsleiter.

In jedem Schritt wurde nur das konzeptualisiert, was für ihn unbedingt notwendig war. Beispielsweise hatten wir bei dem ersten Train the Trainer-Schritt noch keine Ahnung, wie wir den zweiten Train the Trainer-Schritt gestalten würden. Wir hatten diesbezüglich auch keinerlei Ehrgeiz, wussten wir doch, dass wir zuvor Erfahrung mit der Praxis der Vorgesetztenschulung sammeln mussten.

#### **IV. Relativierende Aspekte**

Nach alledem, was ich bisher an Innovationen aufgezählt habe, möchte ich zum Abschluss auf einige relativierende Aspekte hinweisen.

Ich verspüre auch bei von den Beteiligten und uns selbst als erfolgreich eingeschätzten Veranstaltungen und Projekten bei mittelfristiger Betrachtung fallweise Zweifel, wie viel unsere Arbeit letztlich wirklich gebracht hat. Manchmal taucht in mir das Bild auf, dass wir das Meer pflügen und somit auch tiefe von uns gezogene Furchen sofort von den anscheinend ewigen Wogen des Gewohnten überspült werden. Theoretisch betrachtet ist dies auch nicht überraschend. Ich verweise auf meine Ausführungen zu Beginn über die Eigensinnigkeit und Eigenwilligkeit von Personen und sozialen Systemen.

Beispielsweise gibt es fallweise Anfragen und Ersuchen in Richtung auf Fortbildungsangebote, hinter denen bald erkennbare Wünsche stehen, Probleme aus der Organisation, insbesondere aus der Führungsarbeit in die Fortbildung zu exportieren, beispielsweise mangelnde Führungsarbeit durch seminaristische Anstrengungen zu substituieren. Der Wunsch: „Ändere meine Mitarbeiter, damit ich gleich bleiben kann!“ ist mir wohl vertraut – ebenso wie seine Umkehrung: „Ändere meine Vorgesetzten, damit ich gleich bleiben kann!“ In diesem Zusammenhang kann man einen alten Witz über Motivation abwandeln:

Eine Firma hält sich aus Public-Relations-Gründen einen Renn-Achter. Dieser ist bei Regatten eine Zeit lang erfolgreich, wird dann aber regelmäßig letzter. Die Geschäftsführung beauftragt daraufhin eine Projektgruppe, die Gründe des Versagens zu analysieren. Der Projektbericht mündet in den Satz: Das Problem besteht darin, dass nur einer rudert und alle anderen steuern. Die Geschäftsführung bedankt die Projektgruppe und erteilt ihr einen Folgeauftrag: Es sollen Verbesserungsvorschläge erstellt werden. Die Projektgruppe kommt zu folgendem Ergebnis: Der Ruderer benötigt mehr Fortbildung und Training.

In der Praxis würden wir es fallweise bevorzugen, nicht Bildungsarbeit im engeren Sinn zu betreiben, sondern an den Arbeitsbeziehungen, den Kommunikations- und Kooperationsprozessen sowie an der Organisation der Leistungserbringung zu arbeiten.

Dies wird jedoch häufig nicht nur nicht gewünscht, sondern löst auch Ängste aus. Hier ist letztlich Demut und Bescheidenheit gefordert. Ich gehe schließlich auch nicht ein zweites Mal in ein Geschäft, in dem ich lediglich ein Hemd kaufen wollte, in dem man mir aber zusätzlich Unterwäsche und eine neue Krawatte andrehen wollte, ja in dem ich mich förmlich in eine Umkleidekabine gedrängt fühlte.

Es ist immer mehr von Veränderungsnotwendigkeiten die Rede, vom Wandel als dem einzig Konstanten. Wir haben aber auch zur Kenntnis zu nehmen, dass Personen und Organisationen Bedürfnisse haben, „sich nicht zu ändern und nicht zu lernen“. Man kann es nicht wachsen. Grashalme wachsen nicht dadurch schneller,

dass man an ihnen zieht. Unter Umständen kann man sie dabei sogar ausreißen oder bei bestimmten Grassorten sich dabei in die eigene Hand schneiden.

In der systemischen Beratung ist viel davon die Rede, das Spannungsfeld zwischen Verändern und Bewahren aufzumachen, den Klienten dessen Bearbeitung zu ermöglichen, ihn aber nicht in eine bestimmte Richtung zu drängen. Tatsächlich hat man als Lehrer, Trainer und Berater tendenziell eine gewisse Schlagseite in Richtung auf Veränderung. Wir tun daher gut daran, uns selbst immer wieder die Frage vorzulegen, was gilt es zu bewahren, wo ist es gut, vorsorglich Neues anzudenken, mit dessen Realisierung sich aber doch etwas Zeit zu lassen, um nicht zu überfordern. Schließlich hat ja jemand einmal gesagt:

Der Fortschritt mag ja früher sein Gutes gehabt haben, aber musste er wirklich so weit gehen?

Ich bin überzeugt, dass wir im Regelfall die Balance zwischen Verändern und Bewahren schaffen können, wenn wir auf unsere Grundhaltung achten: Solange diese von Wertschätzung gegenüber den Menschen, mit denen und für die wir arbeiten, getragen ist, solange wir Respekt vor ihrer Individualität haben, können wir nicht allzu falsch liegen. Schließlich geht es darum, die Menschen, mit denen wir arbeiten, dabei zu unterstützen, ihre Würde zu bewahren oder wiederzuerlangen. Wenn wir dazu noch Begeisterung für unsere Arbeit mit Demut vor den Grenzen von Veränderungsarbeit paaren können, ist das gut. Wenn dies nicht mit tragischer Mimik und Gestik, sondern mit einem heiteren, bisweilen auch selbstironischem Lächeln geschieht, umso besser – all dies nicht obwohl, sondern weil wir im Strafvollzug arbeiten

#### Literaturverzeichnis:

Baecker, Dirk: Zum Problem des Wissens in Organisationen, in:  
Organisationsentwicklung 3/98

Gratz, Wolfgang.: Die Praxis der Unterbringung geistig abnormer zurechnungsfähiger Rechtsbrecher, Wien 1986

Handy, Charles: Die Fortschrittsfalle – Der Zukunft neuen Sinn geben, Wiesbaden 1994

Königswieser, Roswitha, Keil, Marion: Das Feuer großer Gruppen, Stuttgart 2000

Schedler, Kuno: Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung, Bern 1995

Simon, Fritz und Conecta: Radikale Marktwirtschaft, Heidelberg 1992

Wimmer, Rudolf : Der systemische Ansatz: mehr als eine Modeerscheinung?, in

Schmitz, Christof., Gester, Peter-Wilhelm, Heitger, Barbara.: Managerie, 1. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg 1992, S. 70 – 104

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