

Die Bedeutung der Aus- und Fortbildung für die Weiterentwicklung des Strafvollzuges

Wir müssen uns Sisyphos als einen glücklichen Menschen vorstellen

(Vortrag, gehalten im September 2002 am Bundeskongress der Psychologinnen und Psychologen im Justizvollzug in Hamburg)

Ich habe nicht den Ehrgeiz, in des Wortes doppelter Bedeutung das mir gestellte Thema erschöpfend zu behandeln. Ich möchte einige grundsätzliche Feststellungen machen und ein paar Beispiele aus meiner Werkstatt, dem Fortbildungszentrum Strafvollzug in Wien bringen. Vielleicht erwarten einige von Ihnen, dass ich auch etwas Wiener Lokalkolorit einbringe. Diese Hoffnung möchte ich nicht enttäuschen.

I. Anarchist oder Trottel?

Arthur Schnitzlers Komödie „Dr. Bernardi“ (Schnitzler 2001) wurde 1912 von der Wiener Zensur verboten. Sie handelt von der weitgehenden Vernichtung der Existenz von Dr. Bernardi, einem engagierten und fähigen Arzt, auch durch, aktuell formuliert, rechtspopulistische Umtriebe. In dem Stück lässt Schnitzler eine hohen Beamten, den Hofrat Winkler, sagen (S. 275): „- als Beamter hat man nur die Wahl: Anarchist oder Trottel.“ Wenn dies heute noch irgendwie stimmt: Was soll dann eigentlich Aus- und Fortbildung? Meine Einschätzung lautet: Es gibt nach wie vor bürokratische Organisationen (siehe hierzu Gratz, W. 1995), die die Leistungserbringung ihrer MitarbeiterInnen rigide und zentralistisch steuern und/oder ihren MitarbeiterInnen abverlangen, einen tagespolitischen Zick-Zack-Kurs gehorsam nachzuvollziehen. Sie provozieren nach wie vor Dummheit als schützenden Mantel und Defensivstrategie oder anarchistische Tendenzen im Sinne einer Ablehnung der organisationalen Macht- und Autoritätsstrukturen. In Organisationen muss man keine Bomben werfen, um sie zu erschüttern. Es gibt, wie sie wohl alle schon erlebt haben, wesentlich effizientere und risikofreiere Taktiken der Destruktion. Weiters war in unseren Breiten nur ein kleiner Teil der anarchistisch orientierten Menschen aktiv tätig, der Großteil führte in kleinen Gruppen einen Diskurs über herrschaftsfreie gesellschaftliche Entwürfe. Ähnliche Verhaltensmuster lassen sich auch in die Energien ihrer MitarbeiterInnen verschleudernden bis vernichtenden Organisationen feststellen: individueller oder gruppenbezogener Rückzug verbunden mit Vorstellungen von der Arbeit, die mit der vorherrschenden organisationalen Realität wenn überhaupt nur lose verbunden sind. In diesem Sinne halte ich die Worte, die Schnitzler den Hofrat sagen ließ, keineswegs für überkommen.

Als ich 1977 Anstaltsleiter im therapeutischen Vollzug wurde, waren erhebliche Teile der MitarbeiterInnen und auch ich angetrieben von der Vision eines qualitativ anderen Vollzuges und hatten den Wind einer reformerisch klar ausgerichteten Kriminalpolitik im Rücken. In zahlreichen Kontakten mit den sozialtherapeutischen, aber auch anderen deutschen Anstalten habe ich ähnliches erlebt. Nunmehr ist viel von der Patchwork-Identität des modernen Menschen und dem Postulat des flexiblen Menschen (Sennet 1998) die Rede. Ähnliches gilt für den Strafvollzug, der immer mehr mit unterschiedlichem Klientel, divergierenden Erwartungen und den Auswirkungen populistischer Politik konfrontiert ist. Gerade in dieser Stadt brauche ich mich hierzu wohl nicht näher verbreitern. Die leeren Kassen erfordern neue Antworten, denen schwerlich visionäre Strahlkraft anhaftet. Neue Managementmodelle wie z.B. das Neue Steuerungsmodell

beinhalten ein beträchtliches Potential, die Gefängnisse zu lernenden, dienstleistungsorientierten Organisationen zu machen (Flügge, Ch., Maelicke, B., Preusker, H.), bergen allerdings auch das Risiko in sich, dass das alte bürokratische Lied mit geänderter Instrumentierung gesummt wird (Brecht, U. 2000). Jedenfalls in Österreich ist die Vollzugslandschaft noch differenzierter und unübersichtlicher, als sie dies schon immer war, geworden. Bei uns gibt es einerseits tendenziell mehr modellhafte, sehr innovative Anstalten, andererseits auch Vollzugsbereiche, **die die Traditionen wahren**.

Die Qualität des Strafvollzuges insgesamt hängt nicht zuletzt davon ab, wie sehr die Mitarbeiter bereit sind, den Reichtum ihrer Begabungen und Leistungspotentiale dem Vollzug zu erschließen. Dies tun sie umso eher, je mehr sie den Eindruck haben, dass ihre Bedürfnisse befriedigt oder zumindest ernst genommen werden, sie also insgesamt –auch immateriell– ein gutes Geschäft machen. Je höher die Entfremdung ist, desto eher gehen sie den Weg zum Trottel **oder** Anarchisten –als solche werden sie übrigens zumeist nicht angestellt. Ob sich insgesamt die Entfremdung der MitarbeiterInnen im Strafvollzug von ihrer Arbeit im Zuge der Reformen und Veränderungen der letzten Jahre reduziert hat – ich bin hier skeptisch eingestellt.

Was bedeutet dies für Bildungsarbeit im Strafvollzug? Von Aus- und Fortbildung wird erwartet, dass sie die MitarbeiterInnen befähigen, den Anforderungen, die an sie am Arbeitsplatz gerichtet werden, gerecht zu werden. Dies ist grundsätzlich nachvollziehbar und gerechtfertigt. Es bedeutet jedoch eine Überforderung, wenn ungelöste Probleme jeglicher Art in die Aus- und Fortbildung exportiert werden. Wenn Mitarbeiterführung und Organisationskultur kleinlich, rigide und zynisch sind, kann auch Fortbildung nicht sonderlich viel ausrichten, um die MitarbeiterInnen engagiert und leistungsorientiert zu machen. Allenfalls verkommt sie dann zu einer Droge, mit deren Hilfe sich Teilnehmer ein kurzfristiges Hoch verschaffen, um anschließend wieder rasch in Depression oder Dysphorie zu verfallen. Auch sehr fachlich fundierte und engagierte Bildungseinrichtungen sind überfordert, wenn es für die MitarbeiterInnen mehr Sinn macht, ja sogar überlebensnotwendig ist, sich dumm zu stellen oder tatsächlich dumm zu werden, beziehungsweise ihre Energien von der Arbeit abzuziehen oder gegen die Institution zu richten.

Es kommt beispielsweise vor, dass MitarbeiterInnen in Projektmanagement qualifiziert werden und auch in Projekten eingesetzt werden. Sie erleben dann, dass die Auftraggeber der Projekte Grundregeln von Projektmanagement missachten – sei es aus Unwissen, sei es aus Gründen des Statusmanagements oder auch aus Konfliktscheue. Die Projekte stürzen ab oder werden nicht umgesetzt. Die MitarbeiterInnen kommen sich verheizt vor, sind zu recht frustriert. Es wird nicht nur Humankapital vernichtet, sondern auch Bildungsarbeit sinnlos gemacht und entwertet.

Bildungsarbeit kann nur erfolgreich sein, wenn die Inhalte von Bildungsarbeit mit den real existierenden Arbeitsbedingungen kompatibel sind, wenn das Lernen von Personen mit organisationalem Lernen verknüpft ist, wenn Personal- und Organisationsentwicklung miteinander verbunden werden. Wer in diesem Geschäft tätig ist, wird mit all dem konfrontiert, was den Strafvollzug derzeit prägt: Unübersichtlichkeit, Abhängigkeit von in ihrer Dynamik schwer zu prognostizierenden Umwelten, Überforderung. Die traditionellen Zielkonflikte des Strafvollzuges zeigen sich in neuer Ausprägung. Einerseits soll humanwissenschaftlich fundierte Behandlung ausgeweitet werden, insbesondere bei Sexualstraftätern, andererseits treten hinter der dünnen Benutzeroberfläche unserer Zivilisation archaische Impulse

wieder deutlicher hervor – etwa, wenn ein Justizpolitiker unter entsprechendem Medieninteresse das Gefängnis des Sheriffs in Arizona besucht, der seine erniedrigten Häftlinge im Internet vorführt. Persönliche und organisationale Stabilität ist in unserem Beruf derzeit nicht von außen zu erwarten, sondern muss von innen her kommen. Es ist angezeigt, sich ein möglichst klares Bild von der Wirklichkeit zu machen. Ich werde im folgenden mein Bild von Menschen, Organisationen, ihrer Selbstorganisation und Steuerung zeichnen und in der Folge einige Beispiele aus der Praxis von Personalentwicklung im Strafvollzug bringen.

II. Sisyphos muss ein glücklicher Mensch gewesen sein

Im Strafvollzug drängt es sich zumindest phasenweise geradezu auf, die eigene Arbeit als Sisyphosarbeit zu empfinden. Es liegt daher nahe, sich mit dem Mythos von Sisyphos auseinander zu setzen. Albert Camus hat dies in seinem gleichnamigen Buch, dem er den Untertitel gegeben hat: „Ein Versuch über das Absurde“ getan. Ich zitiere:

„Die Götter haben Sisyphos dazu verurteilt, unablässig einen Felsblock einen Berg hinaufzuwälzen, von dessen Gipfel der Stein von selbst wieder hinunterrollt. Sie hatten mit einiger Berechtigung bedacht, dass es keine fürchterliche Strafe gibt als eine unnütze und aussichtslose Arbeit.“ (S.99)

Jeweils nach der langen Anstrengung der Fortbewegung des gewaltigen Steines, **nach der** unsagbaren Marter des Erklimmen des Abhanges, ist das Ziel erreicht. „Und nun sieht Sisyphos, wie der Stein im Nu in jene Ebene rollt, aus der er ihn wieder auf den Gipfel wälzen muss. Er geht in die Ebene zurück.

...Diese Stunde, die gleichsam ein Aufatmen ist und ebenso zuverlässig wiederkehrt wie sein Unheil, ist die Stunde des Bewusstseins. In diesen Augenblicken, in denen er den Gipfel verlässt und allmählich in die Höhlen der Götter entschwindet, ist er seinem Schicksal überlegen. Er ist stärker als sein Fels.

Dieser Mythos ist tragisch, weil sein Held bewusst ist. Worin bestünde tatsächlich seine Strafe, wenn ihm bei jedem Schritt die Hoffnung auf Erfolg neue Kraft gäbe? Sisyphos, der ohnmächtige und rebellische Prolet der Götter, kennt das ganze Ausmaß seiner unseligen Lage: über sie denkt er während des Abstieges nach. Das Wissen, das seine eigentliche Qual bewirken sollte, vollendet gleichzeitig seinen Sieg. (S.99)...

Darin besteht die ganze verschwiegene Freude des Sisyphos. Sein Schicksal gehört ihm. Sein Fels ist seine Sache. (S.100)....

Der Kampf gegen Gipfel vermag ein Menschenleben auszufüllen. Wir müssen uns Sisyphos als einen glücklichen Menschen vorstellen“ (S.101).

Camus schreibt über Sisyphos hinausgehend über den absurden Menschen, also den Menschen, der sich der Absurdität des Daseins bewusst stellt: Er „weiß sich als Herr seiner Zeit. Gerade in diesem Augenblick, in dem der Mensch sich wieder seinem Leben zuwendet (ein Sisyphos, der zu seinem Stein zurückkehrt), bei dieser leichten Drehung betrachtet er die Reihe seiner unzusammenhängenden Taten, die sein Schicksal werden, seine ureigenste Schöpfung, die in seiner Erinnerung geeint ist und durch den Tod alsbald besiegelt wird.“ (S.101).

Eben diese kritische Selbstbeobachtung und geduldige Selbstreflexion, die einerseits Illusionen und trügerische Hoffnungen zerstören und den Blick in eine sonst nicht wahrgenommene existentielle Tragik öffnen, andererseits aber den Menschen zum Herr seines Geschicks auch unter Bedingungen massiver Entfremdung machen, die, wie Camus es ausdrückt, Fluch und Seligkeit zugleich bedeuten, eben diese „leichte Drehung“ ist nicht nur eine zentrale persönliche Schicksalsfrage, sondern auch die Grundsatzfrage von Bildungsarbeit. Übernimmt

sie lediglich Aufträge der Götter, Sisyphos vordergründig zu motivieren, ihn zu befähigen, den Stein geschickter und schneller hinaufzuwälzen, oder begleitet und unterstützt sie ihn auch beim Hinabsteigen? Ja, ist es nicht so, dass dem gegenwärtigen Sisyphos üblicherweise kein Hinabsteigen vergönnt ist, dass er seinen Stein unablässig zu wälzen hat, und soll Bildungsarbeit nicht in einem Innehalten, das die leichte Drehung ermöglicht, bestehen?

Wie ist es mit der „leichten Drehung“ in einem Feld, indem die hinaufzuwälzenden Steine einen Abhang hinunterrollen, auf dem sie andere Menschen treffen – ich spreche hier den Strafcharakter des Strafvollzuges an? Wie sehr ist es den dort schuftenden Sisyphosen zuzumuten, sich kritisch mit ihrer Arbeitssituation auseinander zusetzen, sich Perspektiven zu stellen, die üblicherweise kollektiv abgewehrt werden?

Um an diesem Punkt konkreter zum Strafvollzug zu kommen: Der grundlegende Konflikt in unserer Kultur ist der zwischen Liebe (Bindung, Altruismus, Vereinigung) und Autonomie (Selbstidentität, Selbstbestimmung und Selbstbezogenheit (Mentzos 1994, S. 119 ff., siehe hierzu auch Gratz 1993, S. 195 ff). Unser Leben verbringen wir damit, diese widerstrebenden Sehnsüchte und Ängste auszubalancieren. Das Gefängnis missachtet beide Grundbedürfnisse, sowohl das nach Bindung wie das nach Selbstbestimmung. Dies aktiviert nicht nur Ängste bei den Gefangenen, sondern auch bei den Bediensteten und erfordert ein mächtiges institutionelles Abwehrsystem.

III. Nichttriviale Steuerung

Der philosophische, wohl nicht zeitgeistige Zugang von Camus lässt sich mit einer derzeit hoch in Kurs stehenden Praxeologie, dem systemischen Ansatz verbinden.

In der Systemtheorie werden lebende Systeme, also auch Menschen und Organisationen, als sogenannte nicht-triviale Maschinen definiert zum Unterschied zu Trivialmaschinen. (Simon, F. u. Conecta 1992, S 18 ff). Diese wie z.B., elektronische Geräte oder Autos produzieren immer auf einen bestimmten Input einen bestimmten vorhersehbaren Output, es sei denn sie sind reparaturbedürftig.

Nichttriviale Maschinen sind eigen-sinnig und eigen-willig. Ihre inneren Zustände sind von außen her zwar irritierbar, aber nicht nach einem Ingenieurmodell steuerbar. Auf ein und denselben kommunizierten Reiz können ein Mensch oder eine Organisation je nach **ihrer** Verfasstheit gänzlich verschieden reagieren. Andere wieder reagieren, gleich wie man ihnen kommt, immer wieder gleich. Die Systemtheorie spricht von Autopoiese. Lebende Systeme sind so organisiert, dass sie sich aus sich selbst heraus ständig erneuern nach ihrem eigenen Operationsmodus. Lebende Systeme definieren sich in hohem Ausmaß über ihre Umweltbeziehungen. Die Verarbeitung der Umweltreize erfolgt aber nach der Eigengesetzlichkeit des Systems. Es sieht, was es sieht und sieht nicht, was es nicht will. Insofern ist es nicht verwunderlich, **dass** Luhmann das Gelingen von Kommunikation als unwahrscheinlich bezeichnet hat. Ob Mitarbeiter auf eine organisationale Neuerung begeistert, trottelhaft oder anarchistisch reagieren, ob Sisyphos eine leichte Drehung macht oder nicht, ob er sich verflucht oder selig fühlt, wird jeweils im Inneren des konkreten Systems entschieden. Es ist von außen her nicht determinierbar.. Unsere besten Absichten können als Zumutung erlebt werden, unsere Bemühungen, Störungen zu vermeiden, eben solche herbeiführen. Einflüsse sind unter dem Motto: „Beachten sie die unbeabsichtigten Wirkungen!“ möglich Steuerbar, wie es der Kapitän von der Brücke seines Schiffes her vermag, sind lebende Systeme nicht.

Das Grunddilemma menschlicher Existenz zwischen Autonomie und Bindung stellt sich hier – ebenfalls mit einer speziellen Betroffenheit des Strafvollzuges – folgendermaßen dar: Uns ist die eigene Nicht-Trivialität, unsere Selbstbestimmung – dem einen eher da, dem anderen eher dort- ein Anliegen. Uns ist es aber ebenso ein Anliegen, dass sich unsere Umwelt – von der Familie, über Chefs bis hin zu Mitarbeitern so verhält, wie wir es wollen. Um dieses Dilemma handhabbar zu machen, wurde folgendes Managementmodell entwickelt:

Die laufende Leistungserbringung wird durch triviale Grenzziehung gesteuert. Man geht davon aus, dass sich alle MitarbeiterInnen so verhalten, wie sie es sollen und trachtet, Abweichungen nach einem Reparaturmodell – kurzfristige Beseitigung der Störung- zu korrigieren. Wenn Personen und Organisationen handlungsfähig bleiben wollen, können sie nicht laufend über Funktionalität und Überleben nachdenken. Produktiv zu sein erfordert in weiten Phasen schlicht zu arbeiten (den Stein zu wälzen). In begrenzten Phasen ist jedoch die Sinnfrage im Hinblick auf die Zukunft der Leistungserbringung und der Ausgestaltung der Binnenwelt des Systems sowie seiner Umweltrelationen zu stellen (die „leichte Drehung“). Hier bekommt die Nichttrivialität, die Eigen-Sinnigkeit und die Eigen-Willigkeit der Akteure Zeit und Raum. Nichttriviale Steuerung bedeutet gemeinsame Reflexion und gemeinsame Rahmenvereinbarungen.

Schlüsselmerkmale nichttrivialer Steuerung (Janes 1992, siehe auch Simon, F. u. Conecta 1992f) sind:

- Reflexion der Leistungserbringung, der Arbeitsbeziehung, der Entwicklungen in den relevanten Umwelten
- Gemeinsame Vereinbarung der Rahmenbedingungen, der Spielregeln, des Ressourceneinsatzes, der zu erbringenden Leistungen und ihrer Qualität, von Terminen und Zeiten, von Formen der Überprüfung der Vereinbarung.

Diese nicht-triviale Steuerung ist durch verschiedene Instrumente realisierbar:

- Mitarbeitergespräche, also periodische, aus der laufenden Kommunikation abgehobene Gespräche, die in Zielvereinbarungen münden
- periodische Klausuren von Teams oder Organisationseinheiten
- Workshops aus Anlass von Entwicklungen im Umfeld, die Veränderungen des bisherigen Arbeitsmodus erforderlich machen
- Großgruppenveranstaltungen, die raschen Wandel in Organisationen fördern

Gemeinsam sind all diesen Interventionsformen insbesondere zwei Kalküle:

1. Die Eigen-Sinnigkeit und Eigen-Willigkeit von Menschen und Organisationen bedingt, dass nur das Chancen hat, in der Arbeit wirklich gelebt zu werden, was auf einem gemeinsamen Bild von der Wirklichkeit aufruht, beispielsweise darüber, was von der Organisation und ihren Mitarbeitern erwartet wird, was ihre Stärken und Schwächen sind, welche Konfliktpotentiale vorhanden sind. Erfolgreiche Leistungserbringung setzt voraus, dass die an sich geringe Wahrscheinlichkeit, dass Kommunikation gelingt, durch gezielte Interventionen erhöht wird.

2. in Organisationen wird nur das wirklich gelebt, was zumindest auch Anteile von Selbstverpflichtung der handelnden Personen hat. Nichttriviale Steuerung bedeutet, bei gegebenem hierarchischem Gefälle oder auch unter Gleichgestellten solche Vereinbarungen zu treffen, die den Verpflichtungen, Möglichkeiten und Präferenzen aller Beteiligten einigermaßen gerecht werden, die von allen unterschrieben werden können oder noch besser - dieses Ritual hat viel für sich- auch tatsächlich unterschrieben werden. Dieser Prozess wird als zirkulär bezeichnet, da jeweils das

Ergebnis einer Operation die nächste einleitet (von Foerster 1993, S. 146) und rekursiv, da laufend auf erzielte Ergebnisse Bezug genommen wird. Lebende Systeme sind in eine Umwelt eingebettet, von denen ihr Überleben abhängt. Was dem Frosch sein Tümpel, sind der Anstalt Justizminister, Finanzminister und Parlament, Rechtssprechung usw. Wenn sich die Umwelten verändern, entsteht ein Anpassungsdruck. Will man die Qualität der Beziehung zu den relevanten Umwelten aufrechterhalten, muss sich der Modus von Selbstdarstellung und/oder Leistungserbringung ändern– Es muss sich etwas ändern, damit es gleich bleibt. Anders gesagt: Entweder man verändert sich oder man wird verändert. Ein Problembewusstsein hierfür kann nur entstehen, wenn es einer Organisation gelingt, einerseits die Umwelten zu beobachten und mit ihnen zu kommunizieren, andererseits im Binnenbereich wirkungsvoll über die Umweltbeziehungen zu kommunizieren. Rechtzeitige Veränderungen scheitern häufig daran, dass die Unabweislichkeit von geänderten Verhältnissen in den relevanten Umwelten nicht genügend wirkungsvoll kommuniziert und bearbeitet wird.

Je mehr Organisationen unter Bedingungen der Unübersichtlichkeit, Mehrdeutigkeit und Turbulenz, also **ständigen** raschen und markanten Veränderungen in den relevanten Umwelten arbeiten, je häufiger sie sogenannte böartige, also nicht wirklich lösbare Probleme zu bearbeiten haben, desto weniger können sie nach einem bürokratischen oder technokratisch-linearen Modell gesteuert werden, desto mehr bedürfen sie nichttrivialer Steuerung.

Auf den Strafvollzug treffen alle aufgezählten Indikationen für die Forcierung von nichttrivialer Steuerung zu. Sie hier zu implementieren, stellt eine besondere Herausforderung dar. Ist es doch das Kerngeschäft von Strafvollzug, das Verhalten von Menschen zu trivialisieren, also eine Engführung des Verhaltens der Gefangenen zu besorgen. Diese Leistung kann nur erbracht werden, wenn ihre Garanten, also die MitarbeiterInnen des Strafvollzuges ihrerseits in beträchtlichem Ausmaß trivial gesteuert werden. Andererseits erfordert die Realisierung des Behandlungsgedanken eine Strategie nichttrivialer Steuerung. Die Schwierigkeiten, Behandlungsvollzug zu realisieren, beruhen nicht zuletzt darin, das Trivialisierung wesentlich anspruchsloser und scheinbar risikoärmer und enttäuschungsfester ist – werden doch Fehlleistungen und Krisen üblicherweise am persönlichen Verschulden derer festgemacht, die sich der Trivialisierung entzogen haben. Solche Vorfälle dienen dann als Argument dafür, dass die Trivialisierungsschraube noch einige Drehungen weiter festzuziehen seien. Dies bedeutet nicht, dass systemische, also nichttriviale Ansätze chancenlos sind. Sie werden umso mehr angenommen, als sich die Erkenntnis durchsetzt, dass der auf dem Vollzug lastende Veränderungsdruck auf traditionellem Wege nicht abgefangen werden kann.

Um das bisher gesagte auf den Punkt zu bringen: 2 Grundfragen sind für die Zukunftsfähigkeit des Strafvollzuges entscheidend:

1. Auf der Ebene der Person: Wie kann man die MitarbeiterInnen darin unterstützen, dass sie die totale Institution nicht auffrisst, dass sie die Distanzierung („leichte Drehung“) schaffen, aus der Sinnggebung, Kraft und persönliches Wachstum entstehen kann?

2. Auf der Ebene der Organisation: Wie schafft man es, dass im Management der Leistungserbringung und der hierfür erforderlichen Verknüpfung der Personen und Organisationseinheiten Reflexion und Zielvereinbarungen so stattfinden, dass die laufende Arbeit und die notwendigen Veränderungen erfolgreich bewältigt werden?

IV. Sechs Leistungsbereiche von Bildungsarbeit

Der Beitrag des Bildungswesens ist es, den Strafvollzug hierbei zu unterstützen.

Es lassen sich folgende Leistungsbereiche definieren, wobei die folgende Reihenfolge keine Prioritätensetzung bedeutet:

1. Qualifizierung in Managementaufgaben: neben Mitarbeiterführung im engeren Sinne seien hier genannt General Management (Wimmer, R. 1994), also Steuerung eines komplexen nichttrivialen sozialen Systems und seiner Umweltrelationen und spezifische Managementfunktionen wie z.B. Marketing oder Projektmanagement. Eine besondere Herausforderung stellt es dar, die häufig wechselnden Managementmethoden bzw. -moden auf ihre Relevanz für den Strafvollzug hin zu beobachten und gegebenenfalls zu implantieren. Beispielsweise haben wir die Erfahrung gemacht, dass der Ansatz des Wissensmanagements (z.B.: Schüppel, J. 1997) wertvolle Impulse gibt. Gegenwärtig beschäftigen wir uns mit der Optimierung von Geschäftsprozessen (Janes, A., Prammer, K., Schulte-Derne, M. 2001)
2. Vermittlung von Skills und Tools im fachlichen Bereich, damit die MitarbeiterInnen die vorgegebenen bzw. vereinbarten Leistungen mit hohem fachlichen Standard erbringen können. Der Bogen reicht hier von vollzugsspezifischen Materien wie Behandlungsmethoden z.B. für Sexualstraftätern oder Rechtsmaterien, über IT-Fertigkeiten bis hin zu besonderen Materien wie Öffentlichkeitsarbeit.
3. Angebote im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung, also: Was mache ich mit der Arbeit, Was macht die Arbeit mit mir? Wie war meine bisherige berufliche Entwicklung, was kann ich daraus lernen? Was nehme ich mir für die Zukunft vor? Eine besondere Bedeutung hat hier die Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften. Die allgemeine Managementfunktion, Unsicherheiten zu absorbieren und hierdurch die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu gewährleisten, hat im Strafvollzug ihre besondere Bedeutung. Von Shaw stammt das Zitat: „Der **ängstlichste** Mensch in einem Gefängnis ist der Direktor!“ (Hönes, W. 1987, S.88) Ich habe im Zuge meiner beruflichen Sozialisation gehört: „Ein Anstaltsleiter darf alles sein, nur nicht feig!“ In diesem Spannungsfeld leben und arbeiten Führungskräfte im Strafvollzug. Allgemein nimmt jedoch die Bereitschaft, in Seminare, in Coaching oder Supervision zu gehen, tendenziell umso mehr ab, um je höhere Positionen es sich handelt. Im Strafvollzug ist das nicht sonderlich anders. Es gilt daher, zum einen für das Management im Strafvollzug besonders attraktive und anschlussfähige Angebote zu machen, andererseits bei der Sozialisation von Führungskräften bestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen wie Mentoring, Coaching oder beispielsweise Seminare, die auf dem Karriereanker von Ed Schein (1994) aufbauen, verpflichtend zu machen.
4. Veranstaltungen, die der Strategieentwicklung dienen – Seminare, Workshops, Projekte. Hier geht es darum. Standortbestimmungen und Ausrichtungen vorzunehmen zu Themen wie:
 - die gegenwärtigen und künftigen Funktionen des Strafvollzuges im Gesamtsystem der Sozialen Kontrolle
 - Erfolgspositionen, Stärken und Schwächen im Vergleich zu anderen Anbietern, die ins Feld drängen
 - Balance des Spannungsfeldes: Die Dynamik des Strafvollzuges ist von tiefliegenden Emotionen, insbesondere Ängsten bei allen Beteiligten und Betroffenen geprägt versus zunehmende

Verbetriebswirtschaftlichung versus Abhängigkeit des Vollzuges von tagespolitischen und massenmedialen Kraftfeldern.

Hier hat es sich bewährt, Praktiker und Wissenschaftler aus verschiedenen benachbarten Feldern einzubeziehen.

5. Train the trainers Angebote haben eine besondere strategische Bedeutung. Der Grossteil unserer Dienstleistungen wird durch interne TrainerInnen und BeraterInnen erbracht. Hierfür sind nicht nur Kostengründe ausschlaggebend. Es entspricht vielmehr unserem Verständnis von Lernender Organisation. Was man für Trainertätigkeiten lernt, kann man direkt oder indirekt am Arbeitsplatz gebrauchen. Die Erfahrungen des Arbeitsplatzes fließen in die Trainertätigkeit ein. Der Wissensaustausch unseres Trainernetzwerkes bezieht sich nicht nur auf Trainertätigkeiten, sondern auch auf das Stammgeschäft in der jeweiligen Anstalt. Die Trainertätigkeit bedeutet ein Zurücktreten aus der laufenden Arbeit, ermöglicht Reflexion und gibt zusätzliche Energien. Zudem ist sie der Karriere förderlich. In den letzten drei Jahren wurden in 12 österreichischen Anstalten neue LeiterInnen (übrigens 8 Männer und 4 Frauen) ernannt. Hiervon gehören 8 unserem Trainernetzwerk an. Für uns bedeutet dies gleichzeitig zusätzliche Nachfrage, da AnstaltsleiterInnen, die bei uns mitarbeiten, besonders interessiert an unseren Dienstleistungen zur Entwicklung ihrer Mitarbeiter und der Anstaltsorganisation sind. Ein besonders effektive Einzelmaßnahme innerhalb unserer Gesamtkonzeption war ein Universitätslehrgang „Leitung und Beratung von Teams und Projekten“, in dem Führungskräfte für ihre Linienfunktionen wie für die Mitarbeit in unseren Projekten qualifiziert wurden.
6. Die Gestaltung der Relation zwischen Bildungseinrichtung und vorgesetzten Personen und Organisationseinheiten ist wie allgemein üblich, geprägt durch Überlebenssicherung, Interessenswahrnehmung und Statusmanagement. Sie bedeutet jedoch auch, betreibt man sie sorglich, die Wahrnehmung beraterischer Aufgaben bezüglich Bedarf, Ziele, Qualitäts- und Erfolgskriterien, Inhalte sowie Methoden von Personal- Organisationsentwicklung. Die Balance dieser Funktionen erfordert noch mehr Professionalität, Glaubwürdigkeit, Berufsethos und zugleich Geschick in organisationspolitischen Prozessen als dies in der Leistungserbringung den Anstalten gegenüber erforderlich ist. Es gilt, sich vor Zumutungen und Überforderungen zu schützen und überzeugend eigene Möglichkeiten und Grenzen zu kommunizieren. Es ist nicht Aufgabe von Bildungseinrichtungen, missionarisch für bestimmte Vollzugsinhalte oder strategische Ausrichtungen einzutreten. Wohl aber kann in solchen Fragen die vorhandene beträchtliche Systemkenntnis eingebracht werden. Vor allem aber kann sich die Kernkompetenz, nämlich das know how über die Steuerung komplexer sozialer und organisationaler Prozesse, entfalten.

Ein Werkzeug aus dem systemischen Kasten ist beispielsweise das sorgfältige Planen des eigenen Scheiterns (Simon, F. u. Conecta 1992, S. 126). Es ist ziemlich schwierig bis unmöglich, die optimale Ausformulierung eines vollzuglichen Konzeptes für bestimmte Tätergruppen oder für erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit vorzunehmen. Vergleichsweise einfach –und durchaus auch lustvoll ist es, sich die Frage vorzulegen: Was müssen wir tun, das wir bei einer bestimmten Innovation möglichst sicher, spektakulär und nachhaltig scheitern? Was sind die wirksamsten und am meisten erfolgversprechenden Wege, um möglichst rasch möglichst viele private betriebene Justivollzugsanstalten zu haben? Aus der Fülle erfahrungsgemäß

sehr rasch entstehende Erkenntnisse lassen sich dann Strategien und Handlungsanleitungen entwickeln, die hohe Chancen auf Zukunftssicherheiten gerade unter Bedingungen von Ungewissheit ermöglichen. Es handelt sich hierbei nicht bloß um ein Werkzeug, sondern um ein Grundelement systemischer Vorgangsweise.

V. Zwei Grundsätze

Diese sechs Leistungsbereiche sind nicht als voneinander isoliert zu betrachtende Geschäftsfelder zu sehen, sondern durch insbesondere zwei Grundsätze verbunden:

1. Musil schrieb im „Mann ohne Eigenschaften: „In Wahrheit aber besteht natürlich das Dasein mehr als zur Hälfte nicht aus Handlungen, sondern aus Abhandlungen, ...“ (Musil 1972, S. 207). Bildungsarbeit sollte dafür sorgen, dass sich diese Relation zugunsten der Handlungen verschiebt, ohne ein unreflektiertes Machertum zu vertreten. Veranstaltungen und Projekte folgen folgendem Rhythmus: Informationen generieren (Was ist?), Hypothesen bilden (Warum könnte das so sein?), Handlungen, Interventionen auswählen und setzen (Exner, A., Königswieser, R. 1998, S. 24 ff): Systemische Interventionen. Es wird zunächst Komplexität erhöht, das Feld geöffnet, dann aber Komplexität reduziert, aus der Vielzahl von Möglichkeiten eine Schließung auf eine Vorgangsweise hin vorgenommen. In der Praxis bedeutet dies:
 - Neue Vorhaben bereiten wir durch kleine Projektgruppen mit der jeweiligen Zielgruppe vor, um ihre Handlungsrelevanz zu gewährleisten.
 - In den Veranstaltungen haben Methoden, die Probehandeln ermöglichen und Arbeit an Fallbeispielen- insbesondere auch mit supervisorischen Methoden breiten Raum
 - Der Umsetzung, dem Praxistransfer wird reichlich Raum gegeben
 - sogenannte Indoor-Module, also Bildungsangebote, die speziell auf die Bedürfnisse einzelner Anstalten eingehen und vor Ort abgehalten werden, bekommen zunehmenden Stellenwert.
2. Von Edgar Morin stammt das Zitat: „Die Organisation eines Systems ist die Organisation des Unterschieds.“ Dies bedeutet für mich, das Unterschiede bewusst wahrzunehmen und einzuschätzen, zugleich aber als Energiequelle produktiv zu nutzen sind.

Wir arbeiten grundsätzlich mit TrainerInnen und trachten die Unterschiede im System Strafvollzug bei deren Zusammensetzung zu nutzen: Justizwachbeamte/Psychologen bzw. Sozialarbeiter, Mann/Frau, hierarchische Positionen.

Üblicherweise werden berufliche Anforderungen in ihrer Komplexität in Fachdisziplinen zerlegt und dann als in ihrer Eindimensionalität ebenso leicht vermittelbar wie praxisfremd der Zielgruppe vorgesetzt. Die JuristInnen, die PsychologInnen und die SoziologInnen, die sogenannten Theoretiker und die sogenannten Praktiker können im gesicherten Hafen ihres Stammgeschäftes bleiben. Mein Anspruch ist, dass die Ganzheitlichkeit der Arbeit im Strafvollzug sich in entsprechend ganzheitlichen Bildungsangeboten abzubilden hat. Beispielsweise wird in Seminaren über die Handhabung des Personalvertretungsgesetzes mit Planspielen und juristischen Inputs gearbeitet, werden Fallbeispiele sowohl supervisorisch bearbeitet wie rechtlich analysiert. Oder: Veranstaltungen für Dienstleister beschäftigen sich

einerseits mit den diesbezüglichen sehr komplizierten Normen, andererseits wird die Rolle von Diensteteilern im Anstaltsgefüge, insbesondere die Balance der sehr unterschiedlichen an sie gerichteten Erwartungen bearbeitet.

Es ist weiters zwischen Seminaren, die der Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten dienen und Organisationsentwicklungsmaßnahmen, die auf Veränderungen Struktur, Kultur und Abläufen abzielen, verschieden. Beide Bereiche sollen nicht nur aufeinander abgestimmt werden, sondern können auch eng miteinander verschränkt werden.

Beispielsweise gestalteten wir für die Vorgesetzten einer kleineren Anstalt ein Indoor-Modul, dessen Ziel die Verbesserung der Gesprächskultur zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen war. Wir luden zunächst zu Rollenspielen ein: konstruktive, lösungsorientierte, andererseits aber auch aggressive Beanstandungen von Vorgesetzten in Gaststätten bzw. auf Baustellen. Die Auswertung der Rollenspiel wurde durch Bilder bereichert: Ein gutes Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräch ist wie(z.B.: klar wie ein Gebirgsbach). Anschließend entwickelten die TeilnehmerInnen einen anstaltsinternen Vorgesetzten-Gesprächskodex, der mit dem hinzukommenden Anstaltsleiter überarbeitet und in Kraft gesetzt wurde. Über Initiative der Nicht-Vorgesetzten Bediensteten gestalteten wir für diese ein weiteres Indoor-Modul zum Thema, in dessen Rahmen die Teilnehmer dem Anstaltsleiter Rückmeldung über ihre Wahrnehmung bezüglich des Umganges mit dem Gesprächskodex gaben. Schließlich gab es eine gemeinsame Veranstaltung Vorgesetzte und MitarbeiterInnen. Das Ergebnis war eine merkliche Verbesserung der Gesprächskultur.

VI. Aus der Werkstatt: Fünf Praxisbeispiele

Im letzten Teil meiner Ausführungen bringe ich, sozusagen als Blick in unsere Werkstatt, weitere 5 Praxisbeispiele:

1. Seminare: Fitness und Gesundheit

Die Grazer Firma „activity“ (Horst Röthel, Sissi Zisser-Sattler) vermittelte uns in einem Train the Trainer-Programm, das wir in Kooperation mit dem Verein „NEUstart“, (vormals Verein für Bewährungshilfe und Soziale Arbeit durchführen), das know how zu Gesundheitsförderungsseminaren. Diese bestehen im wesentlichen aus: einem Fitnesstest, viel Bewegung, unterlegt mit Bewegungs- und Trainingslehre, Wirbelsäulenübungen, Ernährungslehre, einem Stress-Test (AVEM, Saarschmidt, U., Fischer, A. 2001). Es wird ein Stressmanagementmodell angeboten, anhand dessen die TeilnehmerInnen einerseits ihre externen und internen Ressourcen, andererseits die externen, von außen an sie herangetragenen und internen, an sich selbst gerichteten Anforderungen und deren Veränderbarkeit analysieren (Lazarus, R.S. 1999). In weiteren Übungen werden die TeilnehmerInnen zu einer entwicklungsorientierten Reflexion ihrer Verhaltensmuster sowie energetischen und lebensgeschichtlichen Situation eingeladen. In Coaching-Paaren arbeiten sie schließlich Veränderungsvorhaben aus.

Der theoretische Bezugspunkt dieser Seminare, die wir in abgewandelter Form auch als Indoor-Module anbieten, ist die „Salutogenese“ von Antonovsky (1997). Demzufolge befindet sich jeder Mensch auf einem Kontinuum zwischen Krankheit und Gesundheit. Die jeweilige Position ist das Ergebnis eines interaktiven Prozesses zwischen belastenden Faktoren und schützenden körperlichen, psychischen, materiellen, sozialen und kulturellen Faktoren. Je mehr man seine Lebenssituation

als verstehbar, handhabbar und sinnvoll erleben kann, desto eher bewegt man sich in Richtung Gesundheit. Gesundheitsförderung besteht demzufolge in der Entdeckung und Aktivierung der eigenen Ressourcen. Eine zentrale Rolle spielt hierbei der Kohärenzsinn. Unter Kohärenzsinn versteht Antonovsky eine zukunftsorientierte, auf Bewältigung von Krisensituationen ausgerichtete Lebenseinstellung als Basis jeglicher Gesundheit. Mir erscheint dieser Ansatz in Zusammenhang mit Strafvollzug, der ja eine sehr ungesunde Lebens- und Arbeitswelt darstellt, besonders weiterführend.

Mich besticht an diesen Gesundheitsförderungsseminaren, dass wir damit TeilnehmerInnen erreichen, die üblicherweise nicht zu Seminaren fahren und schon gar nicht zu solchen, in denen es auch um Selbstreflexion geht. Das Schlüsselwort Fitness spricht einen weiten Personenkreis an. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die, um nochmals auf Camus zurückzukommen, „leichte Drehung“, also die Auseinandersetzung mit der eigenen existentiellen Situation jedenfalls nicht abgelehnt wird und von den TeilnehmerInnen unterschiedlich, aber insgesamt in uns sehr ermutigendem Ausmaß angenommen wird.

2. Forum Führungskräfte

Stellen sie sich folgende Situation vor: 52 Personen, Führungskräfte im Strafvollzug, sitzen an einem Morgen in einem großen Saal im Kreis. Auf einem Plakat an der Wand steht das Motto: „Entwicklungen, die Freude machen – wir gestalten unsere Aktivitäten.“ Ein Moderator lädt alle TeilnehmerInnen ein: Nennt Themen, die ihr in einer Gruppe Interessierter bearbeiten wollt, für das ihr Leidenschaft empfindet und für dessen Bearbeitung ihr bereit seid, Verantwortung zu übernehmen. Kommt in die Mitte und schreibt das Thema auf ein Blatt Papier, hängt es auf einem Zeiten/Orte-Raster dort auf, wo es für euch paßt. Es kommen dann 13 Themen zustande. Die TeilnehmerInnen werden zu einem Marktplatz eingeladen. Sie tragen sich zu den Themen ein, die sie interessieren, Sie treffen mit den InitiatorInnen Absprachen bezüglich terminlicher Veränderungen (es stehen zwei verschiedene Zeitblöcke zu Bearbeitung der Themen zur Verfügung). Zwei ähnliche Themen werden zu einem fusioniert. Während der weiteren Arbeit gilt das Gesetz der zwei Füße. Jeder trägt für sich selbst die Verantwortung, entscheidet für sich, ob er konstant in einer Gruppe bleibt oder die Gruppen wechselt oder auch in die Kantine geht. Es herrscht ein geschäftiges Treiben, zu Mittag werden die Ergebnisse ausgestellt, diskutiert, kommentiert. In einer gemeinsamen Runde wird der Tag beschlossen.

Die Methode – hier nur ansatzweise umrissen - heißt „Open Space“ (Owen, H. 1997, Maleh C. 2000). Diese Großgruppenmethode ist vorzüglich geeignet, um die Kreativität und Energie von Menschen zu bündeln. Wir setzten sie wie zuvor geschildert ein, um das Forum Führungskräfte im österreichischen Strafvollzug zu konstituieren. Dessen Anliegen ist es, den verschiedenen Führungskräfte: AnstaltsleiterInnen, Leitenden BeamtenInnen, Justizwachekommandanten, LeiterInnen von Fachdiensten eine Plattform zu geben, innerhalb derer sie gemeinsame Entwicklungsmaßnahmen formulieren und realisieren. Die InitiatorInnen der einzelnen Ergebnisse des Open Space übernahmen es in der Folge, die Realisierung der Planungen mit dem Fortbildungszentrum voranzutreiben.

Verschiedene Aktivitäten wurden bzw. werden bereits realisiert: ein Fachenglisch-Intensiv-Seminar, IT-Workshops, eine Reise zu schweizerischen Vollzugseinrichtungen, eine Peer-Group, die sich eine intervisorische Funktion gegeben hat und sich auch auf einer Almhütte trifft. Andere Vorhaben, wie Workshops, die sich mit der Nutzung der Insassen-Energie für den Vollzug oder mit

der Frage, was Justizanstalten von Banken lernen können beschäftigen, bedürfen noch einer gewissen Vorarbeit. Die Grundidee war, dass die verschiedenen, bisher nicht zusammenkommenden Gruppen von Führungskräften ihre Entwicklung selbst organisieren. Sie ist, dies lässt sich 9 Monate nach dem Start des Forum Führungskräfte sagen, aufgegangen.

3. Lehrgang Großgruppenmoderation

Open Space ist nur eine von mehreren Großgruppenmethoden, die zunehmend in Organisationen zu deren Entwicklung oder zur raschen Kreation und Realisierung von Vorhaben eingesetzt werden. Sie ermöglichen Einbeziehung aller betroffenen bzw. beteiligten Gruppen bzw. Subsysteme, hohe Beteiligung aller TeilnehmerInnen und Ergebnisorientierung. Wir setzen sie mit großem Erfolg innerhalb von Justizanstalten, aber auch anderweitig ein. Beispiele für Appreciative Inquiry, also wertschätzende Befragung (zur Bensen, M., Maleh, C. 2001) und Future Search, also Zukunftskonferenz (Weisbord 1993, zur Bensen 1994), werde ich noch geben. Eine weitere Methode ist RTSC, Real Time Strategic Change, also unmittelbarer strategischer Wandel (Jacobs, R. 1994, zur Bensen, M. 1995). Aufgrund des Bedarfs an qualifizierten Moderatoren entschlossen wir uns, eine entsprechende Ausbildung in den genannten Methoden zu organisieren.

Die Methode Großgruppenmoderation ist sinnvollerweise nur in großen Gruppen vermittelbar. Es lag daher nahe, eine Kooperation mit andern Organisationen einzugehen und hierbei solche anzusprechen, die im Bereich der öffentlichen Sicherheit tätig sind. Tatsächlich kam ein „Joint Venture“ mit dem Verein NEUStart (vormals Verein für Bewährungshilfe und Soziale Arbeit) und dem BM für Inneres, Sicherheitsakademie, zustande. Die 37 TeilnehmerInnen gehören gemischt zusammengesetzten kleinen Lernpartnerschaften an, die jeweils eine Großgruppenmoderation durchzuführen hatten. Der Lehrgang wird im November 2002 abgeschlossen. Sechs von acht Großgruppenveranstaltungen der Lernpartnerschaften sind mittlerweile mit durchwegs sehr positivem Echo der AuftraggeberInnen und TeilnehmerInnen der Veranstaltungen abgeschlossen. Noch vor kurzem wäre es undenkbar geworden, dass Polizisten den organisatorischen Wandel der Bewährungshilfe begleiten oder dass Bewährungshelfer und Polizisten Entwicklungsprozesse in Justizanstalten moderieren. Üblicherweise schließen sich Strafvollzugsbedienstete, Bewährungshelfer und Polizisten nicht wechselseitig in ihre Abendgebete ein.

Es hat sich gezeigt, dass die herkömmliche Organisationsgrenzen überschreitende Zusammensetzung des Lehrganges nicht nur eine positive Wirkung auf das Lernklima hat (nutzen von Unterschieden), sondern auch das gegenseitige professionelle und persönliche Verständnis sehr fördert. Aufgrund der bisherigen Erfahrungen kann angenommen werden, dass aus diesem Lehrgang heraus eine Reihe von weiteren Kooperationen entsteht.

4. Workshop der Arbeitsgemeinschaft der PsychologInnen

Für die Arbeitsgemeinschaft der PsychologInnen im österreichischen Strafvollzug gestalteten wir folgende Veranstaltung unter dem Motto: „Unsere Gemeinsame Zukunft – Basis für individuelle Entwicklungen“: Von den über 60 Mitgliedern nahmen knapp 30 KollegInnen teil.

Der erste Teil der Veranstaltung war an der Methode „Appreciative Inquiry – Wertschätzende Befragung“ orientiert. Die TeilnehmerInnen interviewten sich in Paaren anhand eines Leitfadens, der beispielsweise folgende Fragen vorsah:

-Was waren Höhepunkte deiner bisherigen Tätigkeit im Strafvollzug?

Was macht deine Arbeit besonders wertvoll?

Angenommen, du wachst im Jahr 2005 auf und der Strafvollzug sieht so aus, wie du ihn dir schon immer vorgestellt hast? Was siehst und erlebst du da?

Was schätzt du an der ARGE der Psychologinnen besonders?

In Untergruppen wurden die Inhalte der Interviews ausgetauscht. Jede Gruppe gab dann im Plenum Beispiele für besondere persönliche Erfolgserlebnisse und Erfolge der ARGE.

Anschließend wurde ein Open Space unter dem Motto: Unsere Gemeinsame Zukunft – Basis für individuelle Entwicklungen anmoderiert. Die Ergebnisse wurden als letzter Teil der Veranstaltung in einem sogenannten Action Open Space weiter in Richtung auf Umsetzung vorangetrieben. Diese Veranstaltung hatte nicht nur eine Reihe konkreter Initiativen als Ergebnis, sondern wurde auch atmosphärisch und energetisch als sehr positiv erlebt.

5. Anstaltskonferenz in der Justizanstalt Gerasdorf

Die Justizanstalt Gerasdorf sah sich im Herbst 2000 vor die Herausforderung gestellt, Initiativen gegen gewaltsame Verhaltensweisen unter den Insassen zu setzen. Der Leiter trat an uns mit dem Ersuchen heran, Schulungsangebote für die MitarbeiterInnen der Anstalt zu erstellen. Wir hielten eine Einbeziehung der Insassen als Betroffene und Beteiligte in die Bearbeitung der Thematik für sinnvoll und schlugen der Anstaltsleitung die Anhaltung einer Anstaltskonferenz ab, die mit MitarbeiterInnen und Insassen gemeinsam als Teilnehmern nach der Methode der Zukunftskonferenz nach M. Weisbord abgehalten werden sollte.

Nach eingehenden Erörterungen wurde das Projekt mittels einer Vorbereitungsgruppe zusammengesetzt aus MitarbeiterInnen und Insassen vorbereitet (Information aller in der Anstalt Arbeitenden und Lebenden, Zusammensetzung des Teilnehmerkreises, detaillierter Ablauf, Nachbereitung der Veranstaltung). Die Anstaltskonferenz fand unter dem Motto „Gemeinsam gegen Gewalt“ im Februar 2001 in der Dauer von knapp drei Tagen statt. Es nahmen 23 Bedienstete, 24 Insassen und 6 Gäste (anstaltsexterne, die mit der Anstalt verbunden sind) teil, die teilweise nach Herkunftsgruppen getrennt, teilweise vermischt an Tischen saßen. Es wurde folgender Bogen gespannt: Rückblick in die Vergangenheit der JA für Jugendliche Gerasdorf und deren Umfeld, aktuelle Tendenzen in dem Umfeldern und Antworten darauf, worauf die TeilnehmerInnen stolz sind und was sie bedauern, Zukunftsvisionen, gemeinsame Ziele und konkrete Umsetzungsschritte.

Es ist hier nicht möglich, den Ablauf der Anstaltskonferenz detailliert wiederzugeben (eine detaillierte Dokumentation kann über Anfrage zur Verfügung gestellt werden). Hier sei jedoch vermerkt: Die Annahme, dass über die üblichen Grenzen im Strafvollzug hinweg Insassen, Bedienstete und Gäste miteinander in gleichberechtigter Form produktiv kommunizieren und an gemeinsamen Sichtweisen arbeiten könnten, wurde vollauf bestätigt. Befürchtungen, dass es zu „Entgleisungen“ kommen könnte, dass Teilnehmer vorzeitig aus der Konferenz aussteigen würden, dass es nicht gelingen würde, sich auf gemeinsame Ziele zu einigen, traten nicht ein. Es ist als Erfolg an sich zu werten (auch nach Einschätzungen von Teilnehmern), dass die Veranstaltung zustande kam und unter reger und konstruktiver Beteiligung der Teilnehmer in den geplanten Schritten ablief. Darüber hinaus lag der Erfolg der Konferenz allerdings mehr im atmosphärisch-klimatischen Bereich als in der Erarbeitung konkreter unmittelbar umzusetzender Maßnahmen zur Gewaltprävention. Wir sehen uns – auch aufgrund der Rückmeldungen der

TeilnehmerInnen ermutigt, bei gegebenem Interesse ähnliche wohl weiterhin ungewöhnliche Veranstaltungen zu betreuen.

Ich habe dieses Beispiel bewusst als letztes gebracht. Es ist mir wichtig, abschließend darauf hinzuweisen, dass die Entwicklung der MitarbeiterInnen des Strafvollzuges kein Selbstzweck sein darf. Sie dient dazu, mittelbar und unmittelbar Grundlagen und konkrete Voraussetzungen für die befriedigende und erfolgreiche Arbeit mit den Insassen zu legen. Ich kann mir beispielsweise gut vorstellen, dass MitarbeiterInnen mit Insassen Gesundheitsförderungsseminare machen, wie ich sie vorgestellt habe. Ich kann mir auch vorstellen, dass die Philosophie der nichttrivialen Steuerung lebender Systeme auch in die Reflexion und Ausrichtung der Arbeit mit den Insassen mehr Eingang findet, als dies gegenwärtig der Fall ist.

Ich kann mir auch sehr gut vorstellen, dass nicht nur Sisyphos ein glücklicher Mensch gewesen sein muss, sondern dass auch wir mit unserer mühevollen Arbeit im Strafvollzug glücklich werden.

Literatur:

- Antonovsky, A.: Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Tübingen (dgv) 1999
- Brecht, U.: Potentiale und Blockaden der kommunalen Leistungserstellung. Eine Kritik des Neuen Steuerungsmodells, München (Rainer Hampp) 2000
- Camus, A.: Der Mythos von Sisyphos. Ein Versuch über das Absurde, München (rororo) 1961
- (Exner, A., Königswieser, R.: Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart (Klett-Cotta) 1998
- Flügge, Ch., Maelicke, B., Preusker, H. (Hrsg.) Das Gefängnis als lernende Organisation, Baden-Baden (Nomos) 2001
- Foerster, Heinz von: Kybernetik, Berlin (Merve) 1993
- Gratz, W.: Lob der Bürokratie - ? Vor- und Nachteile bürokratischer Organisationen, in: sub 3/1995
- Gratz, W.: Angst, Gefängnis, Sozialarbeit, in.: Zeitschrift für Strafvollzug 4/1995, S. 195 ff
- Jacobs, R.: Real Time Strategic Change, San Francisco (Berrett-Koehler) 1994
- Janes, A.: Abschied von der trivialen Maschine – Über Kausalität und Objektivität bei der Steuerung betrieblicher Leistungsprozesse, in: Der Wirtschaftsingenieur 4/1992, S. 10 ff
- Janes, A., Prammer, K., Schulte-Derne, M.: Transformationsmanagement. Organisationen von Innen verändern, Wien, New York (Springer) 2001
- Hönes, W. (Hrsg.): Das Mädchen Justitia. Aphorismen für Juristen, Wiesbaden (Drei Lilien) 1987:
- Lazarus, R.S.: Stress and Emotions: a New Synthesis, New York (Springer) 1999
- Maleh, C.: Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen, Weinheim und Basel (Beltz) 2000
- Mentzos, St: Interpersonale und Institutionelle Abwehr, Frankfurt (Fischer) 1994
- Owen, H.: Open Space Technology. A User's Guide, San Francisco (Berrett-Koehler) 1997
- Musil, A.: Der Mann ohne Eigenschaften, München (Rowohlt) 1972
- Saarschmidt, U., Fischer, A.W.: Bewältigungsmuster um Beruf, Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht) 2001

Schein, E.: Karriereanker. Die verborgenen Muster in Ihrer persönlichen Entwicklung, Frankfurt (Synercon) 1994
Schüppel, J.: Wissensmanagement Wiesbaden (DUV) 1997
Schnitzler, A.: Das weite Land Dramen 1909 – 1912, Frankfurt am Main (Fischer) 2001
Sennet, R.: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin (Berlin Verlag) 1998)
Simon, F. u. Conecta: Radikale Marktwirtschaft. Verhalten als Ware oder wer handelt, der handelt, Heidelberg (Carl Auer) 1992
Weisbord, M. (Hrsg): Discovering Common Ground, San Francisco (Berret-Koehler) 1992
Wimmer, R.: Die Funktion des General Management unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, in: *Managerie*. Systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg (Carl Auer) 1994
zur Bosen, M.: Energiequelle Zukunftskonferenz, in: Harvard Businessmanager, 3/1994, S.
zur Bosen, M.: Simultaneous Change – Schneller Wandel mit Großen Gruppen. In: Organisationsentwicklung 4/1995, S. 30 ff
zur Bosen, M., Maleh, C.: Appreciative Inquiry: Der Weg zu Spitzenleistungen, Weinheim und Basel (Beltz) 2001

download: www.fbz-strafvollzug.at