

## Das Projekt Strafvollzugsakademie

Referat, gehalten anlässlich der Eröffnung der 39. Arbeitstagung der Arbeitsgemeinschaft der Leitenden Strafvollzugsbeamten Österreichs am 4.4.2006 in Seefeld

Sehr geehrte Frau Bundesministerin, sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen!

Es ist durchaus üblich, zu Beginn eines Referates aktuelle Bezüge anzustellen. Beim Mozart-Jahr, das sich anbieten könnte, fällt mir das etwas schwer. Leichter ist für mich das Freud-Jahr. Auf Freud selbst werde ich später kurz eingehen. Mein Einstieg ins Thema ist Jaques Lacan, ein französischer Psychoanalytiker, der das Freud'sche Lehrgebäude weiterentwickelt hat – vor allem um die Bedeutung der Sprache für psychische Prozesse. Hierbei spielte für Lacan ein Sophismus, man kann auch sagen, ein Rätsel eine wichtige Rolle. Das wurde ihm eines Abends bei einer Einladung im Februar 1935 gestellt:

Ein Gefängnisdirektor lässt drei Insassen erscheinen und bietet ihnen die Freiheit an, wenn sie eine Aufgabe lösen.

Hier sind, sagt er, fünf Karten, drei weiße und zwei schwarze. Ich werde jedem von Ihnen eine zwischen den Schulterblättern fixieren ohne zu sagen, welche Farbe ich genommen habe. Sie müssten schweigend bleiben, können sich aber betrachten, ohne einen Spiegel in Reichweite zu haben.

Der erste, der seine Farbe errät, kann in die Freiheit gehen, vorausgesetzt, er vermag die logischen Motive erklären, die ihn zum Resultat geführt haben.

Die Gefangenen akzeptieren, der Direktor fixiert eine weiße Karte auf ihren Rücken. Nachdem sie einander sehr kurz betrachtet haben, verlassen sie im Gleichschritt den Hof des Gefängnisses. Jeder hat für sich in einer identischen Folge von Überlegungen begriffen und dargelegt, dass er eine weiße Karte trägt.

Lacan gelang es nicht, das Rätsel des gemeinsamen Aufbruchs der drei Gefangenen zu lösen, er konnte deswegen keinen Schlaf finden. Um drei Uhr morgen telefonierte er mit dem Aufgabensteller, der ihm die so ersehnte Antwort gab. Er war aber sehr wütend, dass er mitten in der Nacht geweckt worden war.

Ich möchte, dass sie gut schlafen. Vor allem möchte ich nicht um drei Uhr morgens geweckt werden. Deshalb bringe ich sofort die Auflösung für die, denen -so wie mir- sich die Lösung nicht sofort erschließt.

Es gibt drei Lösungsmöglichkeiten.

- 1) Wenn A zwei schwarze Karten (auf B und C) sieht, dann schließt er daraus, dass er weiß ist, und geht unmittelbar darauf weg.
- 2) Wenn A eine schwarze und eine weiße Karte sieht, dann hat er folgende Überlegung: "Wenn ich C (der weiß ist) wäre, und ich sähe zwei schwarze Karten (A und B) dann ginge ich. Da C nicht geht, schließe ich daraus, dass ich weiß bin und ich gehe."
- 3) Wenn A zwei weiße Karten sieht, dann überlegt er folgendermaßen: „Wenn ich schwarz bin, sehen B und C jeder eine schwarze und eine weiße Karte. Jeder von ihnen sagte sich:“ Wenn ich schwarz bin, dann sieht der andere, der weiß ist, (C oder B) zwei schwarze und geht sofort.“ Da der andere nicht

sofort geht, schlössen sie daraus, dass sie weiß sind und gingen. Aber da sie das nicht tun, schließe ich als A, dass ich weiß bin.“ Diese dritte Überlegung ist gleichzeitig von den drei Gefangenen angestellt worden, und daher geben sie jeder für sich dieselbe Erklärung für ihr Weggehen ab.

Wir können zunächst einmal aus der Geschichte die Lehre ziehen, dass man die Gefangenen nicht unterschätzen soll, dass man ihnen besser nicht überheblich gegenübertritt.

Lacan leitete aus dem Sophismus unter anderem ab, dass der Mensch verdammt ist, sich in das Kollektiv der Menschen zu integrieren über logisches Denken und Einfühlung. Der Weg zur Wahrheit und zur Freiheit führt über die Akzeptanz des anderen.

Ich folgere daraus:

Es ist kein Zufall, dass der Sophismus von Gefangenen handelt und nicht von irgendwelchen anderen Menschen. Es geht um die Gewinnung persönlicher Freiheit und von Handlungsspielräumen.

Wir erlangen mehr Freiheit in unseren Handlungen, wenn wir uns in die anderen hineinversetzen – nicht nur über logische Prozesse, sondern auch über Intuition, über soziale Intelligenz. Das richtige Deuten des kurzen Zögerns der anderen, also ihrer Körpersprache führt in dem Beispiel zur Erlangung der Freiheit.

Die Gefangenen erlangten ihre Freiheit, weil sie den anderen Beachtung schenkten. Wären sie einander gleichgültig gegenüber gestanden, hätten sie einander verachtet und sich nur mit ihren eigenen auf sich bezogenen Überlegungen beschäftigt, wären sie gefangen geblieben.

Auch wenn wir uns situativ eingeengt erleben, wenn wir uns von der Macht der Verhältnisse überwältigt und eingesperrt erleben, können wir diese Begrenzungen überwinden. Wir schaffen dies aber nicht aus uns selbst heraus, sondern in der Auseinandersetzung mit den anderen, dem, was diese bewegt, dem, in welcher Situation sie sich befinden, wie sie diese erleben.

Wie oft geht man nach einem Tag in einer Justizanstalt am Abend nach Haus mit dem Gefühl, fremdbestimmt gewesen zu sein, einen Tag wie ein Hamster im Radl gehabt zu haben. Selbst Anstaltsleiter sind davor nicht gefeit. Ich selbst habe dies wiederholt erlebt.

Die gute Nachricht ist: Freiheit ist auch erreichbar, wenn wir uns eingesperrt fühlen. Es gibt einen Weg zu mehr Möglichkeiten.

Die schlechte Nachricht ist: Wir können diese Gestaltungsmöglichkeiten nur nützen, wenn wir uns in andere, in das, was sie treibt und bewegt, hineinversetzen, wenn wir sie verstehen.

Dieses Verstehen bedeutet allerdings, darauf hat Freud hingewiesen, kein Verzeihen. Verstehen erfordert allerdings Achtung. Darauf werde ich noch eingehen. Vorerst noch kurz zur Strafvollzugsakademie. Selbstverständlich muss sie Rechtskenntnisse, Umgang mit Gefangenen, Anwendung von Zwangsmitteln und vieles andere wie IT-Kenntnisse vermitteln. Sie muss aber auch Einsicht in andere Menschen transportieren, in das Verhalten von Insassen, aber auch von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten.

Die Wirklichkeit im Strafvollzug ist wesentlich komplexer, als in dem Sophismus mit seinen fünf Karten. Wir können diese Komplexität nicht einfach beherrschen oder unterdrücken. Wir müssen uns ihr mit Einsicht und Verständnis annähern.

Affektkontrolltraining ist eines unserer neuesten Angebote, das rege nachgefragt wird. Wir haben es zunächst Mitgliedern der Einsatzgruppen und in der Folge allen

Strafvollzugsbediensteten angeboten. Im Affektkontrolltraining vermitteln wir unter anderem den Grundsatz: „Ächte die Tat, aber achte den Täter“.  
Zwei Argumentationszüge hierfür seien dargestellt:

1.

- Bei Einstellungs- und Verhaltensänderungen sind positive persönliche Beziehungen zwischen denen, die für die Veränderung stehen, und denen, die zur Veränderung aufgefordert sind, ein zentraler Erfolgsfaktor.
- Positive Verstärkung ist wirksamer als Bestrafung.
- Wie ist Ihre eigene Erfahrung: Von wem haben Sie sich bisher in Ihrem Leben bei Fehlverhalten beeinflussen lassen: Von jemand, der Ihnen seine Verachtung gezeigt hat – oder von jemand, der Sie geachtet hat?

2.

- Ein zentraler Erfolgsfaktor für erfolgreiche Führung ist „Tough empathy“ (Goffee/Jones, Harvard Business Review) – harte Empathie.
- Harte Empathie bedeutet konsequentes Eintreten für das Erwünschte und gegen das Unerwünschte bei gleichzeitiger Sorge um und Zuwendung zu den Unterstellten.

Aus Zeitgründen kann ich hier nicht alle Argumente für diesen Grundsatz bringen, sie sind jedoch auf unserer Homepage nachzulesen: [www.fbz-strafvollzug.at](http://www.fbz-strafvollzug.at)  
Alle Justizwachebeamten sind Führungskräfte, haben sie doch die Gefangenen zu führen. Dies kann umso entwicklungsorientierter und tendenziell mit umso weniger Mitteln unmittelbaren Zwangs erfolgen, als der Umgang mit den Gefangenen sozial kompetent und mit der richtigen Grundhaltung erfolgt. Insofern hat Lacans Sophismus viel mit der Strafvollzugsakademie zu tun.

Meine weiteren Ausführungen gliedern sich folgendermaßen:

- Leitsätze der Strafvollzugsakademie
- Steuerung der Akademie
- Zum Organisationsverständnis der Akademie

Zu den Leitsätzen: Ich bringe hier drei. Sie lauten:

- Wir ermöglichen Kompetenz.
- Die Justizwachsule ist bedeutsam für die Identität der Justizwache.
- Die Strafvollzugsakademie ist bedeutsam für die Identität des Strafvollzuges.

Wir steht für alle, die in der Akademie mitarbeiten –

- die in der StAK arbeitenden 11 Personen
- die Leiter und Kommandanten der 4 Außenstellen bzw. Ausbildungszentren
- vor allem auch die rund 170 Lehrbeauftragten und Seminarleiter, die als Nebentätigkeiten für uns Leistungen erbringen. Etliche von diesen befinden sich hier im Raum. Die Qualität der Leistungen der Strafvollzugsakademie ist vor allem von ihren Lehrbeauftragten und Seminarleitern abhängig.

Wir werden unser gemeinsames Know-how weiterhin unter Zuziehung externer Trainer und anderer Fachleute ergänzen und weiterentwickeln.

Wir bedeutet auch, dass ein Prozess der Integration zwischen den beiden bisher selbständigen Einrichtungen Justizwachsule und Fortbildungszentrum begonnen hat. Dieser Prozess wird noch einige Zeit andauern. An seinem Ende soll eine leistungsfähige Akademie stehen, in deren Rahmen die Justizwachsule im Bereich der Grundausbildungen und das Fortbildungszentrum im Bereich der Fortbildung

operativ selbständig ihre Leistungen erbringen. Als 3. Abteilung bietet die Entwicklungsabteilung Dienstleistungen im Bereich von Team-, Projekt- und Organisationsentwicklung sowie Konzeptentwicklung an. Die genauere Ausrichtung dieser Abteilung ist im Vergleich zu den beiden anderen Abteilungen noch relativ offen und hängt vor allem auch von der Ausgestaltung der künftigen behördlichen Strukturen oberhalb der Justizanstalten ab.

Kompetent bedeutet: Wir – also alle, die im Bereich der Akademie arbeiten - ergeben in Summe eine beachtlichen Pool an Wissen und Kompetenz – fachlich-straftvollzugsbezogen, didaktisch und methodisch sowie auch in unserer Grundhaltung. Kompetenz lässt sich vor allem folgendermaßen näher umschreiben:

- Rechtliches Know-how, um einen gesetzmäßigen und grundrechtskonformen Strafvollzug zu gewährleisten.
- Handlungskompetenz im Umgang mit den Insassen: Dies reicht von sozial-kommunikativen Kompetenzen bis zu den Interventionskompetenzen der Einsatzgruppen. Ein weiterer Bereich sind die spezifischen Kompetenzen der Betreuungsdienste, die erforderlich sind, um die Insassen möglichst unbeschadet durch den Strafvollzug zu bringen, ihre Entlassung gut vorzubereiten und die Rückfallsgefahr zu senken.
- Administrative Kompetenzen: Hier geht es um eine effiziente Abwicklung aller administrativen Vorgänge unter Einsatz von einer sich laufend weiter entwickelnden Informationstechnologie.
- Führungs- und Management-Kompetenz: Wir verstehen Führungsarbeit als spezielle Dienstleistung im Dienste des Strafvollzuges. Die Qualifikation zur Führungskraft erfordert nicht nur den Erwerb von Techniken, sondern auch die Sensibilisierung für psychische und soziale Prozesse sowie die Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen, ist doch die Persönlichkeit das wichtigste Werkzeug einer Führungskraft.

In allen inhaltlichen Kompetenzbereichen ist das vorrangige Ziel, die Handlungskompetenz zu erhöhen. Dies erfordert entsprechendes Fachwissen und eine Grundhaltung, die die Handlungen gemäß den Zwecken des Strafvollzuges und dem Selbstverständnis eines sozialen Rechtsstaates steuert.

Die Kompetenzvermittlung geschieht einerseits in den Grundausbildungen. Die Grundausbildungen der Eingeteilten und der Leitenden Justizwachebeamten erfolgen bereits nach neu erstellten Ausbildungskonzepten. Die Grundausbildungen der Dienstführenden Justizwachebeamten, der Akademiker und der in den administrativen Bereichen tätigen Bediensteten werden ab dem Jahr 2007 neu gestaltet erfolgen.

Zum anderen erfolgt Kompetenzvermittlung in der berufsbegleitenden Fortbildung. Ebenfalls 2007 sollen verbindliche berufsbegleitende Fortbildungen definiert werden. Die Grundausbildung der Dienstführenden Justizwachebeamten wird in Hinkunft lediglich eine Basisausbildung sein. Die Spezialisierung je nach Arbeitsplatz wird durch verbindliche Fortbildungen abgesichert. Für Führungspositionen werden ebenfalls obligatorische Fortbildungen definiert – einerseits als Voraussetzung, um in Führungspositionen zu gelangen, andererseits als Verbindlichkeit, um in Führungsfunktionen die eigene Qualifikation laufend weiterzuentwickeln.

Neben verbindlich definierten Fortbildungen soll es weiterhin eine breite Palette anderer Fortbildungsmaßnahmen geben. Wir können uns darüber hinaus vorstellen, dass ähnlich wie im Krankenpflegegesetz festgeschrieben im Strafvollzug jeder Mitarbeiter pro Jahr mindestens einen Tag Fortbildung absolvieren muss, wobei dies jeweils über einen Zeitraum von 3 oder auch 5 Jahren hinweg betrachtet wird.

Ermöglichen bedeutet, dass wir uns der Grenzen unserer Einwirkungsmöglichkeiten bewusst sind. Wir tragen die Verantwortung für die Vermittlung von Grundhaltung, Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten und für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen bei Menschen und Organisationen. Jeder Mensch mit dem wir arbeiten entscheidet sich jedoch – bewusst oder unbewusst – selbständig, was er mit dem macht, was wir als Akademie vermitteln oder anbieten. Wir können uns bemühen, möglichst förderliche Rahmenbedingungen für Entwicklungsprozesse zu schaffen und möglichst attraktive und überzeugende Angebote zu machen, nicht mehr und nicht weniger. Selbst dort, wo wir Dienstprüfungen abnehmen, ist mit der Erreichung der Ausbildungsziele noch kein dementsprechendes Verhalten im Dienstbetrieb garantiert.

Im „Wir vermitteln Kompetenz“ stecken daher sowohl Selbstbewusstsein – „Kompetenz“ als auch Bescheidenheit- um nicht zu sagen Demut vor der Eigen-Sinnigkeit und Eigen-Willigkeit von Menschen.

Die Justizwachschule ist bedeutsam für die Identität der Justizwache.

Die Strafvollzugsakademie ist bedeutsam für die Identität des Strafvollzuges.

Zunächst einige Worte zur Identität. Identität ist das, was trotz aller Veränderungen eine gewisse Konstanz und kontinuierliche Erkennbarkeit und Einzigartigkeit eines Systems ausmacht. Man kann Identität als Dreieck sehen mit den Eckpunkten

1. Sinnggebung (von außen her durch die Umwelten, von innen her durch das System selbst)
2. Umweltbeziehungen
3. innere Struktur und Kultur.

Identität entsteht und entwickelt sich weiter als komplexer Prozess mit einer Vielzahl von Mitspielern. Sie alle, die Sie hier im Saal sitzen, gestalten in irgendeiner Form die Identität des Strafvollzuges mit – dadurch wie Sie in ihm arbeiten, dadurch, wie Sie mit ihm zusammenarbeiten, dadurch wie sie über ihn reden.

Justizwachebeamter zu sein kann als ein unmöglicher Beruf angesehen werden, da die Summe der Anforderungen ein Berufsbild ergeben, das schier Unmögliches verlangt.

Nicht nur, dass man sein Berufsleben in einer Umgebung verbringt, die Strafcharakter hat,

nicht nur, dass Schicht- und Wechseldienst über die Jahrzehnte hinweg gesundheitsschädlich ist

nicht nur, dass Justizwachebeamte einerseits Generalisten des Strafvollzuges sein müssen, machen sie doch Nacht- und Wochenenddienste, andererseits eine große Zahl von spezialisierten Tätigkeiten zu verrichten haben:

Vor allem ist der Beruf dadurch gekennzeichnet, dass er zwei Seiten hat, die sehr unterschiedliche Anforderungen haben. Man kann das in einem Bild so sehen:

Der Adler hat zwei Schwingen:

Die eine Schwinge ist die exekutive Schwinge, die das Ausüben von Befehls- und Zwangsgewalt beinhaltet. Justizwachebeamte müssen bereit und in der Lage sein, die situativ unbedingt und unmittelbar notwendige Gewalt anzuwenden – bis hin zum Gebrauch der Schusswaffe.

Die andere Schwinge ist die sozial-kommunikative: Auf sie bin ich in meinen Ausführungen zu dem Lacan'schen Sophismus bereits eingegangen.

Justizwachebeamter bedeutet jedenfalls auch, erregte und aggressive Gefangene durch die Kraft von Worten und persönlicher Beziehung zu beruhigen. Als

Justizwachebeamter kommt man in die Lage, verzweifelte Gefangene, für die man womöglich die einzige Bezugsperson ist, Aufmerksamkeit, Gehör und Zuspruch zu geben und sie so zu beruhigen.

Die Verbindung der beiden Schwingen zu einer gemeinsamen Identität macht den Beruf des Justizwachebeamten einzigartig und wenn diese Verbindung gelingt zu etwas Großartigem und Unverzichtbarem.

Man kann dies auch nüchterner formulieren: In der Betriebswirtschaft redet man von „unique selling proposition“, kurz USP, und spricht man vom „Alleinstellungsmerkmal“. Gemeint ist damit der ganz spezielle Nutzen, den allein eine Organisation oder Berufsgruppe stiftet, der sonst von niemand anderem erbracht werden kann, den man alleine erstellt. Daraus leitet man ab, dass diese Erfolgsposition eigenständig auszubauen ist und die Zukunft nicht dadurch gesichert werden kann, dass man sich sonderlich an anderen Leistungserbringern orientiert. Zurück zur Identität: Die Justizwachscheule spielt als Ausbildungsstätte bei der Identitätsstiftung eine bedeutsame Rolle. Sie hat darüber hinaus in all den Jahren ihres Bestehens eine wichtige symbolische Rolle gehabt und war und ist ein zentraler Faktor in der Sinnggebung der Justizwache. Ich habe diesen Teil meiner Ausführungen mit Oberst Erich Hubmann, dem neuen Leiter der Justizwachscheule abgestimmt. Er hat mich ausdrücklich ersucht, Ihnen mitzuteilen, dass er es sehr bedauert, nicht hier in Seefeld zu sein und dass er sich der Bedeutung seiner Aufgabe für die Identität der Justizwache voll bewusst ist. Er hat seine neue Funktion sehr kurzfristig und überraschend bekommen und konnte daher eine gebuchte Fernreise nicht mehr verschieben. Um ihn ein wenig präsent zu machen: Er ist derzeit in Argentinien, wo er gemeinsam mit seiner Lebensgefährtin seine Tangokenntnisse weiter verbessert. Er hat mir übrigens gesagt, dass Tangotanzen viel mit Führungsarbeit zu tun hat:

1. Beides besteht aus einer Mischung von Handwerk, Üben und Intuition und ein wenig Taktgefühl.
2. Man muss immer die Umwelten im Auge behalten, um niemand ans Schienbein zu treten.
3. Man sollte immer wissen, was man selbst will, was die Partnerin, das Gegenüber will und was die anderen vorhaben.
4. Man muss die Aufmerksamkeit zwischen der Partnerin, dem Gegenüber und dem Gesamtgeschehnis teilen.
5. Man sollte dabei nicht auf sich selbst vergessen.

Bis auf weiteres werden wir dennoch keine Tango-Kurse anbieten. Zurück zur Identität.

Die Strafvollzugsakademie ist bedeutsam für die Identität des Strafvollzuges. Ich erinnere nochmals an das Bild des Identitäts-Dreiecks. Es ist sicher keine Aufgabe der Akademie, das Dreieck zu definieren. Wohl aber soll die Strafvollzugsakademie der Ort sein, in dem an dem Dreieck gearbeitet wird. Da die Umwelten des Strafvollzuges in ständiger Veränderung sind, – man kann übrigens die Insassen als innere Umwelt des Vollzuges begreifen- muss sich der Strafvollzug ständig weiterentwickeln, um seine Identität unter geänderten Bedingungen zu wahren. Wir wollen, soweit wir dazu eingeladen und aufgefordert werden, einen Rahmen für diese Identitätsarbeit bieten. Sicherlich wollen wir hierbei nicht missionieren – bekanntlich laufen Missionare Gefahr, in Kochtöpfen zu landen. Ich habe aber bewusst das Wort bedeutsam gewählt – geht es doch bei Identitätsarbeit auch um Deutungen von Entwicklungen und möglichen Zukunftsszenarios. Wir wollen helfen, daran zu arbeiten.

Die Steuerung der Strafvollzugsakademie:

Die folgenden Ausführungen sind ein Teil unseres Steuerungsverständnisses – mit mir ist das Leitungsteam der Strafvollzugsakademie – Erich Hubmann, Dietmar Knebel, Gerhard Pichler und ich selbst gemeint. Wir haben dieses Steuerungskonzept gemeinsam entwickelt, Dietmar Knebel hat es in eine graphische Form gebracht wie er auch die meisten anderen Graphiken dieser Präsentation erstellt hat. Die Strafvollzugsakademie wird vom BMJ gesteuert, steht aber auch mit anderen Bereichen im Austausch.

#### BMJ (Dienstbehörden):

Was muss/soll der Strafvollzug leisten?

Wohin muss/soll er sich entwickeln?

Wie leistungsfähig ist er?

Wie leistungsfähig sind seine MitarbeiterInnen?



Definition von Entwicklungs-, Bildungsbedarf der Justizanstalten, der MitarbeiterInnen

Insgesamt



#### Leistungsvereinbarung:

- Leistungen, Produkte
- Qualitätsstandards
- Personaleinsatz, Kosten
- Controlling



#### Strafvollzugsakademie:

- mittelfristige Bedarfsanalyse, Planung
- jährliche Bedarfsanalyse, Planung
- Produktentwicklung, externe Vernetzung
- **Leistungserbringung, Angebote**
- Qualitätsmanagement
- Controlling



Nachfrage von Leistungen der StAK



Definition von Entwicklungs-, Bildungsbedarf



#### Justizanstalten:

Was müssen/sollen wir leisten?

Wohin müssen/sollen wir uns entwickeln?

Welchen Entwicklungsbedarf hat die Organisation/  
haben die MitarbeiterInnen?



#### MitarbeiterInnengespräch:

u.a. Vereinbarung von  
Entwicklungsmaßnahmen

#### Beirat:

- Was leistet die Strafvollzugsakademie? Feedback
- Wohin soll sich die StAK und ihre Leistungen entwickeln? (Impulse)

Die Personalvertretungen sind in den Prozess verschiedentlich eingebunden:

- Mitwirkungsrechte gemäß dem Personalvertretungsgesetz. PVG
- Mitgliedschaften im Beirat
- Unmittelbare Kommunikation mit der Strafvollzugsakademie

Die Strafvollzugsakademie wird nach diesem Modell in sehr komplexer und zugleich integrativer Weise gesteuert. Ihr Leistungsangebot erwächst aus einem Prozess, in dem die strategischen Vorgaben der zentralen Steuerungseinheit ebenso Eingang finden wie der Bildungs- und Entwicklungsbedarf der einzelnen Justizanstalten.

Die Strafvollzugsakademie erbringt eine Reihe von Angeboten, für die ein geschützter Rahmen und hohes Vertrauen wichtige Faktoren sind. Beispiel sind Führungskräfte trainings, in denen mit supervisorischen Elementen gearbeitet wird oder Klausuren von Leitungsteams von Justizanstalten. Bei der Abwicklung verschiedener Projekte und bei der Moderation von Veranstaltungen im Auftrag des BMJ hat das Fortbildungszentrum unter Beweis gestellt, dass es eine vermittelnde und allparteiliche Rolle kompetent wahrnehmen kann.

Justizwachschule und Fortbildungszentrum als Vorläufer und Bestandteile der Strafvollzugsakademie haben über lange Jahre hinweg sich systematisch eine Erfolgsposition als zwar nicht unabhängige, aber doch eigenständige Makler und Dienstleister aufgebaut. Diese Erfolgsposition sollte nicht vorschnell aufgegeben werden. Im bevorstehenden organisatorischen Wandel wird es dem Strafvollzug gut tun, wenn das Ausbildungswesen wie bisher organisiert ist. Bisher sind keine inhaltlichen und fachlichen Argumente für die Beseitigung der Selbständigkeit der Strafvollzugsakademie aufgetaucht. Sollte es solche geben, wären vor einer endgültigen Entscheidung Vor- und Nachteile der verschiedenen Varianten sorgfältig abzuwiegen. Ich nutze die Gelegenheit, Sie, Frau Bundesministerin darum zu bitten.

Da derzeit organisatorische Überlegungen eine gewisse Bedeutung im Strafvollzug haben, erlaube ich mir Ihnen noch zwei Graphiken zum Organisationsverständnis der StAK zu präsentieren.

### 1. Organigramme als Landkarten von Organisationen

Sie alle kennen Organigramme in ihrer üblichen Form eines Dreiecks mit der hierarchischen Spitze zuoberst. Eine Strafvollzugsanstalt hat übrigens vier Führungsebenen, so viele wie heutzutage multinationale Konzerne haben. Auf die Zahl der Führungsebenen oberhalb der Justizanstalten gehe ich hier nicht näher ein.

Man kann sich aber auch ein anderes Bild von Organisationsstrukturen machen, indem man das Dreieck auf den Kopf stellt. Zuoberst stehen die Mitarbeiter, die unmittelbar den Hauptanteil an Dienstleistungen erbringen, die in unmittelbarem Kontakt zu den Anspruchsgruppen stehen. Auf Manager-Neudeutsch spricht man vom point of sales. Die zentrale Aufgabe der Hierarchie ist es, die Mitarbeiter an den points of sales so zu unterstützen, dass sie effektive, effiziente und qualitätsvolle Leistungen erbringen können.

Wir als Strafvollzugsakademie bemühen uns, Führungskräften solch ein Führungsverständnis zu vermitteln. Wir bemühen uns auch, denen, die in der auf den Kopf gestellten Pyramide ganz oben stehen, attraktive Bildungsangebote zu machen, die ihnen helfen, ihre Arbeit gut und zufrieden zu machen.

## 2. Organisationen als dreidimensionale Räume

Man kann sich Organisationen auch als dreidimensionale Räume vorstellen, die durch drei Achsen gebildet werden

- Achse der Normen und Strukturen – Wie viel an Normierung ist angemessen?
- Achse der Aufgaben und Inhalte – Welche Leistungen sollen in welcher Qualität erbracht werden?
- Achse der Mikropolitik: Dieser Begriff ist wohl etwas erklärungsbedürftig. Organisationen sind nicht nur von Strukturen und Aufgaben geprägt, sondern auch von den Machtspielen, die in ihnen stattfinden. Hier geht es um Einfluss und die Verteilung knapper Güter – von Statussymbolen wie Sitzgelegenheiten bis hin zu Spitzenjobs. Mikropolitische Taktiken sind unter anderem der selektive oder auch manipulative Umgang mit Informationen, die Bildung von Seilschaften, die gezielte Verzögerung oder auch Beschleunigung von Prozessen – sie sehen, es muss nicht immer nur Mobbing sein. Mikropolitik findet in allen Organisationen statt, auch in als hocheffizient und erfolgreich geltenden Unternehmen. Die Verwaltung ist aus mehreren Gründen für mikropolitische Prozesse besonders anfällig. Neben der Politiknähe ist zu berücksichtigen, dass die Definition von Erfolg bei der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen besonders schwierig ist. Im Strafvollzug spricht man beispielsweise von einer Antinomie der Strafzwecke. Die besonders hohe Notwendigkeit, Erfolg auszuverhandeln, ihn sozusagen prozesshaft zu kreieren, begünstigt mikropolitische Prozesse.

Die traditionelle Verwaltungsorganisation, wie sie schrittweise überwunden wird, hatte ihre organisationalen Ausprägungen vor allem auf den Achsen der Strukturen und der Mikropolitik. Die Aufmerksamkeit war offiziell vor allem auf die Vorschriftsmäßigkeit, inoffiziell sehr stark auf Mikropolitik gerichtet. Fragen wie: Wer sind unsere Anspruchsgruppen oder auch Kunden?, Welche Erwartungen und Bedürfnisse haben sie?, Wie sehr sind unsere Leistungen an Bedarf und Nachfrage orientiert?, spielten eine ziemlich untergeordnete Rolle.

Zum neuen Verwaltungsverständnis: Neues Steuerungsmodell, New Public Management, wirkungsorientierte Verwaltungsführung - all diese Ansätze, die Erbringung öffentlicher Leistungen besser zu organisieren, kann man als Bestrebungen sehen, die Struktur-Achse auf das unbedingt notwendige und für die Leistungserbringung notwendige Ausmaß zu reduzieren, die Leistungserbringung in den Mittelpunkt zu stellen und durch bessere Erfolgsmessung und Leistungsorientierung mikropolitische Prozesse etwas in den Hintergrund zu drängen.

Wir in der Strafvollzugsakademie sind uns der Bedeutung von Rechtsstaatlichkeit und damit von Normen für den Strafvollzug bewusst. Rechtssicherheit und Gewährleistung von Rechten sind zentrale Leistungen und Qualitätskriterien des Vollzuges. Wir stehen klar auf der Leistungsseite und wollen die Inhalte und Aufgaben im Strafvollzug in den Mittelpunkt unserer Arbeit rücken.

Ich komme zum Schluss.

Vielleicht habe ich für einige unter Ihnen zuwenig konkretes darüber gesagt, wie die Strafvollzugsakademie arbeitet.

Antoine de Saint-Exupéry hat geschrieben: Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer. ([www.worte-projekt.de/exupery.html](http://www.worte-projekt.de/exupery.html))

Ich wollte meiner Sehnsucht ansatzweise Worte geben. Möglicherweise habe ich bei anderen auch ein wenig Sehnsucht erweckt. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.