

# Forum Strafvollzug

---

Zeitschrift für Strafvollzug

---

Heft 2 · März 2008 · 57. Jahrgang

ISSN 1865-1534

PVST Entgelt bezahlt 6979

**In dieser Ausgabe:**

---

**Personal als Erfolgsfaktor  
Personal- und Organisations-  
entwicklung in der Praxis**



Unternehmen für Bildung.

Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 :2000

Das bfw-Engagement zur beruflichen Integration Strafgefangener.

**Große Herausforderung.  
Neue Wege. Viel Erfolg.**

Liebe Leserinnen und Leser.

Nachdem wir in Heft 6/2007 ein Geleitwort zum Jahreswechsel von Karl Kardinal Lehmann veröffentlichen konnten, folgt nunmehr in diesem Heft Bischof Wolfgang Huber, Vorsitzender des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland mit einem Kommentar.

In allen Justizvollzugsanstalten sind in Deutschland Seelsorger der großen Konfessionen tätig – sie arbeiten eng mit den Mitarbeitern des Vollzuges, den Fachdiensten und den Führungskräften zusammen und setzen sich für ein menschenwürdiges Miteinander ein.

Für einen humanen und die Würde der Gefangenen achtenden Vollzug sind Seelsorger unverzichtbar – sie bilden Brücken in die Gesellschaft und tragen so wesentlich zur Resozialisierung bei.

**Personal als Erfolgsfaktor** ist das Titelthema dieser Ausgabe – ein Megathema, das **FORUM STRAFVOLLZUG** immer wieder in seinen vielfältigen Facetten behandelt. Viele Kontroversen bestimmen diese Thematik, sie können selbst in 7 Beiträgen nur in Ansätzen vertieft werden. So werden einzelne Aussagen und Tendenzen unserer Autoren sicher auf Widerspruch treffen – z.B. die Kritik an vorherrschenden Glaubenssätzen zur Ausbildung des AVD von Jürgen Herzog (S. 70 ff.) oder von Rüdiger Wohlgemuth an der Bevormundung von Führungskräften durch „administrative Feinsteuerung“ (S. 72 ff.).

Deshalb bei dieser Gelegenheit zwei Hinweise: Die Redaktion nimmt keinen inhaltlichen Einfluss auf die Beiträge der Autoren. **FORUM STRAFVOLLZUG** will den Prozess der Meinungsbildung der Leserinnen und Leser gerade auch durch pointierte und provokante Aussagen fördern, will Marktplatz sein für alle Positionen und Gruppen, die für die Fortentwicklung der ambulanten und stationären Resozialisierung relevant sind.

Und: Leserinnen und Leser sind zum feed back und zur eigenen Meinungsäußerung eingeladen – direkt an die Autoren oder durch Leserbriefe an die Redaktion. Wir würden uns sehr freuen, wenn **FORUM STRAFVOLLZUG** so als eine weitere Möglichkeit zum Dialog genutzt würde.

Zwei technische Hinweise:

- dieser Ausgabe liegt das Inhaltsverzeichnis 2007 bei, auf das viele Leser bereits gewartet haben. Die Erstellung erfordert viel Aufwand und Genauigkeit im Detail – hier hat sich unser Redaktionsmitglied Nicole Knapp besonders verdient gemacht.
- die Einbanddecken für den Jahrgang 2007 liegen bereit. Sie können für 8 € zzgl. Porto und Verpackung bei der Versandgeschäftsstelle bestellt werden (vgl. Impressum S. 96).

Das Jahresprogramm 2008 für die insgesamt 6 Ausgaben von **FORUM STRAFVOLLZUG** steht: die Redaktion hat am 5. März bei einem Treffen in Kassel die entsprechende Planung

abgeschlossen. Das Photo zeigt einen Ausschnitt des kreativen und Freude machenden Arbeitsprozesses.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und fruchtbare Lektüre

Ihr  
Bernd Maelicke



[berndmaelicke@aol.com](mailto:berndmaelicke@aol.com)



- 49 Editorial**  
*Bernd Maelicke*
- 50 Inhalt**
- 51 Magazin**  
**Private Jugendgefängnisse auf lange Sicht ineffizient**
- Standards der Bayerischen Bewährungshilfe
- Sexualstraftäterdateien
- Dienstleistungsvertrag zwischen Justizministerium Baden-Württemberg und Kötter – Justizdienstleistungen GmbH
- Sieben Hotels in Deutschland und Europa, die früher Gefängnisse waren
- 52 Kommentar**  
**Der Mensch ist mehr als seine Taten**  
*Bischof Wolfgang Huber*
- 53 Titel**  
**Personal als Erfolgsfaktor**  
Personal- und Organisationsentwicklung in der Praxis  
*Bernd Maelicke*
- 54 „Auf dem Weg zu einer lernenden Organisation“**  
Personal- und Organisationsentwicklung am Beispiel eines Führungskonzeptes aus der Vollzugspraxis  
*Gerd Koop*
- 60 Personalentwicklung mit System**  
*Günter Schroven*
- 62 Kundenorientierung in der Ausbildung des allgemeinen Justizvollzugsdienstes**  
*Werner Köhler*
- 65 Neues landesspezifisches Personalentwicklungskonzept in Brandenburg in der praktischen Umsetzung**  
*Klaudius Leinkauf*
- 68 Potentiale des AVD im Wandel der Zeit gezielt genutzt**  
– Die Sicht einer Anstaltsleiterin –  
*Agnete Mauruschat*
- 70 Der Glaube macht selig – aber keine effektive Ausbildung des AVD**  
*Jürgen Herzog*
- 72 Wie steht es mit der „Führung“ im Justizvollzug?**  
*Rüdiger Wohlgemuth*
- 76 Forschung und Entwicklung**  
**Aktuelle Daten zur Sicherungsverwahrung**  
*Frieder Dünkel*
- 79 Internationales**  
**Reise in die US-amerikanische Strafvollzugswirklichkeit**  
*Dieter Bindzus, Harald Martens*
- 84 Aus den Ländern**  
**ZEBRA: Zentren für Entlassungshilfe, Beratung, Resozialisierung und Anlaufstelle zur Vermittlung gemeinnütziger Arbeit**  
*Ralf Eickelkamp*
- 87 „Wir vernetzen die Betreuungsangebote“**  
*Interview mit Frau Professor Dr. Angela Kolb, Ministerin der Justiz des Landes Sachsen-Anhalt*
- 88 Praxis und Theorie**  
**Eine gesetzliche Grundlage für den Vollzug der Untersuchungshaft**  
*Michael Köhne, Johannes Feest*
- 93 Rechtsprechung**  
**OLG Nürnberg**  
§§ 86, 130 StVollzG  
(Anfertigung von Ganzkörperaufnahmen)
- 95 Medien**  
**Bücher**
- 96 Impressum**  
**Vorschau**

## Private Jugendgefängnisse auf lange Sicht ineffizient

Profitorientierte private Jugendgefängnisse haben im Vergleich zu staatlichen Anstalten geringere Kosten. Dies ergab eine Auswertung von Daten aus dem US-Bundesstaat Florida für den Zeitraum von 1997 bis 1999. Privat geführte Haftanstalten müssen jedoch auch höhere Rückfallraten registrieren. Wägt man diese Kosten und Nutzen gegeneinander ab, wird die kurzfristige Ersparnis durch höhere Rückfallraten aufgezehrt, so dass private Anbieter auf lange Sicht schlechter dastehen. Vor diesem Hintergrund erscheinen staatlich geführte Anstalten vorteilhafter. (Quelle: Bayer, P., Pozen, D.E. ( 2005 ): The effectiveness of juvenile correctional facilities: Public versus private management, in: Journal of Law und Economics, 48 (2), 549 ff.)

## Standards der Bayerischen Bewährungshilfe

In einem von der „Zentralen Koordinierungsstelle Bewährungshilfe der bayerischen Justiz“ geleiteten Prozess wurden vom Herbst 2003 bis Herbst 2007 landesweit verbindliche Standards erarbeitet. Sie enthalten eine genaue Beschreibung des Hilfe- und des Kontroll-Prozesses. Wissenschaftlich wurde das Projekt von Prof. Wolfgang Klug von der Katholischen Universität Eichstätt begleitet.

Weitere Informationen:  
[www.dbh-online.de](http://www.dbh-online.de)

## Sexualstraftäterdateien

In Bayern wurde die Datei HEADS (Haft-Entlassenen-Auskunfts-Datei-Sexualstraftäter) eingerichtet, durch die Sexualstraftäter enger kontrolliert und die Rückfallgefahr bei entlassenen Tätern reduziert werden soll. Bei anstehender

Haftentlassung von besonders rückfallgefährdeten Sexualtätern übermittelt die Justiz alle notwendigen Daten an die Polizei.

Die niedersächsischen Ministerien für Justiz und Inneres haben die neue Konzeption zum Umgang mit rückfallgefährdeten Sexualstraftätern (KURS) vorgestellt. Das Ziel ist die Verhinderung von Rückfällen von Sexualstraftätern, die aus der Haft entlassen wurden und unter Führungsaufsicht stehen.

Weitere Informationen:  
[www.dbh-online.de](http://www.dbh-online.de)

## Dienstleistungsvertrag zwischen Justizministerium Baden-Württemberg und Kötter – Justizdienstleistungen GmbH

Der Dienstleistungsvertrag über den teilprivatisierten Betrieb der neuen JVA Offenburg wurde unterzeichnet. Er gilt für einen Zeitraum von zunächst fünf Jahren ab Inbetriebnahme der JVA Offenburg Mitte 2009. Kötter wird ca 100 Stellen besetzen, ca. 120 Stellen werden von Vollzugsbediensteten des Landes Baden-Württemberg besetzt. Während der Laufzeit von fünf Jahren rechnet das Land mit einer Ersparnis von knapp 1 Million Euro. Die Organisationshoheit, die Gesamtsteuerung der Anstalt und die Überwachung der Dienstabläufe verbleiben ebenso in staatlicher Hand wie sämtliche Entscheidungen, die den Status der Gefangenen berühren. Gleiches gilt für die Vollzugsplanung, Lockerungsentscheidungen, Disziplinarmaßnahmen sowie die mit Eingriffsbefugnissen oder Zwangsmaßnahmen verbundenen Vollzugsaufgaben. Zu Kötters Aufgaben gehören die Beschäftigung der Gefangenen, das Gebäudemanagement mit Reinigungsdiensten, das Versorgungsmanagement mit Küche, Wäsche, Gefangeneinkauf und

Telefonie, das Betreuungsmanagement mit medizinischer Versorgung, Sozialdienst, psychologischem Dienst, Freizeit und Sport sowie die Schule mit Hauptschulkurs und beruflicher Ausbildung nebst Arbeitstherapie. Auch Teilbereiche des Bewachungsmanagements mit Monitorarbeitsplätzen für die Videoüberwachung und Fahrdienste können übertragen werden. Der Neubau umfasst 440 Haftplätze und eine sozialtherapeutische Einrichtung mit weiteren 60 Haftplätzen. Der Bau wurde im Oktober 2006 als PPP-Projekt in Form eines Investorenmodells vergeben.

Weitere Informationen:  
[rennerY@jum.bwl.de](mailto:rennerY@jum.bwl.de)

## Sieben Hotels in Deutschland und Europa, die früher Gefängnisse waren

„Amtsrichter“ in Rheinland-Pfalz  
Doppelzimmer 75 Euro  
[www.amtsrichter.de](http://www.amtsrichter.de)

„Altes Knasthaus“ in Thüringen  
Doppelzimmer 78 Euro  
[www.meininger-hotels-mit-flair.de](http://www.meininger-hotels-mit-flair.de)

„Jailhotel“ in Luzern (CH)  
Doppelzimmer 93 Euro  
[www.jailhotel.ch](http://www.jailhotel.ch)

„Langholmen“ in Stockholm (S)  
Einzelzimmer ab 160 Euro  
Vierbettzimmer ab 45 Euro  
[www.langholmen.com](http://www.langholmen.com)

„Katajanokka“ in Helsinki (FI)  
Doppelzimmer 95 Euro  
[www.bwkatajanokka.fi](http://www.bwkatajanokka.fi)

„Gamle Arrest“ in Ribe (DK)  
Doppelzimmer 85 Euro  
[www.dengamlearrest.dk](http://www.dengamlearrest.dk)

„Malmaison Prison“ in Oxford (UK)  
Doppelzimmer 180 Euro  
[www.malmaison-oxford.com](http://www.malmaison-oxford.com)

## Der Mensch ist mehr als seine Taten

*Bischof Wolfgang Huber*

**D**er französische Bischof Jacques Gaillot erzählt von einem Mann, der im Pariser Gare du Nord eine Obdachlosenzeitung verkauft. Ein Reporter kommt des Weges und sagt: „Nicht wahr, diese Aufgabe gibt Ihnen die Würde zurück.“ Der Mann schüttelt den Kopf, lächelt und sagt: „Meine Würde? Die habe ich nie verloren.“

Die Schilderung dieser kurzen Begebenheit am Gare du Nord fasst die beiden entscheidenden Positionen für den Umgang mit der Würde des Menschen zusammen. Während der Reporter die Menschenwürde wie eine Ausstattung ansieht, die verloren gehen und wieder erworben werden kann, hat der Obdachlose den Sinn dafür bewahrt, dass niemand ihm die Menschenwürde rauben kann. Der eine fragt nach einer Würde, die der Mensch durch menschliche Leistung erwirbt. Diese Würde bleibt stets ein gefährdetes Gut; Abstürze sind nie ausgeschlossen.

Doch so sehr eine Gesellschaft auch dazu verführt, die Würde vom Erfolg abhängig zu machen, so sehr zerstört sie damit die Würde selbst. Deshalb ist die Gegenposition so wichtig. Ihr Sprecher – der Obdachlose, der Zeitungen verkauft – sagt, seine Würde könne nicht verloren gehen. Sie ist in einer solchen Weise mit ihm verbunden, dass sie ein unzerstörbares Gut darstellt. Sein Verständnis menschlicher Würde ist dadurch bestimmt, dass keine weltliche Macht zu einer abschließenden Definition dessen befugt ist, was den Menschen zum Menschen macht.

Dies entspricht der Perspektive des christlichen Glaubens. Denn ihm erschließt sich der unveräußerliche Charakter der Menschenwürde daraus, dass die menschliche Person durch ihre Beziehung zu Gott konstituiert wird. Martin Luther hat dies so auf den Punkt gebracht: Vor Gott kann ein Mensch nur im Glauben durch Gottes Gnade bestehen. Kein Mensch kann seine endgültige Anerkennung als Person durch seine

Taten erwirken. Das bedeutet aber auch, dass er sie nicht durch seine Untaten verwirken kann. Der Mensch ist mehr, als er selbst aus sich macht. Durch das, was er selbst macht oder unterlässt, verfügt er nicht über sein Personsein. Das Recht hat seinen entscheidenden Maßstab darin, dass es die Personwürde des Menschen respektiert und dazu hilft, dass Menschen einander in dieser Würde anerkennen und achten.

Christen treten deshalb für ein Bild vom Menschen ein, nach welchem die Würde der menschlichen Person nicht einfach eine am Menschen aufweisbare Qualität, ein Resultat seiner genetischen Ausstattung oder ein Ergebnis seines eigenen Handelns ist. Würde hat der Mensch darin, dass er von Gott zu seinem Ebenbild berufen ist. Würde hat er darin, dass Gott ihn an seiner Gerechtigkeit teilhaben lässt. Deshalb ist der Mensch mehr, als er selbst aus sich macht. Weder mit seinen Taten noch mit seinen Untaten ist er einfach gleichzusetzen. Allein das macht seine Würde wirklich unantastbar. Aber es verpflichtet uns zugleich dazu, auch die Würde desjenigen noch zu respektieren, der gegen alle Würde verstoßen hat.

Zur Würde des Menschen gehört die Möglichkeit, Seelsorge in Anspruch zu nehmen. Auch im Strafvollzug. Gefängnisseelsorge ist deshalb in einem unmittelbaren Sinn Dienst an der Menschenwürde. Seelsorgerinnen und Seelsorger in den Justizvollzugsanstalten sind sowohl für die Gefangenen als auch für die Bediensteten ansprechbar.

Wer in der Gefängnisseelsorge arbeitet, begegnet Gefangenen, die sich oft schwer damit tun, das Schuldhafte ihres Handelns anzuerkennen. Er wird zum Gesprächspartner der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Justizvollzug, muss aber zugleich das Vertrauen der Gefangenen bewahren, die in ihm vielleicht den einzigen Ansprechpartner haben. Und er erlebt eine Gesellschaft, die mit ihrem Bedürfnis nach Vergeltung oft-

mals nach Sündenböcken sucht.

Wenn Seelsorgerinnen und Seelsorger in den Gefängnissen arbeiten, dann wollen sie die Schwere menschlicher Schuld nicht verharmlosen. Zugleich wollen sie auch keine neuen Feindbilder aufbauen. Sie wollen der gleichen Würde jedes Menschen dienen. Sie wollen Menschen dabei helfen, sich ihrer Schuld zu stellen und einen neuen Anfang zu wagen. Sie stehen den Familien der Inhaftierten bei, die mit der Belastung der Trennung von Angehörigen und einer möglichen sozialen Ausgrenzung leben müssen. Seelsorgerinnen und Seelsorger versuchen, Brücken zu schlagen aus der abgeschlossenen Welt hinein in Kirchengemeinden, in Kirche und Gesellschaft.

In der Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) „Strafe – Tor zur Versöhnung“ heißt es: „Gefängnisseelsorge steht unter demselben Auftrag wie alle kirchliche Arbeit schlechthin.“ Das aber heißt: Die Gefängnisseelsorge – wie jede Seelsorge – muss sich am Handeln Jesu orientieren. „Ich bin im Gefängnis gewesen und ihr habt mich besucht.“ bzw. „Ich bin im Gefängnis gewesen und ihr habt mich nicht besucht.“ Die Zuwendung zu Menschen im Gefängnis hat im Evangelium einen klaren Ort; über die Gründe, deretwegen Menschen inhaftiert sind, wird in diesem Zusammenhang nichts gesagt. Diese Zuwendung ist eine der Formen, in denen die Botschaft von der Rechtfertigung allein aus Gnade konkrete Gestalt annimmt. Der Mensch ist mehr als seine Taten.



**Bischof Dr. Wolfgang Huber**

Vorsitzender des Rates der Evangelischen Kirche  
in Deutschland

# Personal als Erfolgsfaktor

## – Personal- und Organisationsentwicklung in der Praxis

Bernd Maelicke

„Die Qualität des Vollzugs steht und fällt mit der Qualität des Personals“ – dies ist ein unverrückbarer Grundsatz zur Erklärung von Erfolgen und Misserfolgen in diesem komplexen Arbeitsfeld. Gutes Personal ist nicht alles, aber ohne gutes Personal ist alles nichts.

**FORUM STRAFVOLLZUG** vertieft deshalb in diesem Heft das Thema Personal mit insgesamt 7 Beiträgen, ohne dass damit alle Facetten dargestellt werden können. Weitere Beiträge werden deshalb folgen, z.B. zur Relevanz der Fachdienste, des Werkdienstes, der medizinischen Versorgung, der externen Dienstleister (Drogenhilfe, Schuldnerberatung etc).

Personal ist nicht nur entscheidender Qualitätsfaktor, Personal ist auch der größte Kostenfaktor: So waren im Jahr 2007 für ca. 78000 Gefangene in den deutschen Justizvollzugsanstalten ca. 38000 Stellen in den Landeshaushalten ausgewiesen. Pro 100 Gefangene ergibt dies im Bundesdurchschnitt eine Relation von 48,72, wobei die Bandbreite von 40,50 in Bayern bis 63,00 in Brandenburg reicht – ohne dass diese Kennzahl etwas über die vollzugliche Qualität aussagt.

Von diesen ca. 38000 Stellen waren ca. 28000 für den allgemeinen Justizvollzugsdienst ausgewiesen, ca. 470 für den höheren Vollzugs- und Verwaltungsdienst, ca. 120 Seelsorger, ca. 300 Ärzte, ca. 600 Psychologen/Soziologen/Dipl. Pädagogen, ca. 380 Lehrer, ca. 1300 Sozialarbeiter, ca. 1500 gehobener Vollzugs- und Verwaltungsdienst, ca. 2200 mittlerer Verwaltungsdienst, ca. 2100 mittlerer Werkdienst, ca. 280 Arbeiter und ca. 350 Sonstige.

Auch hier differieren die Gewichtungen zwischen den Ländern erheblich – so ist die Ausstattung mit Sozialarbeitern

oder mit Psychologen ein wichtiger Indikator über die Relevanz der Behandlungsorientierung im jeweiligen Land.

Zukünftig werden sich Verschiebungen durch die Teilprivatisierung von Anstalten ergeben. Bis zu 40% der Aufgaben werden in diesen Projekten auf private Dienstleister übertragen. Dies hat Konsequenzen auf der Kostenseite (erhoffte Einsparungen bis zu 15%), aber auch im Hinblick auf die durch diese Mitarbeiter bewirkte Ergebnisqualität – diese Frage wird in den nächsten Jahren kritisch zu analysieren sein.

Die folgenden Beiträge stellen das Thema Personalentwicklung in den Gesamtzusammenhang von Organisationsentwicklung und Führung. Nur wenn das richtige Personal an der richtigen Stelle und zur richtigen Zeit eingesetzt wird, kann optimale Wirkung erreicht werden. So nutzt eine hohe Präsenz von Beamten des allgemeinen Vollzugsdienstes auf der Abteilung wenig, wenn zu diesem Zeitpunkt die Gefangenen in den Werkbetrieben sind. Und die geringe Präsenz an den Wochenenden ist fatal, wenn dies zur Vorherrschaft der Subkultur führt.

Gutes Personal hat deshalb Anspruch auf klare Ziele, eine optimale Aufbau- und Ablauforganisation, aktualisierte Aufgabenbeschreibungen und Leistungsvereinbarungen, gelebte Leitbilder und Führungsgrundsätze. Und natürlich ist „Lebenslanges Lernen“ auf der Grundlage einer qualifizierten Ausbildung unverzichtbar.

Zur Zeit stehen im Mittelpunkt der Personalentwicklung Überlegungen, wie der Stellenwert des allgemeinen Vollzugsdienstes noch weiter erhöht werden kann – er steht auch in den folgenden Beiträgen im Zentrum. Sein

Berufsbild ist einem ständigen Wandel unterworfen, zugleich ist er wichtigster stabilisierender Faktor in der Alltagspraxis.

Von ähnlicher Relevanz für die vollzugliche Qualität sind die Führungskräfte in den JVAen, also insbesondere leitende Juristen oder Psychologen oder solche mit der Ausbildung zum Sozialarbeiter oder zum gehobenen Vollzugs- und Verwaltungsdienst. Spezifisch für den Vollzug wurden und werden (neben dem allgemeinen Vollzugsdienst) nur die Mitarbeiter des gehobenen Vollzugs- und Verwaltungsdienstes ausgebildet – alle anderen müssen zunächst nach ihrer Grundausbildung an einer Universität oder Fachhochschule die vollzugliche Praxis kennenlernen. Als Vollzugsmanager bestimmen sie – in engem Zusammenwirken mit den anderen Berufsgruppen und Funktionsträgern – in den Anstalten die behandlungs- und sicherheitsorientierten Aktivitäten – von ihnen hängt es weitgehend ab, welche Ziele definiert und wie sie erreicht werden („Der Fisch stinkt vom Kopf“). Fort- und Weiterbildung, Supervision und Coaching haben für sie eine besondere Bedeutung – für die Personalentwickler in den Fachministerien liegt hier eine Aufgabe, die nicht unterschätzt werden darf.

Die Föderalismusreform wird die Vielfalt der Entwicklungen weiter vorantreiben. Es gilt von den Besten zu lernen – wichtigster Maßstab ist die Qualität des Behandlungsvollzugs.



berndmaelicke@aol.com

## „Auf dem Weg zu einer lernenden Organisation“

### Personal- und Organisationsentwicklung am Beispiel eines Führungskonzeptes aus der Vollzugspraxis

Gerd Koop

#### Einführung

Das klassische Organisationssystem des Justizvollzuges ist in die Jahre gekommen. Vielerorts entstehen neue Modelle von Führung, Personal- und Organisationsentwicklung. Ursächlich dafür sind der Sanierungsstau des Vollzuges, die Zunahme von schwierigen und gefährlichen Gefangenen, neue Sicherheitsstandards und natürlich die staatliche Finanzkrise, die dazu zwingt, mit weniger Personal und Haushaltsmitteln auszukommen. Ohne neue Steuerungsstrukturen, Management und Flexibilität, wirtschaftliches Denken und Aufgabenkritik ist dieser Prozess nicht zu bewältigen.

Aber nicht nur die spezifischen Probleme des Justizvollzuges und wirtschaftliche Sorgen führen zu diesem Sinneswandel. Der Modernisierungsdruck auf die öffentliche Verwaltung nimmt allgemein zu. Neben der Finanzkrise sind hierfür der stärkere Legitimationszwang für die Wahrnehmung von Aufgaben durch die öffentliche Verwaltung sowie die höheren Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an die Qualität öffentlicher Leistungen verantwortlich. Auf den Strafvollzug bezogen wird es eine zunehmende Konkurrenz staatlicher Verbrechenskontrolle durch Privatisierung öffentlicher Aufgaben geben. Zwar geschieht dieser Prozess in Deutschland noch schleichend, jedoch ist er nicht zu verleugnen<sup>1</sup>.

Will sich die Justizverwaltung diesen Anforderungen stellen, muss sie flexibler, schneller, ergebnisorientierter und wirtschaftlicher sein als früher. Dies kann nur gelingen, wenn die Vollzugsverwaltung durch Abbau von Leitungsebenen, überflüssigen bürokratischen Strukturen und verstärktem Einsatz von Informationstechnologie schlanker wird und die für Verwaltungsaufgaben

nicht mehr benötigten Bediensteten für die Betreuung der Gefangenen zur Verfügung stehen; wenn Vorschriften und Regelwerke auf ihre Effizienz überprüft werden und die Schließung unwirtschaftlicher Organisationseinheiten kein Tabu mehr ist und wenn durch die Bildung von Regionalverbänden (z. B. für den Einsatz von Betriebswirten, Informatikern und anderen Fachkräften) anstaltsübergreifend Spezialwissen konzentriert und die Vorteile des Großsystems Justizvollzug genutzt werden. Notwendig ist aber auch ein Umdenken der Führungskräfte im Justizvollzug. Der klassische „Gefängnisdirektor“ hat ausgedient. Eine Justizvollzugsanstalt lässt sich heute nicht mehr mit einem autoritären oder laissez-fair-Führungsstil führen. Gefragt sind Teamarbeit, Projektmanagement und neue Führungs- und Kommunikationsstrukturen.

#### Der Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung im Niedersächsischen Justizvollzug

Das Justizministerium in Niedersachsen hat schon 1991, lange vor der Einführung neuer Steuerungsmodelle in der öffentlichen Verwaltung, die Notwendigkeit von Reformen erkannt und einen Personal- und Organisationsentwicklungsprozess eingeleitet, der den Ansprüchen nach Verschlanung, moderner Führung und höherer Effizienz gerecht wird. Eingeleitet wurde der Prozess durch eine systematische Managementausbildung der Anstaltsleitungen und ihren Vertretungen, die in einer zweijährigen berufsbegleitenden Ausbildung von einem erfahrenen Managementtrainer des Vollzuges und einem externen Unternehmensberater geschult wurden. Daran schloss sich die Qualifizierung von Vollzugsabteilungs-

leitungen, Fachdiensten und Bediensteten des allgemeinen Vollzugsdienstes mit Schulungen zum Projektmanagement, Zeitmanagement und zur Zielfindung an.

Entscheidender Meilenstein des Niedersächsischen Justizvollzuges auf dem Weg zu einer lernenden Organisation war die Auflösung des Justizvollzugsvollzugsamtes in Celle 1995. Nach dessen Schließung delegierte das Justizministerium alle wichtigen Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse direkt auf die damals 25 Justizvollzugsanstalten.

Angespornt von dem Reformeifer durch mehr Kompetenzen nahmen 1995 drei Justizvollzugsanstalten (JVA Celle, JVA für Frauen in Vechta, JVA Oldenburg) an einem Modellprojekt zur „Wirtschaftlichen Eigenverantwortung“ teil. Ziel war eine weitgehend selbstverantwortliche Haushaltsmittelbewirtschaftung. Nach drei erfolgreichen Probejahren wurde das System auf den gesamten Niedersächsischen Justizvollzug übertragen. Mit der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung (1999) und des Justizcontrolling (2000) erhielten alle Anstalten weitere bedeutende Steuerungs- und Führungsinstrumente.

Seit 2004 sind die Justizvollzugseinrichtungen Niedersachsens nicht nur sachkosten-, sondern auch personalkostenbudgetiert. Durch die landesweite Einführung der „Leistungsorientierten Haushaltswirtschaft Niedersachsen“ (LoHN) im Jahr 2006 wurde zudem ein zentrales Steuerungssystem geschaffen, das es ermöglichte, den Anstalten das komplette Globalbudget zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung zuzuweisen.

Um die Effizienz der mit immer mehr Eigenverantwortung ausgestatteten Justizvollzugseinrichtungen zu verbessern, wurden mit der Jahrtausendwende zahlreiche Anstalten zusammengelegt. Von den einst 25 Vollzugsanstalten blieben bis 2007 nur noch 14 selbständige Anstalten übrig. Diese sowohl wirtschaftlich wie vollzuglich hoch effektiv arbeitenden Einrichtungen haben in der

Regel mit den ihnen angeschlossenen Abteilungen eine Größe von 350 bis 700 Haftplätzen (Ausnahme JVA Hannover mit ca. 900 Plätzen).

Zurnachhaltigen Förderung der Führungskräfte und des Vollzugspersonals richtete das Justizministerium 2002 eine eigene Führungsakademie ein. Diese konnte sich in kürzester Zeit landes- und bundesweit einen respektablen Ruf erwerben und ist aus Niedersachsen nicht mehr wegzudenken. Um noch mehr Synergieeffekte zu nutzen, wurden die Führungsakademie, der kriminologische Dienst, das Gesundheitszentrum und die Justizvollzugsschule in ein zentrales „Bildungsinstitut des Nds. Justizvollzuges“ zusammengeführt. Damit sind alle wichtigen Bereiche der Personalqualifizierung, Aus- und Fortbildung, Gesundheitsförderung und Forschung unter einem Dach zusammengefasst.

Abgerundet wird das System Niedersachsen durch die Gründung von drei Regionalverbänden im Jahr 2005, in die sich im großen Flächenland Niedersachsen der Vollzug aufgeteilt hat. In den Regionalverbänden erproben die Anstalten neue Formen der Zusammenarbeit und entwickeln Kooperationsmöglichkeiten. Besonders wichtig ist die gegenseitige Unterstützung und das voneinander Lernen (logistische und personelle Hilfe, Synergien durch gemeinsame Projekte im Vollzug, der Verwaltung und der Organisation). Im selben Jahr wurden erstmals Zielvereinbarungsgespräche auf der Basis einer Balanced-Scorecard (BSC) und verabredeten Kennzahlen zwischen dem Justizministerium und den einzelnen Justizvollzugseinrichtungen geführt.

Der in aller Kürze skizzierte Personal- und Organisationsentwicklungsprozess hat den Justizvollzug in Niedersachsen und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv und nachhaltig verändert. Entscheidend für den Erfolg des Veränderungsprozesses war nach der Auflösung des Justizvollzugsamtes das Selbstverständnis des Justizministeriums, alle wichtigen Entscheidungsbefugnisse auf den Vollzug zu übertragen, auf der Basis von Zielvereinbarungen zu

führen und den Vollzugseinrichtungen im Rahmendervereinbarten Kennzahlen aus der Balanced-Scorecard ein hohes Maß an Eigenständigkeit zu lassen. Alle Justizministerinnen und Minister in dieser Zeit haben bisher diesen Kurs unterstützt. Positiv wirkten sich ferner die umfangreichen Managementschulungen der Anstaltsleitungen und die Methodenschulungen für die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Nds. Justizvollzuges aus. Zudem führte die Personal- und Sachkostenbudgetierung zu mehr Eigenverantwortung und Gestaltungslust. Kameralistische Denkweisen verschwanden und unternehmerisches Denken hielt Einzug hinter Gittern. Zahlreiche eigenständig organisierte und aus der Budgetierung heraus finanzierte Neu- und Umbauten und Gestaltungsmaßnahmen sind hierfür beispielhaft. Zudem konnten Bürokratie und unnötige Verwaltungshemmnisse abgebaut werden. Insgesamt führte der Prozess in Niedersachsen zu mehr Stolz und Selbstbewusstsein im Vollzug. Die Vollzugsanstalten trauen sich etwas zu, übernehmen Verantwortung, weil sie wissen, dass sie von ihrer Aufsichtsbehörde und der Politik unterstützt werden.

## Der Personal- und Organisationsentwicklungsprozess der JVA Oldenburg

Parallel zu der Entwicklung im Niedersächsischen Justizvollzug begann die JVA Oldenburg<sup>2</sup> 1991 damit, einen eigenen Organisationsentwicklungsprozess einzuleiten. Hintergrund dieser Maßnahme waren ein Anstaltsleiterwechsel, erhebliche Bauprobleme (menschens-unwürdige Unterbringung, marode Bausubstanz) und Überforderungstendenzen des Personals (hoher Krankenstand, erhebliche Überstunden). Zur Planung dieses Prozesses verabredeten Anstaltsleitung und Personal im Sommer 1991 eine Fortbildungstagung für 15 Bedienstete aller Laufbahngruppen mit dem Ziel, zunächst ein Anstaltsleitbild zu entwickeln und Organisationsziele zu definieren. In der Veranstal-

tung wurde als Vision auch die Planung eines Anstaltsneubaus formuliert.

Im Ergebnis wurde das noch heute gültige Anstaltsleitbild „Der Vollzug der Untersuchungs- und Straftat in der Justizvollzugsanstalt Oldenburg ist konsequent und liberal“ entwickelt und verabschiedet. Auf der Grundsatzzielebene konnte verabredet werden, dass nur solche Veränderungen vorgenommen werden, die eine Verbesserung der Situation für Gefangene und das Personal zur Folge haben. Zudem wurde verabredet, dass die JVA künftig stets sauber sein sollte. Weiter wurden Pläne zum Abbau der ca. 6000 Überstunden (für eine kleine Anstalt eine große Last), zur Renovierung der alten JVA (zur Aufrechterhaltung des Dienstbetriebes bis zur Realisierung eines Anstaltsneubaus) sowie zur Sanierung der Abteilungen des offenen Vollzuges entwickelt.

Die Umsetzung der Zielplanung verlief überraschend schnell und erfolgreich. Innerhalb von nur 1 ½ Jahren konnten alle Überstunden abgebaut werden. Dies war möglich durch konsequente Aufgabenkritik. So wurde jede Tätigkeit danach überprüft, ob sie zwingend notwendig war. Dienstposten wurden befristet gestrichen oder deren Aufgaben eingeschränkt (Besuch, Vorführungsdienst, Stationsdienst, Sport, Freizeitmaßnahmen, Abteilungshilfe, Suchtberatung, Werkmeister) und Schichtzeiten verändert. Fachdienste übernahmen Aufgaben der Abteilungshilfe und des allgemeinen Vollzugsdienstes. Der Winterzusatzurlaub wurde gestrichen und Dienstgruppen verkleinert, Verwaltungsaufgaben zusammengelegt und Beamtenanwärter voll eingesetzt. Der Überstundenabbau verlief trotz der erheblichen Arbeitsverdichtung und hoher persönlicher Belastungen der Betroffenen konfliktlos. Beispielhaft war die Rolle des Personalrats, der nicht nur die ungewöhnliche Arbeitszeitregelung unterstützte, sondern aktiv an der Gestaltung des Prozesses mitwirkte. Insgesamt war die Motivation des Personals so groß, dass als Nebeneffekt erstmalig sogar der Krankenstand gesenkt werden konnte.

Der Überstundenabbau hat das gesamte Personal zusammenrücken lassen, so dass unmittelbar danach damit begonnen werden konnte, die alte Anstalt zu renovieren. Aufgrund gravierender Baumängel erhielt die JVA kurzfristig 1,5 Millionen DM Bauunterhaltungsmittel. In Absprache mit dem Staatshochbauamt wurde das Geld für eine neue Elektroinstallation, zur Sanierung der Haft- und Personalräume, für Sicherheitstechnik, für Ausstattungsgegenstände und für Schönheitsreparaturen eingesetzt. Während der Baumaßnahmen, an denen sich viele Bedienstete und Gefangene mit Ideen und praktischer Arbeit beteiligten, wurde darauf geachtet, dass im Sinne der Zielvereinbarungen besonders solche Veränderungen vorgenommen wurden, die von gleichem Nutzen für Gefangene und Personal waren. Während z. B. die Gefangenen eine Kabelfernsehanlage, Freizeitküchen, Freizeit- und Sportausstattungen, vernünftige Duschräume und anständige Haftraummöbel erhielten, konnten die Büro- und Beamtenräume (häufig kleine Zellen) mit Teppichböden, neuem Mobiliar, einer Gegensprechanlage und einer anständigen Waschgelegenheit ausgestattet werden. Außerdem wurde die gesamte Anstalt neu gestrichen. Am Ende der Renovierung war die JVA freundlich und sauber.

Um das Grundsatzziel „Die JVA ist stets sauber“ auf Dauer umzusetzen, entwickelte die Anstalt 1992 ein Konzept für eine saubere JVA. Grundlage hierfür war die Einführung eines Dienstleistungssystems, genannt „Service“, an dem sich alle Gefangenen beteiligen konnten. Das Prinzip war einfach. Wer sich und seinen Haftraum sauber hielt und dazu beitrug, dass die Wohngruppen, Flure, Gemeinschaftseinrichtungen in einem ordentlichen Zustand waren, wurde belohnt. Sofort sanktioniert wurden ebenfalls jede Form von Gewalt und Drogenkonsum. Wer gegen diese Regeln verstieß, verlor den Service und damit sämtliche über das normale Maß hinaus gewährten Vergünstigungen. Alle Bediensteten des allgemeinen

Vollzugsdienstes erhielten die Befugnis, über die Gewährung und den Entzug des Service selbstständig zu entscheiden. Von Anfang an wurden auch die Haftrichter (bei U-Gefangenen) in diesen Prozess einbezogen. Die Serviceleistungen selbst waren umfangreich. Sie reichten von ganztägig offenen Türen, dem Empfang von Kabelfernsehen, Besitz von Bargeld, umfangreiche Einkaufsmöglichkeiten, vier Stunden Besuch pro Monat, Nutzung gut eingerichteter Stationsküchen, eigene Külschrankfächer, Waschmaschinen und Trockner für jede Station, Telefonzellen, ganztägige Nutzung von Duschen und weiteren Annehmlichkeiten im täglichen Miteinander. Trotz strenger Regeln wurde das Servicesystem von Anfang an angenommen. Es hatte den Eindruck, dass die Gefangenen sehnsüchtig auf klare Strukturen warteten.

Das Anstaltsleitbild „konsequent und liberal“ hatte zur Konsequenz, dass das Personal auf eine ausgewogene Umsetzung der Ziele achten musste. Eine einseitige Auslegung ausschließlich in Richtung Sicherheit und Ordnung hätte zur Folge gehabt, dass die notwendige Balance ins Wanken geraten wäre. Deswegen bemühte sich das Personal darum, die Konsequenz nicht zu Lasten der Freizügigkeiten auszulegen. Meist gelang es unter Mitwirkung der Gefangenen (in regelmäßigen Hausbesprechungen und mit Hilfe der Gefangeneninteressenvertretung), im Dialog, die Waage zu halten.

In den Folgejahren konnten auch die Abteilungen des offenen Vollzuges saniert und modernisiert werden. Besonders erfolgreich verliefen die Planungen zum Bau einer neuen Justizvollzugsanstalt. Eine glückliche Fügung wollte es, dass 1994 ein zentral in der Stadt gelegenes Bundeswehrgelände aufgegeben wurde. Das Justizministerium, die Politik und die Stadtverwaltung konnten davon überzeugt werden, dass (nach 20-jährigen Bemühungen) nunmehr die Zeit für einen Anstaltsneubau gekommen war. Auf einem Gelände von 10 ha. sollte eine neue JVA für 317 Untersuchungs- und Strafgefangene

entstehen.

Mit der Projektdurchführung wurde 1995 (erstmals in Niedersachsen der Nutzer selbst) die JVA Oldenburg beauftragt. Die Anstalt richtete eine interdisziplinäre Projektgruppe, bestehend aus Vertretern aller an der Planung beteiligten Institutionen ein, die in regelmäßigen Besprechungen über alle Planungen, die vom Nutzer und den Baufachleuten des Staatshochbauamtes gemeinsam entwickelt wurden, abschließend entschied. So konnte in kurzer Planungszeit (1995–1996) unter Beteiligung des überwiegenden Teils des Anstaltspersonals die Bauplanung erfolgreich abgeschlossen werden. Während der Bauphase (1998–2000) setzte der Anstaltsleiter einen Aufbaustab, bestehend aus den Leitungskräften, künftigen Funktionsinhabern und Bediensteten aller Laufbahngruppen ein. Mit den Instrumenten des Projektmanagements (MS Projekt) und mit Hilfe externer Moderation konnte die Anstaltskonzeption so zügig fertig gestellt werden, dass zur Eröffnung der neuen Anstalt (Januar 2001) ein reibungsloser Start gewährleistet war.

### Das neue Organisations- und Führungskonzept der JVA Oldenburg

Durch den langen Organisationsentwicklungsprozess der Anstalt war das Personal der JVA Oldenburg hoch motiviert. Ausdruck hierfür waren die positiven Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung zum Betriebsklima, ein niedriger Krankenstand (unter 7 Tage pro Bedienstete p.a.), der erfolgreiche Überstundenabbau und der Mut, unbürokratisch etwas im Vollzug verändern zu wollen.

Nach Fertigstellung des Anstaltsneubaus und nach Abschluss der Fusionen (die JVA Oldenburg hatte inzwischen 611 Haftplätze und ca. 250 Mitarbeiter, die in der neuen Hauptanstalt und den 5 angegliederten Vollzugsabteilungen in Oldenburg, Nordenham, Wilhelmshaven, Cuxhaven und Delmenhorst eingesetzt waren) gab es Schwierigkeiten

mit der klassischen Führungs- und Organisationsstruktur. In Niedersachsen waren nur zwei Organisationsmodelle gestattet: Das klassische Modell (Anstaltsleitung und Vertretung) und das so genannte „Hannoveraner Modell“ (Anstaltsleitung, mehrere Vertretungen mit Parallelaufgaben in Verwaltung und Vollzug).

Keine der vorgeschriebenen Organisations- und Führungsmodelle passten in die neue Vollzugslandschaft der JVA Oldenburg. Hier war inzwischen eine Diskussion über die „Selbstherrlichkeit der Verwaltung“ und die dadurch bedingte Ineffizienz des Vollzuges entbrannt. Kritisiert wurde besonders, dass die Verwaltung oft ohne entsprechende Sachnähe und Sachkenntnis entscheide. Beklagt wurde, dass es der Verwaltung eher um die eigene Verwaltung als um das Managen einer Vollzugsorganisation gehe, dass sie träge und bürokratisch sei. Um diesem Dilemma zu begegnen, wurde der Leiter der Führungsakademie gebeten, die JVA Oldenburg beim Aufbau einer neuen Organisations- und Führungskonzeption zu beraten. Es wurde eine Projektgruppe (Anstaltsleitung, Vertreter aller Dienstgruppen, Personalrat, Frauenbeauftragte) gebildet, die in einer Planungsbesprechung am 21.11.2002 verabredete, dass binnen eines Jahres ein neues Organisations- und Führungskonzept mit folgenden Zielen eingeführt werden sollte:

1. Rückbesinnung auf die Hauptaufgabe „Vollzug“ und konsequente Abbildung dieser Absicht durch die Organisationsform. Angeregt durch die Diskussion über neue Führungsstrukturen in den Justizvollzugsanstalten und ergänzt durch die Beobachtung, dass die Verwaltung zunehmend ein Eigenleben entfaltet, sollen die Gefangenen wieder in den Mittelpunkt der Arbeit gerückt werden. Der Vollzug soll dazu von überflüssigen Verwaltungsaufgaben entlastet werden. Diese Entlastung soll durch neu zuzuschneidende Servicebereiche geschehen, die dem Vollzug alle vollzugsfrem-

den und überflüssigen Aufgaben abnehmen.

2. Kontrollierte, gegenseitig abprüfbare Leistungsvereinbarungen zwischen Vollzug und Serviceeinheiten, damit die neue Schwerpunktsetzung keine unverbindliche Absichtserklärung bleibt, soll der „Kunde“ Vollzug mit den Serviceeinheiten konkrete Leistungsvereinbarungen treffen, deren Erfüllung und Qualität überprüfbar sind.
3. Für jeden Servicebereich soll es drei Experten geben. Ziel ist, dass alle Servicebereiche kontinuierlich und mit gleich bleibender Qualität arbeiten können, auch wenn es Personal- und Organisationsengpässe gibt. Dazu ist es nötig, dass mehrere Mitarbeiter mit den einzelnen Aufgaben vertraut sind. So sollen z.B. die Aufgaben der Zahlstelle, der Buchhaltung, der Personalverwaltung von drei unterschiedlichen Personen (Experten) bearbeitet werden können. Zwei Experten sollen über das gleiche Wissen verfügen, der dritte Experte muss das Tagesgeschäft erledigen können. Zur Realisierung dieser Forderung sollen die Kräfte regelmäßig geschult werden und regelmäßig zwischen den Posten mit gleicher oder ähnlicher Arbeitsaufgabe rotieren. Erwartet wird, dass jeder Experte nicht nur ein, sondern mindestens zwei Fachthemen beherrscht (z.B. Zahlstelle und Buchhaltung).
4. Die gesamte Anstalt soll unterbudgetiert werden. Jede der zukünftigen Anstaltseinheiten erhält einen eigenen, eigenverantwortlich zu bewirtschafteten Etat.

## Serviceeinheiten

Um die Umsetzung der Ziele in dem geplanten Zeitraum von einem Jahr zu gewährleisten, wurde es erforderlich, neue Organisationseinheiten zu schaffen, in die alle bisherigen Verwaltungsbereiche integriert sind. Es wurden zwei neue Serviceeinheiten gebildet.

**Serviceeinheit 1** „Personal und Organisation“ besteht jetzt aus den Bereichen Geschäftsleitung, Personalverwaltung, Hauptgeschäftsstelle, Registratur, Post- und Telekommunikation, Kanzlei, Ausbildungsleitung, Aus- und Fortbildung, Zahlstelle.

**Serviceeinheit 2** „Service Ökonomie“ besteht aus den Bereichen Arbeits- und Wirtschaftsverwaltung, Controlling, Leistungsorientierte Haushaltswirtschaft (LoHN), Budgetierung, Bau- und Informationstechnologie (BIT), Küche und Kammer.

Die größte Herausforderung bestand in dieser Phase darin, mit alten Traditionen zu brechen. Die Arbeits- und Wirtschaftsverwaltung zu einer Fachabteilung zu formen und diese mit weiteren Verwaltungsbereichen zu einem Team zu verschmelzen, erforderte von allen Beteiligten enorme Anstrengungen. Es galt alte Zöpfe, Machtstrukturen und lieb gewonnene Gewohnheiten aufzugeben. Durch die Einführung des Expertensystems wurde dieser Prozess noch komplizierter. Dies sei beispielhaft erläutert: Die Zusammenführung der Arbeits- und Wirtschaftsverwaltung zu einem Team hatte die Aufgabe der gegenseitigen Verrechnung von Leistungen zur Folge (z.B. beim Fahrzeugeinsatz, bei der finanziellen Unterstützung der Arbeitsbetriebe aus dem Budget). Durch die Zusammenlegung des Technischen Dienstes, der Informationstechnologie und der Baukolonne zum Fachbereich „Bau- und Informationstechnologie“ (BIT) mussten unterschiedliche Dienste zusammenwachsen, die vorher nie zusammengearbeitet hatten.

Das neue System erforderte mehr Flexibilität und Leistungsbereitschaft von allen. Dies sei am Beispiel der Buchhaltung erläutert: Nach dem alten System buchte die Buchhaltung der Arbeitsverwaltung allein die Löhne der Gefangenen. In aller Regel kam es am Monatsanfang zu hoher Arbeitsverdichtung, während Ende eines Monats Ressourcen frei waren. Anders sah es bei der Buchhaltung der Wirtschaftsverwaltung aus, die je nach Arbeitsanfall mal

mehr oder weniger zu tun hatte. Durch den Zusammenschluss der Abteilungen helfen sich die Buchhalter jetzt gegenseitig. Sie werden dadurch nicht nur zu Experten im jeweils anderen Arbeitsfeld, sondern achten darauf, dass es zu keiner einseitigen Überlastung kommt. Die neue Kommunikation führte inzwischen zu mancher Verbesserung bei den Arbeitsabläufen und schaffte zusätzliche Synergien. Ähnliches ist bei der Zahlstelle zu beobachten. Gerade während des Einkaufs der Gefangenen ist dort Hochkonjunktur. Das Expertensystem und die Zugehörigkeit zu einer Serviceeinheit lassen es zu, kurzfristig mehr Kräfte begrenzt einzusetzen. Besonders erfolgreich war die Veränderung im Bereich der Vollzugsgeschäftsstelle. Diese war zuvor der Verwaltung zugeordnet und wurde jetzt Bestandteil des Vollzuges. Gab es in der Verwaltung früher oft Engpässe, rotieren jetzt neben zwei festen Kräften zwei Bedienstete des allgemeinen Vollzugsdienstes, die ansonsten ihren Dienst in der Aufnahmestation versehen. Im Hintergrund stehen weitere Bedienstete für den Einsatz in der Vollzugsgeschäftsstelle bereit. So ist gewährleistet, dass diese zu jeder Zeit mit drei Kräften besetzt ist.

### Neue Aufbauorganisation

Durch die neue Struktur veränderte sich die gesamte Aufbauorganisation der JVA Oldenburg. Der Anstaltsleiter ist in der Linienorganisation für die neu gebildeten Serviceeinrichtungen (Personal- und Organisation und Ökonomie) zuständig. Ihm obliegt damit die gerechte Verteilung der personellen und finanziellen Ressourcen. Zwei stellvertretende Anstaltsleitungen sind verantwortlich für die insgesamt 611 Gefangenen. Während die eine stellvertretende Anstaltsleitung alle Abteilungen steuert (294 Gefangene an fünf Standorten), ist die zweite für die 317 Gefangenen der Hauptanstalt zuständig. Von übrigen Verwaltungsaufgaben sind beide Vertretungen weitgehend entlastet, so dass eine Konzentration auf den Vollzug möglich ist. Die Servi-

ceeinheiten müssen gemäß der Zielvereinbarung optimale Zuarbeit für den Vollzug leisten. Dies gilt für die schnelle Erledigung von Reparaturmaßnahmen gleichermaßen wie für die Bereitstellung von Personal und Finanzen für Vollzugsmaßnahmen.

### Leitungskonferenz und Führungskreis

Die Gesamtsteuerung der Anstalt erfolgt über die Leitungskonferenz und dem Führungskreis. Die Leitungskonferenz besteht aus der kompletten Anstaltsleitung, den Leitungen von Service Ökonomie und Service Personal und Organisation, der Sicherheitsdienstleitung und der Leitung des allgemeinen Vollzugsdienstes. In diesem Gremium werden nur vollzugliche Grundsatzentscheidungen getroffen (Planung neuer Projekte, Reaktion auf Krisen, Finanzplanung). Operative Planungs- und Vollzugsentscheidungen treffen die für diese Bereiche zuständigen Teams und Serviceeinheiten. So ist gewährleistet, dass sich die Leitungskonferenz nicht mit Themen beschäftigt, die sie wegen der fehlenden Sachnähe und Fachkompetenz nicht beurteilen kann.

Die gesamte personelle und organisatorische Steuerung erfolgt in dem aus 17 Personen bestehenden Führungskreis. Zum Teilnehmerkreis gehören Führungskräfte, die in der Regel mehr als 5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen. Es handelt sich um die Anstaltsleitung, die Leitungen der Serviceeinheiten, die Leitung des allgemeinen Vollzugsdienstes sowie alle Vollzugsabteilungsleitungen. Im Führungskreis werden ausschließlich Führungs-, Steuerungs- und Personalthemen erörtert. Es geht um die Umsetzung des Leitbildes und des Anstaltskonzeptes und die Einhaltung von Zielvorgaben und Personalplanungen. Alle Personalentscheidungen werden hier erörtert. Es gibt in der Anstalt keine Beförderungs- oder Versetzungsplanung, die nicht im Führungskreis stattfindet. Alle Beteiligten haben umfangreiche Befugnisse erhalten. Der Personalchef (Geschäftsleiter)

der Anstalt hat dazu viele seiner klassischen Aufgaben an den Führungskreis delegiert. So führen die Vollzugsabteilungsleitungen Rückkehrgespräche mit erkrankten Bediensteten, Kritik- und Konfliktgespräche, Entwicklungs- und Beurteilungsgespräche und machen Personalcontrolling. Der gesamte grundsätzliche Personaleinsatz sowie die komplette Beförderungsplanung werden im Führungskreis erörtert. Gleiches gilt für Disziplinarverfahren, Strafanzeigen und strafrechtliche Ermittlungsverfahren gegen Bedienstete. Unterm Strich ist dieses Gremium die bedeutendste Entscheidungs- und Erörterungsebene der Anstalt. Der Kreis trifft sich einmal monatlich für ca. 3 Stunden. Einmal jährlich findet eine dreitägige Klausurtagung in einer Bildungseinrichtung unter externer Moderation statt, in der es neben Führungsfragen auch um die eigene Führungsperson und um das Führungshandeln geht. Es wird erwartet, dass sich die Mitglieder des Führungskreises einer Supervision bzw. eines Coaching unterziehen.

### Führungsgrundsätze der JVA Oldenburg

Der Führungskreis hat sieben Führungsgrundsätze entwickelt und gemeinsam verabschiedet. Diese wurden dem Personal der Anstalt 2006 auf einer Dienstbesprechung vorgestellt und sind im Intranet einsehbar. Das Personal ist aufgefordert worden, die Führungskräfte an der Einhaltung der Führungsgrundsätze in Jahresmitarbeitergesprächen und persönlichen Gesprächen zu messen.

Nach der Definition der JVA Oldenburg heißt Führung, „Menschen zu bewegen, systematisch auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten“.

#### 1. *Wir sind uns als Führungskräfte der Vorbildfunktion bewusst*

Die Erwartungen, die wir an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen, erfüllen wir auch selbst. Vorgaben und Aufträge werden konsequent umgesetzt. Wir vertreten

loyal die Interessen der Anstalt nach innen und außen.

**2. Wir fördern und fordern Verantwortlichkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist für das eigene Handeln verantwortlich. Aufgaben werden nach sozialer und fachlicher Kompetenz übertragen.

**3. Wir gehen respektvoll, offen und vertrauensvoll miteinander um**

Wir achten und wertschätzen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und begegnen ihnen ohne Vorurteile.

**4. Wir nehmen unsere Fürsorgepflicht wahr, berücksichtigen die Anliegen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und fördern ihre Potenziale**

Wir sind Ansprechpartner, führen regelmäßig Gespräche und berücksichtigen die Stärken und Schwächen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ausbildung, Weiterbildung und Fortbildung unterstützen wir nach persönlicher Eignung und dienstlichem Erfordernis.

**5. Wir arbeiten auf der Basis von Regeln, Vereinbarungen und überprüfbaren Zielsetzungen**

Wir erarbeiten und vereinbaren gemeinsam mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ziele, die klar, konkret formuliert, messbar und erreichbar sind. Die getroffenen Ziele stehen im Einklang mit den gesetzlichen Vorschriften sowie dem Leitbild der JVA Oldenburg. Für die Zielerreichung tragen wir und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam Verantwortung.

**6. Wir informieren unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig und sichern den Dialog mit ihnen**

Mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern findet ein ständiger, umfassender und zeitnaher Informations- und Meinungsaustausch über dienstliche Themen und Vorgänge statt. Planungen und Entscheidungen werden erläutert und begründet.

**7. Wir kommunizieren Anerkennung**

**und Kritik direkt, zeitnah und angemessen**

Ein reibungsloses Miteinander erfordert Lob, Kritik und Konfliktfähigkeit. Wir erkennen die Leistung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Probleme greifen wir rechtzeitig auf, sprechen sie offen an und führen sie einer Lösung zu, die den Beteiligten der Sache gerecht wird.

Durch die Führungsgrundsätze gibt es ein transparentes Führungssystem und die Orientierung auf einen kooperativen Führungsstil. Offenheit, vertrauensvolle Zusammenarbeit und Kritikfähigkeit gehören zum Arbeitsstil dieses Kreises. Die Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst und steuern den Vollzug gemeinsam.

In den zwei Jahren seines Bestehens konnte die Qualität der Arbeit in der JVA Oldenburg durch die neue Kooperationsform erheblich verbessert werden. Die Zusammenarbeit wurde optimiert und es entsteht mehr Verständnis für den Arbeitsbereich der jeweils anderen Führungskraft. Offenbar werden aber auch die Schwächen Einzelner, wenn sie nicht veränderungsbereit sind. Entscheidend ist jedoch die Verbesserung der Kommunikation und Kooperation untereinander. Es wird inzwischen mit einer Sprache gesprochen. Ein „Wir-Gefühl“ ist entstanden und das Verantwortungsbewußtsein für die gesamte Anstalt ist gestiegen. Alle Beteiligten sind sich dessen bewusst, dass sie an der Spitze einer großen Organisation stehen und gemeinsame Pflichten haben und Herausforderungen gemeinsam bewältigen müssen. Die neue Struktur der JVA Oldenburg löst auch die „formale Isolierung“ der Anstaltsleitung auf, führt zu mehr Transparenz und schafft gemeinsame Ziele.

## Kommunikation und Information

Zum neuen Organisationsmodell der JVA Oldenburg gehören aber auch neue Kommunikations- und Informationssysteme. Am wichtigsten ist die Stärkung

der Vollzugsteams, die sich durch eigene Dienst- und Urlaubspläne, durch die Unterbudgetierung und durch gemeinsame Teamseminare selbst organisieren müssen. Die Teams nutzen die Möglichkeit der Gruppensupervision, des Coaching oder externer Teamseminare.

Schnelle und zeitnahe Information sind Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit. Daher macht die Anstalt alle wichtigen Informationen allen Bediensteten zugänglich. Im eigenen Intranet sind alle News der JVA Oldenburg“ und „Allgemeine Informationen“ hinterlegt und können von jedem PC abgerufen werden. Besonders interessant finden die Bediensteten den elektronischen Terminkalender. Dieser wird von der Kanzlei gepflegt und beinhaltet alle Termine der Anstaltsleitung und Fachbereiche und informiert über Veranstaltungen und Konferenzen. Über den Desktop haben alle Bediensteten hierauf jederzeit Zugriff.

Regelmäßige Mitarbeitergespräche sind wichtige Kommunikations- und Führungsinstrumente. Im Rahmen des Delegationsprinzips werden die Mitarbeiter bereits seit Jahren von ihren unmittelbaren Vorgesetzten beurteilt. Dieses Prinzip wird durchgängig in der gesamten Anstalt angewandt. Seit 2000 obliegt die Führung der Jahresmitarbeitergespräche ebenfalls den unmittelbaren Vorgesetzten.

## Zusammenfassung

Der 1991 eingeleitete Personal- und Organisationsentwicklungsprozess war die Grundlage dafür, dass sich die Justizvollzugsanstalt Oldenburg zu einer lernenden Organisation entwickelt hat. Leitung und Personal sehen heute selbstbewusst in die Zukunft. Es ist gelungen, die Ziele der Organisation den Wünschen des Personals näher zu bringen. Die Angst vor Veränderung hat sich gelegt und neuer Mut zu Gestaltung ist entstanden. Maßgeblich war dabei, dass das Personal an allen Veränderungsprozessen aktiv beteiligt worden ist und Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet

werden konnten. Die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen, der Abbau von Hierarchien sowie neue Führungsstrukturen haben zur Motivation beigetragen. Das Personal ist zu einem echten Team zusammengewachsen, in dem Hilfsbereitschaft, Kollegialität, Kooperation und Arbeitsfreude eine wichtige Rolle spielen. Natürlich gibt es auch in der JVA Oldenburg Probleme mit der Führung und im Bereich der Zusammenarbeit. Aber anders als noch vor 1991 wird heute offen darüber gesprochen und gemeinsam nach Alternativen gesucht. Die Angst vor der Hierarchie ist gesunken und die Lust auf selbstständige Aufgabenerfüllung gewachsen. Sicher ist der Druck heute größer, denn mehr Verantwortung führt auch zu mehr Belastungen. Einige ältere Bedienstete wünschen sich öfter eine Atempause und Stillstand und manche sehnen sich nach den ruhigen Fahrwassern vergangener Zeiten zurück. Unterm Strich wissen aber alle, dass durch das gemeinsam entwickelte System von Führung und Zusammenarbeit viele Ziele erreicht werden konnten und mehr Zufriedenheit am Arbeitsplatz entstanden ist.

1

vgl. Walter, „Über Privatisierung der Verbrechenskontrolle aus kriminologischer Sicht, in: Zeitschrift für Straffälligenhilfe, Heft 1, Februar 1998, S. 3

2

1991 war die Justizvollzugsanstalt Oldenburg Untersuchungshaftanstalt mit zwei angegliederten Abteilungen des offenen Vollzuges. Sie verfügte über 172 Haftplätze. Die Anstalt hat 76 Bedienstete.



**Gerd Koop**

Leiter der JVA Oldenburg

koop.gerd@jva-ol.niedersachsen.de

## Personalentwicklung mit System

Günter Schroven

### Grundlagen der Personalentwicklung im Kontext mit anderen Prozessen

Das Personal ist die wichtigste Ressource aller Organisationen/Unternehmen. Das gilt insbesondere für den Justizvollzug. Ob der Vollzug sich weiterentwickelt, z. B. inhaltlich oder organisatorisch, steht und fällt mit der „Qualität“ des Personals.

Jeder systematische Organisationsentwicklungsprozess muss begleitet werden von einem gezielten Personalentwicklungsprozess. So erfordert etwa die Einführung von neuen Steuerungsinstrumenten, wie z. B. die Kosten- und Leistungsrechnung oder die Budgetierung, die Vorbereitung des verantwortlichen Personals auf diese neuen Herausforderungen.

Die Qualität des Justizvollzuges hängt stets sehr stark davon ab, wie kompetent die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind.

### Was verstehen wir denn eigentlich im engeren Sinne unter „Personalentwicklung“?

Personalentwicklung (PE) ist die gezielte und planmäßige Erweiterung der fachlichen, methodischen, sozialen und/der persönlichen Qualitäten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Hinblick auf die Unternehmens- bzw. Organisationsziele sowie der Individualziele.

Personalentwicklung ist somit eine Teilfunktion des Personalmanagements, das die Deckung des Personalbedarfs u. a. durch (Weiter-)Qualifizierung der vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anstrebt, gleichzeitig aber auch wichtige Beiträge zur Motivation, der Entwicklung der Kultur und zur Erreichung der sozialen Ziele der Organisation leistet.

In diesem Zusammenhang ist auch die „Personalpflege“ zu sehen. Sie umfasst ein System von Prinzipien und Methoden für die Umsetzung von Maßnahmen zur Optimierung individueller und betrieblicher Gesundheit. Diese Maßnahmen beziehen sich auf „Körper und Seele“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In Abgrenzung zum Vorgenannten ist die „Organisationsentwicklung“ zu betrachten. Sie umfasst geplante kollektive Lernprozesse, die es der Organisation, z. B. einer Justizvollzugsanstalt, ermöglichen, sich an Umwelteinflüsse und/oder veränderte Rahmenbedingungen anzupassen oder eine höhere Effizienz der Organisation zu erzielen und die Arbeitszufriedenheit der Menschen in der Organisation zu stärken.

### Grundsätze der gezielten Personalentwicklung

Personalentwicklung dient dem Aufbau und / oder der Stabilisierung einer Organisation. Im weiteren Sinne fängt also die Personalentwicklung schon bei der gezielten Personalauswahl an, es schließt sich die Ausbildung und Spezialqualifizierung an.

Struktur- oder Prozessveränderungen in einer Organisation müssen stets mit konkreten Maßnahmen der Personalentwicklung verzahnt werden. Das gilt insbesondere für den Justizvollzug, wenn sich z. B. Veränderungen in den rechtlichen Rahmenbedingungen (wie etwa neue länderspezifische Justizvollzugsgesetze) oder in der Aufbau- bzw. Ablauforganisation ergeben.

Personalentwicklung ist nur dann wirkungsvoll, wenn sie professionell betrieben wird und sich an Mindeststandards orientiert. Diese sind:

- Verbindung der PE-Maßnahmen mit den Organisationszielen
- Analyse des konkreten PE-Bedarfs
- Entwicklung eines detaillierten PE-Konzeptes
- individuelle, schlüsselaufgabenbezogene und stärkenorientierte Ent-

- wicklungsschritte
- klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten im PE-Prozess
- Erfolgskontrolle, z. B. hinsichtlich der Frage: Ist die angestrebte Wirkung auch erzielt worden?
- Verfahrenstransparenz für alle Beteiligten

## Elemente der Personalentwicklung

1. Bewerber-/Personalgewinnung
2. Personalauswahl
3. Ausbildung bzw. Einführung
4. Förderung und Spezialisierung
5. Weiterentwicklungsmöglichkeiten/ Aufstiegsförderung
6. Kontinuierliche Fortbildung
7. Personalpflegemaßnahmen
8. Abschied (z. B. vom aktiven Dienst oder Versetzung)

Die Auswahl der Bewerber erfolgt in den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich. Wichtig ist jedoch zu prüfen, ob die gewünschten Fähigkeiten, Einstellungen und Fertigkeiten auch ausreichend vorhanden sind. Da reicht es also nicht aus, nur kognitive Aufgabenstellungen zu entwickeln.

In vielen Ländern geht man z. B. zunehmend dazu über, dass die sozialen Fähigkeiten dadurch abgeprüft werden, dass im Rollenspiel eine soziale Situation (z. B. Konfliktgespräch) bewältigt

werden muss oder in einem Stressinterview die Kommunikations- und/oder Belastungsfähigkeit nachgewiesen werden müssen.

Die Ausbildungsziele und -inhalte unterscheiden sich zwar graduell in den einzelnen Ländern, aber die folgenden Tendenzen sind zur Zeit länderübergreifend deutlich spürbar:

- mehr handlungsorientierte Ausbildungseinheiten (z. B. Lösen von Fallbeispielen und/oder komplexen Situationen)
- mehr Spezialisierung, um den Anforderungen des künftigen Arbeitsplatzes besser gerecht werden zu können (z. B. im Jugendvollzug oder in Abteilungen mit hohem Sicherheitsgrad)
- stärkere Betonung der Arbeit im Team und der interdisziplinären Zusammenarbeit

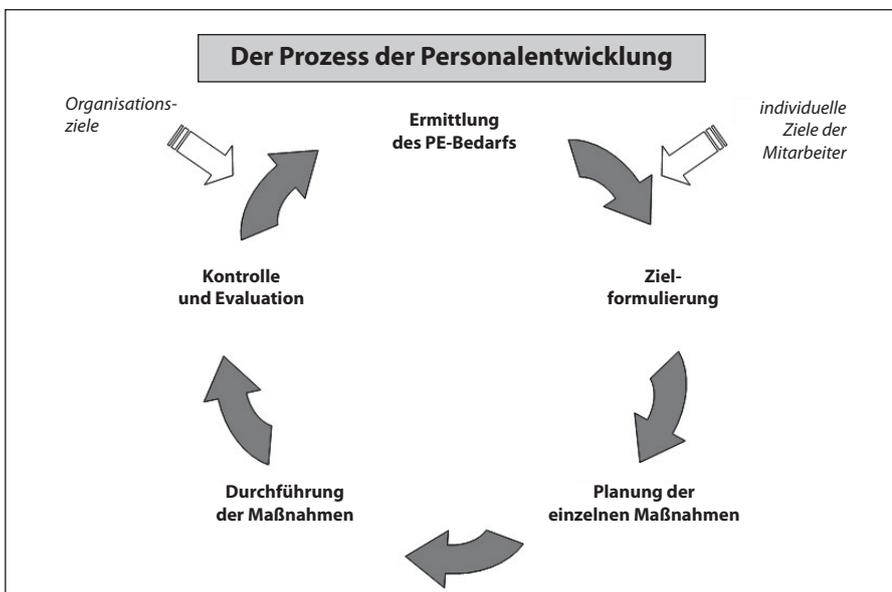
Die kontinuierliche Fortbildung der Bediensteten orientiert sich in vielen Ländern an der Veränderungsdynamik der einzelnen Geschäftsbereiche. Durch die neuen (z. T. schon in Kraft getretenen) gesetzlichen Grundlagen in den einzelnen Ländern müssen alle Mitarbeiter durch gezielte Fortbildung schnell handlungssicher gemacht werden; insbesondere gilt das für den Jugendvollzug, wo die Rechtsgrundlagen des dienstlichen Handelns sich nachhaltig auf breiter Basis verändert haben.

In der Mehrzahl der Bundesländer sind die dienstlichen Belastungen für alle Mitarbeiter/-innen kontinuierlich gestiegen. Stärkere Arbeitsdichte, mehr technische Kenntnisse (z. B. im PC-Bereich und in der Sicherheitstechnik) sowie in vielen Fällen die Ausweitung der wöchentlichen Arbeitszeit haben zur Mehrbelastung der Mitarbeiter geführt, die sich auch auf eine Erhöhung der Krankentage pro Jahr und Mitarbeiter auswirken. Durchschnittszahlen im Bereich von 20 Krankentagen im Jahr sind im Justizvollzug keine Seltenheit mehr.

Hier müssen Dienstherren und Dienstvorgesetzte gezielt gegensteuern. In vielen Ländern hat die Gesundheitsförderung/das Gesundheitsmanagement einen zentralen Platz im Bereich der Personalentwicklung und Personalpflege eingenommen. Die Reduzierung der Krankentage pro Jahr z. B. um 2 Tage pro Bediensteter ist gleichzusetzen mit „4 neuen Vollzeitstellen“ (Grundlage ist hier eine Anstalt mit ca. 250 Bediensteten).

Wer sich diese Zahl vor Augen führt, kommt nicht an einem Konzept zur gezielten Personalpflege vorbei.

Organisationsentwicklungs-, Personalentwicklungs- und Gesundheitsmanagementsysteme ergänzen sich sinnvoll in ihrer Gesamtwirkung. Wer also Entwicklungsprozesse in größeren Organisationen gezielt plant und umsetzen möchte, muss den „globalen Blick“ haben, um letztendlich nachhaltig erfolgreich zu sein.



**Günter Schroven**

Leiter des Bildungsinstitutes für den Justizvollzug  
Niedersachsen

[Guenther.Schroven@bi-jv.niedersachsen.de](mailto:Guenther.Schroven@bi-jv.niedersachsen.de)

# Kundenorientierung in der Ausbildung des allgemeinen Justizvollzugsdienstes

Wolfgang Köhler

## Ausgangslage

Der Justizvollzug verändert sich permanent, allerdings hat man das Gefühl, dass sich die Veränderungen in den letzten Jahren beschleunigt haben. Nicht zuletzt trägt das Ergebnis der Föderalismusreform in der Bundesrepublik Deutschland zu dieser Veränderungsdynamik bei. In diesem Zusammenhang ist die Übertragung der ausschließlichen Gesetzgebungskompetenz im Justizvollzug auf die Bundesländer von herausragender Bedeutung. Die Beamten im allgemeinen Justizvollzugsdienst<sup>1</sup> haben im Allgemeinen den intensivsten und engsten Kontakt zu den Inhaftierten und sorgen somit für Sicherheit und Ordnung. Sie sollen die Veränderungen direkt umsetzen.

Ist die Ausbildung des allgemeinen Justizvollzugsdienstes so aktuell, dass die Justizvollzugsbeamten auf die Veränderungen vorbereitet sind? Orientiert sich die Ausbildung an den derzeitigen neuen Anforderungen und können die unterschiedlichen Entwicklungen überhaupt alle bedacht werden?

Diese Fragen müssen sich die Verantwortlichen an den Justizvollzugsschulen<sup>2</sup> stellen.

Die Konferenz der Schulleiter/innen der Justizvollzugsschulen der Bundesländer hat diese Herausforderung angenommen und arbeitet an Modellen, wie kundenorientiert und flexibel auf Veränderungen reagiert werden kann.

Als Favorit präsentiert sich ein System, das auf einer grundlegenden allgemeinen Ausbildung eine zusätzliche Qualifizierung in Modulform anbietet, mit dem Spezialwissen vermittelt werden kann.

Allem zugrunde liegt dabei weiterhin die Absicht, dass die Vollzugsbeamten Generalisten bleiben und in allen dienstlich notwendigen Bereichen der einzelnen Justizvollzugseinrichtungen mit ihren unterschiedlichen Zweckbestimmungen eingesetzt werden können.

## Justizvollzug im Wandel

Im Zuge der Föderalismusreform wurde den Bundesländern die Kompetenz der Gesetzgebung für den Justizvollzug gegeben. Inzwischen haben einige Bundesländer neue Vollzugsgesetze (Strafvollzugsgesetze oder Justizvollzugsgesetze) verabschiedet und in vielen Bundesländern liegen die Entwürfe bei den Landesparlamenten. Die für alle Bundesländer geltenden Gesetzesgrundlagen, die durch das bundeseinheitliche Strafvollzugsgesetz gewährleistet wurden, sind demnächst nicht mehr vorhanden, so dass in den verschiedenen Bundesländern jeweils andere Schwerpunkte zum Tragen kommen. Allein aus diesem Grund wird sich die Ausbildung für den allgemeinen Justizvollzugsdienst in Zukunft von Bundesland zu Bundesland noch mehr unterscheiden.

Doch selbst ohne diese Gesetzesänderungen ist der Vollzug einem starken Wandel unterworfen und entwickelt sich insbesondere inhaltlich und organisatorisch sehr dynamisch.

Die im bundeseinheitlichen Strafvollzugsgesetz festgeschriebene Absicht, die Resozialisierung und Behandlung als grundlegende Aufgabe des Freiheitsentzuges anzusehen, wurde vor allem in den letzten Jahren weniger konsequent in der alltäglichen Umsetzung verfolgt.

Die Grundeinstellungen, die sich in der Gesellschaft immer mehr durchsetzen, dass der Schutz der Allgemeinheit oberstes Gebot sein muss, haben den Justizvollzug indirekt gezwungen, immer mehr Sicherheit, vor allem während der Inhaftierungszeit, zu produzieren. Dies hat zur Folge, dass sich die Aufgaben des allgemeinen Justizvollzugsdienstes

mehr auf Kontrolle und Beaufsichtigung konzentrieren und z. B. die intensive kommunikative Auseinandersetzung und Beschäftigung mit den einzelnen Inhaftierten abnimmt.

In den Ausbildungs- und Prüfungsverordnungen spiegelt sich diese Entwicklung noch nicht so nachhaltig wider; in der Ausbildung werden intensiv Übungen zur Kommunikation und zu Behandlungsstrategien angeboten, obwohl vielfach in der Praxis mit diesen Aufgaben stärker die Fachdienste betraut werden.

Dieser Umstand für sich betrachtet würde nur minimale Anstrengungen zur Anpassung der Ausbildungsinhalte erfordern: Das Problem liegt eher in der Tatsache begründet, dass die Justizvollzugsanstalten unterschiedliche Schwerpunkte setzen können oder auf Grund ihrer Zweckbestimmung setzen müssen.

So gibt es selbstverständlich Anstaltsleiter/innen, die großen Wert darauf legen, dass Bedienstete viel Arbeit „an der Frau oder am Mann“ verrichten. Andererseits kann man beobachten, dass es in manchen Justizvollzugsanstalten aufgrund der zu erfüllenden Aufgaben weniger erwünscht ist, dass sich der AVD mit den Gefangenen vor Ort intensiv unterhält, wie z.B. in Hochsicherheitsabteilungen.

Nicht unerheblich erweist sich der Einfluss der baulichen Struktur auf den Umgang der Bediensteten mit den Inhaftierten.

Justizvollzugsanstalten mit alter Bausubstanz verlangen i.d.R. notgedrungen meistens einen engen Kontakt zwischen AVD-Bediensteten und Inhaftierten, während in neu gebauten Justizvollzugsanstalten der Kontakt durch Sicherheitsvorkehrungen, der Anordnung der Diensträume und Fernsprechanlagen theoretisch gar nicht mehr so erforderlich ist. So schleicht sich oft unbewusst bei diesen Bedingungen eine Kontaktarmut ein.

Daneben haben sich viele Anstalten, zumindest in Teilbereichen, spezialisiert:

Jugendvollzug, Sozialtherapie, Frauenvollzug, besonders gefährliche Gefangene usw. werden in gesonderten Anstalten oder Abteilungen konzentriert.

Es wird nun deutlich, dass sich der Justizvollzugsbeamte, der als Generalist ausgebildet wurde, je nachdem, wo er eingesetzt wird, auf ein besonderes Arbeitsfeld einstellen muss. So sind beispielsweise die Kernaufgaben in einer sozialtherapeutischen Abteilung völlig andere als in einer Untersuchungs- oder Sicherheitsabteilung. Trotzdem ist die Ausbildung heute für alle weitgehend gleich!

### Ist dies noch zeitgemäß?

Bevor dieser Aspekt beleuchtet wird, sind einige Zeilen zur Organisation der Ausbildung an den Justizvollzugsschulen angebracht.

## Die Ausbildung des allgemeinen Justizvollzugsdienstes

Der allgemeine Justizvollzugsdienst wird in der Regel in jedem Bundesland nach einer vom Land bestimmten Ausbildungs- (und Prüfungs-) Verordnung in einer landeseigenen Ausbildungsstätte auf den Dienst vorbereitet. Obwohl jedes Land eigene Schwerpunkte setzt, ähneln sich die Einstellungs Voraussetzungen, die Ausbildungsdauer und Ausbildungsinhalte recht stark. Allerdings sind aktuell Bestrebungen zu spüren, dass einige Bundesländer Überlegungen zu Veränderungen unternehmen, die sogar so weit gehen, die Ausbildungszeit zu verkürzen. Begründet wird dies unter anderem damit, dass angeblich die Justizvollzugsbeamten sehr gut ausgebildet würden, ja sogar so umfangreich, dass sie ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten im allgemeinen Dienst nicht voll entfalten können.

Sicherlich hat dies auch mit den o.g. Veränderungen des Vollzuges und der Spezialisierung der Justizvollzugsanstalten zu tun.

Jede Fachfrau/jeder Fachmann wird jedoch bestätigen, dass dies so nicht

der Fall ist, man muss jedoch einräumen, dass einige Aufgabenfelder, die Bedienstete zeitweise erfüllen müssen, keiner so umfangreichen Ausbildung bedürfen.

Andererseits liegt die Stärke der ausgebildeten Bediensteten gerade darin, dass sie als Generalisten in sehr unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden können.

Die Schwäche der Ausbildung wird nun deutlich: Der AVD wird auf die speziellen Anforderungen nur oberflächlich vorbereitet und muss dann in der Praxis intensiv „nachgeschult“ werden.

Wenn man sich z.B. die Aufgaben einer Sozialtherapie vor Augen führt, wo intensive Einzel- und Gruppengespräche geführt werden müssen, wo diagnostiziert werden muss, wo man mit außergewöhnlichen Problematiken von Inhaftierten intensiv konfrontiert wird, so kann man sich vorstellen, dass eine Generalistenausbildung dieses Spezialwissen nicht vermitteln kann.

Bisher haben die Ausbildungsstätten auf die Veränderungen mit der Methode reagiert, ausgewählte Unterrichtsbereiche auszuweiten und die Anwärterinnen/Anwärter mit mehr Stoff zu konfrontieren. Das Ergebnis ist, dass auch viel Stoff vermittelt wird, den viele später gar nicht anwenden können. Dagegen wird für bestimmte Anforderungsbereiche des Vollzuges in der Ausbildung schlicht und einfach zu wenig vermittelt.

Oberstes Gebot einer Ausbildung ist jedoch, die Kundenwünsche zu erfüllen. Dazu bedarf es nun der Definition des Begriffes „Kunde“.

### Kunden der Ausbildungsstätten für den allgemeinen Justizvollzugsdienst

Offensichtlich sind die Anwärterinnen und Anwärter die Kunden, die von der Dienstleistung „Unterricht“ auf ihre zukünftige Berufsausübung vorbereitet werden. Diese Kunden haben einen Anspruch darauf, so gezielt wie möglich

dort Grundlagen vermittelt zu bekommen, wo sie später tätig sind.

Aufgrund der sehr unterschiedlichen Strukturen und Aufgaben der Justizvollzugsanstalten werden die Ausbildungsstätten diesen Wünschen nur zum Teil gerecht, wie man aus den genannten Ausführungen schließen kann.

Ein weiterer wichtiger Kunde ist die jeweilige Justizvollzugsanstalt. Sie hat den Anspruch, dass ausgebildete Bedienstete in jedem Bereich der JVA eingesetzt werden können, ohne dass noch eine übermäßige Einarbeitungszeit notwendig ist.

Bei großen Justizvollzugsanstalten kann dies schon zu Problemen führen, weil diese z.B. neben der Strafhafte in Form des geschlossenen Vollzuges oft noch Abteilungen des offenen Vollzuges und/oder Untersuchungs-haft vollziehen, manchmal sogar Sozialtherapie anbieten und anderes mehr.

Wie soll eine Anwärterin/ein Anwärter darauf komplett vorbereitet werden?

Andererseits gibt es wiederum Anstalten, die nur Jugendarrest vollziehen oder sich nur mit Jugendvollzug beschäftigen; diese Einrichtungen bemängeln zu Recht eine zu oberflächliche Ausbildung.

Der dritte Kunde ist schließlich die Aufsichtsbehörde, die den Anspruch an die Ausbildung hat, die Bediensteten landesweit einsetzen zu können. Der Kunde Aufsichtsbehörde wünscht sich jedoch zusätzlich, dass die Ausbildung innovativ, vorausschauend und zukunftsweisend ist. Die Aufsichtsbehörde hat manchmal Ausbildungswünsche, die über den aktuellen Bedarf der anderen Kunden hinausgehen.

Allen Kundenwünschen gerecht zu werden ist eine Herausforderung, der sich die Justizvollzugsschulen stellen wollen, die derzeitigen Ausbildungsverordnungen hinken allerdings diesbezüglich etwas hinterher.

Trotz der in Zukunft unterschiedlichen Gesetzeslagen sind die Schulleiterinnen und Schulleiter der Justizvollzugsschulen bestrebt, eine Ausbildung anzubieten, die den Dienst in jeder Justizvollzugsanstalt der Bundesrepublik

Deutschland ermöglicht und somit z.B. Versetzungen auch in andere Bundesländer weiterhin unproblematisch zulässt.

### Vereinbarungen der Schulleiter/innen der Justizvollzugsschulen

Auf den Tagungen der Schulleiterinnen und Schulleiter der Justizvollzugsschulen in den Jahren 2006 und 2007 waren sich die Verantwortlichen einig, dass die Ausbildung so strukturiert sein muss, dass der Justizvollzugsbeamte weiterhin ein Generalist ist, was eine intensive Ausbildung in zeitlicher und inhaltlicher Form bedeutet. Insofern widersprechen sie den wenigen Politikern, die es für möglich halten, die Ausbildungszeit zu verkürzen.

Die Konferenz der Schulleiter/innen votiert eindeutig für eine Beibehaltung der zweijährigen Ausbildung.

Es ist jedoch allen klar, dass die Veränderungen im Vollzug in der Ausbildung Berücksichtigung finden müssen. So kristallisierte sich auf den Tagungen die Idee heraus, dass die Ausbildung in eine sogenannte „Basisausbildung“ oder „allgemeine Ausbildung“ und in eine darauf aufbauende „Zusatzausbildung“ oder „qualifizierende Ausbildung“ gegliedert werden kann.

Die Grundidee ist ganz einfach: Die „allgemeine Ausbildung“ garantiert die Fähigkeit zum Generalisten und die „Zusatzausbildung“ bereitet auf das naheliegende zukünftige Aufgabenfeld intensiver vor.

### Allgemeinqualifikation des allgemeinen Justizvollzugsdienstes

Die Splittung der Ausbildung in eine „allgemeine Qualifikation“ und eine „Zusatzqualifikation“ hat zur Folge, wenn man insgesamt die Ausbildung nicht verlängern möchte oder bedeutend mehr Unterricht erteilen möchte, dass für die Basisausbildung eine Reduzierung des Unterrichtsstoffes nötig wird. Die damit gewonnene Zeit kann dann

für die Zusatzqualifikationen genutzt werden.

Es bedarf daher einer genauen Prüfung, was der AVD-Beamte braucht, um in jedem Aufgabenbereich eingesetzt werden zu können und was entbehrlich ist.

Dies wurde ebenfalls auf den Konferenzen der Schulleiter/innen der Justizvollzugsschulen diskutiert.

Der allgemeine Justizvollzugsdienst muss selbstverständlich auf die in jeder JVA anfallenden Arbeiten vorbereitet werden:

- Aufgaben des Stationsdienstes
- Abwicklung von Besuch
- Aufgaben an der Pforte usw.
- Grundlagen der Verwaltungsbereiche (Arbeitswesen, Wirtschafts- und Finanzwesen, Vollzugsgeschäftsstelle, Kassenwesen)

Darüber hinaus sollte er die gesetzlichen Grundlagen kennen, mit denen der Vollzug zu tun hat, wie Vollzugsrecht, Strafrecht, Strafprozessrecht usw.

Wie bereits aus den o.g. Ausführungen ersichtlich, hat der AVD vornehmlich für Sicherheit und Ordnung zu sorgen, so dass Fertigkeiten zu Deeskalationstechniken, Umgang mit Waffen, Kenntnisse und Fähigkeiten zur Durchsetzung des unmittelbaren Zwangs unumgänglich sind. Dazu gehört auch, dass die Bediensteten körperlich fit sind und sich selbst verteidigen können.

Als Beamte sollten Grundlagen der Verfassung und Kenntnisse im öffentlichen Dienstrecht nicht fehlen.

Nicht zuletzt bedarf es einer gründlichen Vorbereitung auf den Umgang mit Inhaftierten durch eine praxisorientierte pädagogische und psychologische Schulung.

Insgesamt bleibt somit eine umfassende Ausbildung erhalten, die Kürzungen würden in allen „Fächern“ stattfinden müssen, am wenigsten jedoch in der Vorbereitung auf die allgemeinen Aufgaben des AVD und im Bereich der Sicherheit und Ordnung.

### Wie könnte die Zusatzqualifikation aussehen?

Am sinnvollsten erscheint es, dass dies in Form von Modulen angeboten wird, die eine Spezialisierung erlauben. Denkbar sind z.B. Module

- zur Verwaltungsausbildung
- zum Jugend- und Jungtätervollzug
- zum Untersuchungshaftvollzug
- zur Sozialtherapie
- zum Frauenvollzug
- zum Umgang mit psychisch auffälligen Gefangenen
- zu Aufgaben im Werkbetrieb und anderes mehr

Dieses System wäre variabel und könnte sich schnell an neue Bedürfnisse der „Kunden“ anpassen. Voraussetzung ist eine kompetente und flexible Bildungseinrichtung mit einem guten Netzwerk, die in der Lage ist, die Fachkräfte für die Ausbildung zu rekrutieren.

### Perspektiven

Das beschriebene neue Ausbildungskonzept bietet zudem ein interessantes zusätzliche Angebot:

Die Zusatzmodule können auch als Weiterbildungsveranstaltungen angeboten werden, so dass ausgebildete Justizvollzugsbeamte, die sich verändern wollen, auf die neuen Aufgaben gezielt vorbereitet werden können, indem sie die zu den speziellen Themen angebotenen Module absolvieren.

Diese gemischten Lerngruppen könnten sich, da sie über den reinen Fachunterricht hinausgehen, sicherlich durch die Einbeziehung eines großen Erfahrungsschatzes als recht erfolgreich erweisen.

### Zusammenfassung

Die Veränderungen in der Vollzugslandschaft ziehen nach sich, dass sich auch die Ausbildung des allgemeinen Justizvollzugsdienstes reformieren muss. Dabei sind in erster Linie die Kundenwünsche zu berücksichtigen,

wobei sowohl die Auszubildenden, als auch die Justizvollzugsanstalten und die Aufsichtsbehörde zu den Kunden zählen.

Um auch den spezialisierten Vollzugsbereichen gerecht zu werden, ist die Einrichtung von Ausbildungsmodulen geplant, die genau dieses Wissen zusätzlich zu einer allgemeinen Ausbildung vermitteln. Die Basisausbildung müsste notgedrungen im Vergleich zu den jetzigen Ausbildungsinhalten etwas zugunsten der Module reduziert werden, allerdings nur in einem Umfang, in dem trotzdem gewährleistet ist, dass der Justizvollzugsbeamte als Generalist in allen Bereichen des Vollzuges eingesetzt werden kann. Der flexible Einsatz kann dadurch in seiner Qualität noch verbessert werden, wenn die speziellen Module für die Weiterbildung von AVD-Beamten geöffnet werden.

**1**  
Die Berufsbezeichnung für Beamte im Justizvollzug in der Laufbahn des mittleren Dienstes ist in den Bundesländern unterschiedlich; in Niedersachsen nennt man diese Berufsgruppe z.B. „mittlerer allgemeiner Justizvollzugsdienst“. Die meisten Bundesländer benutzen die Bezeichnung „allgemeiner Justizvollzugsdienst“ bzw. „AVD“. Der Einfachheit halber wird diese Berufsgruppe im Folgenden so bezeichnet.

**2**  
Die Ausbildungs- und Fortbildungseinrichtungen für Justizvollzugsbedienstete werden in den Bundesländern ebenfalls unterschiedlich benannt; namentlich: Bildungsstätte ..., Aus- und Fortbildungszentrum, Bildungsinstitut... usw. Die meisten Bundesländer verwenden den Begriff „Justizvollzugsschule“.



**Wolfgang Köhler**

Stellvertretender Behördenleiter am Bildungsinstitut des niedersächsischen Justizvollzuges

[Wolfgang.Koehler@bi-jv.niedersachsen.de](mailto:Wolfgang.Koehler@bi-jv.niedersachsen.de)

## Neues landes-spezifisches Personalentwicklungskonzept in Brandenburg in der praktischen Umsetzung

*Klaudius Leinkauf*

**A**m 27.09.07 endete der 1. Fachlehrgang zur Förderung zukünftiger Führungskräfte in der Laufbahn des allgemeinen Vollzugsdienstes des Landes Brandenburg.

Dieser Fachlehrgang wurde eingerichtet, um den derzeitigen und künftigen Herausforderungen im Justizvollzug gezielter begegnen zu können und um die weiterhin zu erwartenden Ressourcenkürzungen besser auffangen zu können. Die Grundidee für diesen Fachlehrgang stammte aus dem sächsischen Justizvollzug, wo ein solcher Lehrgang vor kurzer Zeit durchgeführt wurde.

Der Brandenburger Lehrgang wurde auf die Landesgegebenheiten und -bedürfnisse angepasst. Dazu gehörte die Berücksichtigung des langfristig angelegten Veränderungs- und Entwicklungsprozesses des Justizvollzuges mit dem Kernpunkt der Gleichrangigkeit der Organisations- und Personalentwicklung. Diese stehen nicht nebeneinander, sondern greifen – sich gegenseitig bedingend – ineinander.

### Organisationsentwicklung (u. a.)

- gleiche Organigramme für 2 Anstaltstypen (große und kleine Anstalten) mit jeweils nur drei Leitungsebenen
- gleiche Stellenbeschreibungen für alle Stellen auf den drei Leitungsebenen
- Einrichtung einer Dienstleistungsabteilung – Justizvollzug (Personal- und

Organisationsentwicklung, Aus- und Fortbildung der Bediensteten, Gesundheitsmanagement, Kriminologischer Dienst und Technische Dienste)

- gleiche technische Ausstattung (IT) der Anstalten, BasisWeb
- Einführung (weitestgehend) gleicher Formulare für den Vollzug

### Personalentwicklung (u. a.)

- Personalentwicklungskonzeption für den Justizvollzug
- Führungskräftelehrgänge (alle Führungskräfte)
- Anforderungsprofile für alle Stellen der drei Leitungsebenen
- bedarfsorientierte Fortbildung
- Führungskräftezirkel
- psycho-soziale Betreuung der Bediensteten

Daher stellt der 1. Fachlehrgang einen Teil dieser Entwicklung dar und diente gleichzeitig der Fortbildung und Gewinnung zukünftiger Führungskräfte. Wesentliches Ziel war – neben der fachlichen Fortbildung – auch die Identifikation mit den Zielen und der Mission des Justizvollzuges sowie die Entwicklung eines einheitlichen Führungsverständnisses als Grundlage effektiver Führung und Zusammenarbeit.

Als Zulassungskriterien galten:

- überdurchschnittliche dienstliche Leistungen – Beurteilung mindestens mit „vollbefriedigend“
- erfolgreicher Abschluss einer Vollausbildung bei einer Bildungseinrichtung des Justizvollzuges in Brandenburg oder eines anderen Bundeslandes
- mindestens sechsjährige Dienstzeit nach Ableistung des Vorbereitungsdienstes
- die Bereitschaft, sich für die Dauer von drei Monaten an eine Justizvollzugsanstalt außerhalb Brandenburgs abordnen zu lassen
- die grundsätzliche Bereitschaft, nach erfolgreichem Abschluss bei jeder brandenburgischen Justizvollzugs-

- anstalt Dienst zu verrichten
- Mindestalter 25 Jahre, Höchstalter 45 Jahre

Interessenten konnten sich beim Ministerium der Justiz bewerben. Die Auswahl erfolgte durch eine Auswahlkommission. Als Auswahlkriterien dienten die formalen Anforderungen, die Grundsätze der Personalentwicklungskonzeption und eine Identifikation mit einer behandlungsorientierten Vollzugsphilosophie.

30 Kandidaten/innen haben sich gemeldet, 14 davon wurden zugelassen. Erfreulicherweise haben alle 14 Teilnehmer den Fachlehrgang erfolgreich absolviert.

Der Fachlehrgang war auf die Dauer von 2 Jahren ausgerichtet. Der Unterricht erfolgte in der Regel monatlich in Blöcken von zwei bis drei Tagen. Am Ende stand eine Abschlussprüfung.

Um eine der künftigen dienstlichen Herausforderung angemessene hohe Professionalität in der Führungsausbildung sicherzustellen, wurden nur Dozenten mit hoher Qualifikation und hervorragenden didaktischen Fähigkeiten eingesetzt. Ebenso wurde Wert auf eine Mischung von Dozenten aus dem eigenen Vollzug, aus dem Vollzug anderer Länder und von „Vollzugsfremden“ gelegt. Von den Dozenten wurde erwartet, dass sie die Leistungen der Teilnehmer am Fachlehrgang abschnittsweise beurteilen und an der Erstellung von Lernaufträgen bzw. Aufgabenstellungen für die Abschlussarbeiten mitwirken. Vorab mussten die Dozenten ein Konzept für die entsprechenden Fortbildungsveranstaltungen vorlegen. Um eine Ganzheitlichkeit der Ausbildung zu erreichen, mussten sich diese Konzepte einerseits inhaltlich an den Vorgaben des Lehrplanes für das jeweilige Fach und andererseits an den Themen der anderen Unterrichtsinhalte orientieren und mit ihnen eine sinnvolle Einheit bilden.

Während der Ausbildungszeit stand jedem Absolventen ein Mentor zur Seite. Als Mentoren wurden Bedienstete aus den Anstalten gewonnen, die selbst über vielseitige Vollzugserfahrungen verfügen, sich in einer Führungsposition befinden sowie in der Lage waren, nicht nur die Lehrgangsteilnehmer zu unterstützen, sondern ihnen auch ein ehrliches, gegebenenfalls auch kritisches und „wehtuendes“ Feedback zu geben.

Der Fachlehrgang gestaltete sich insgesamt wie folgt:

- 55 Seminartage (Führungstheorie)
- Hospitation I (2 Wochen) als Wirtschaftspraktikum
- Hospitation II (3 Monate) in einer JVA eines anderen Bundeslandes
- eine Hospitation III (6 Wochen) in einer brandenburgischen JVA (nicht der Stammanstalt), verbunden mit der Durchführung eines vollzugsspezifischen Projektes
- je Hospitation 2 Reflektionstage
- eine Abschlussarbeit (erweiterter Projektbericht)
- eine mündliche Prüfung.

### Ausbildungsinhalte

- Zielorientiertes Arbeiten
- Moderation, Visualisierung und Präsentation
- Organisation und Führung
- Kommunikation
- Konfliktmanagement u. Mediation
- Umgang mit suchtgefährdeten Mitarbeitern
- Mobbing
- Motivation der Mitarbeiter
- Teamentwicklung
- Selbstmanagement
- Lockerungen und Urlaub im Behandlungsprozess
- Grundregeln des behördlichen Schriftverkehrs und des Verwaltungshandelns
- Kontakte und Zusammenarbeit mit Externen, ehrenamtlichen Mitarbeitern sowie externen Behörden

Die **Hospitation I** dauerte 2 Wochen und musste in einem Wirtschaftunternehmen durchgeführt werden. Die Teilnehmer mussten sich ihren Praktikumsplatz selbst suchen. Diese (selbstständige) Suche gehörte zu den Aufgaben der Ausbildung. Das ausgewählte Unternehmen musste über eine Personalabteilung und eine Personalkonzeption verfügen, eine Ansprechperson aus der Leitungsebene stellen und bereit sein, Einblick in Personalsachvorgänge zu gewähren.

Die Hospitanten erhielten für dieses Praktikum einen Lernauftrag. Sie mussten sich einen Überblick über die aktuellen Anforderungen an Personalführung und Personalentwicklungskonzepte unter den Bedingungen des Leistungsdrucks und der Effizienzforderung eines Unternehmens im freien Wettbewerb verschaffen und das mittlere Management kennenlernen. Der Erfahrungsbericht, bei dem besonderer Wert auf Transfermöglichkeiten in den brandenburgischen Vollzug gelegt war, musste in Form einer Hausarbeit vorgelegt werden.

Die **Hospitation II** (dreimonatiges Praktikum) musste in einer Justizvollzugsanstalt eines anderen Bundeslandes absolviert werden. Auch bei dieser Suche wurde keine Hilfe gegeben. Die Praktika wurden insgesamt in acht verschiedenen Bundesländern absolviert.

Den Hospitanten oblag, die Anstalt in einer Kurzbeschreibung vorzustellen, die dortigen Grundlagen der Personalplanung, des Personaleinsatzes sowie den Stand und die Maßnahmen der Personalentwicklung in Erfahrung zu bringen und aus den gewonnenen Erfahrungen Vorschläge herauszuarbeiten, die dem eigenen Bundesland dienen könnten.

Nach der jeweiligen Hospitation wurden die schriftlichen Berichte ausgewertet und mit dem Verfasser einzeln ausführlich besprochen. Beide Hospita-

tionen - Hospitation I nach dem ersten Drittel und Hospitation II nach ca. der Hälfte des Lehrgangs – waren so platziert, dass sie eine Einschätzung des Leistungsstandes zuließen und gleichzeitig den Kandidaten Raum für Korrekturen bzw. Weiterentwicklung boten.

Nach jeder Hospitation fand eine 2-tägige Reflexion statt. Dabei wurden die gemachten Erfahrungen vorgestellt und die wichtigsten davon sodann für eine Präsentation und eine Diskussion mit dem Abteilungsleiter Strafvollzug aufgearbeitet. Bei diesem intensiven Ideenaustausch mit dem Ministerium wurden einige Vorschläge sofort übernommen, andere in laufende Entwicklungen eingebaut oder teilweise abgeändert an die zuständigen Projektgruppen zur Bearbeitung weitergeleitet.

In der Hospitation III lag der Schwerpunkt auf der Bearbeitung eines Projektes. Alle Anstalten waren aufgefordert, Projektthemen zu benennen, die sie in ihren Anstalten von einem externen, aber landeseigenen Bediensteten bearbeiten lassen möchten. Das Projekt, seine Ziele und die dazugehörigen Rahmenbedingungen mussten von den einzelnen Anstalten grob beschrieben und ein Tutor bestimmt werden. Für die Projektarbeit standen 6 Wochen zur Verfügung. Das Ergebnis floss in die später zu erbringende Abschlussarbeit ein. Am Ende dieser Hospitation musste ein „Grobergebnis“ vorgelegt werden, welches von den Anstalten hinsichtlich der Frage nach der grundsätzlichen Zielerreichung zu attestieren war.

Das Ende des Projektes stellte den nahtlosen Übergang in die Abschlussarbeit (6 Wochen) dar. Deren Inhalt war die Darstellung des Projektverlaufs und der konkreten Ergebnisse. Die Ergebnisse mussten explizit Aspekte der Personalführung beinhalten, also eine Rückkopplung zu den vermittelten Seminarinhalten darstellen. Die Abschlussarbeit haben dann (parallel) die „Projektanstalt“ und die Prü-

fungskommission beurteilt. Das Ergebnis der Beurteilung durch die Anstalt hat die Prüfungskommission zur Kenntnis erhalten.

Am Ende der zweijährigen Ausbildung hatte die Prüfungskommission die Eignung der Teilnehmer als Führungskraft im Justizvollzug festzustellen. Die Feststellung der Eignung wurde zu 2/3 aus der Note der mündlichen Prüfung und zu 1/3 aus der Note der Abschlussarbeit gebildet. In der mündlichen Prüfung haben die Kandidaten zum Thema ihres Projektes einen Kurzvortrag gehalten und mussten ihre Abschlussarbeit (erweitertes Projektergebnis) verteidigen. Dem schloss sich eine Gruppenarbeit an, in der die Teilnehmer gemeinsam ein klassisches Thema aus dem Vollzug (z. B. Behandlung oder Personalführung) bearbeiteten. Bei der Präsentation, der Gruppenarbeit und der Einzelbefragung der Kandidaten wurden das vermittelte Persönlichkeitsbild und das Verhalten in der Gruppe bewertet. Als Kriterien im Gruppenverhalten galten: soziale Kompetenz, Übernahme der Gesprächsführung, inhaltliche Beiträge, Argumentationsfähigkeit, Überzeugungskraft, Eigeninitiative sowie eigene Lösungsvorschläge.

Am Ende der Prüfung wurde den Absolventen durch die Kommission nicht nur das faktische Ergebnis mitgeteilt, sondern auch eine Einschätzung ihrer jeweiligen Leistungsfähigkeit und Eignung als Führungskraft. Dazu gehörte auch, dass ihnen ihre Stärken und die noch nicht so gut entwickelten Seiten aufgezeigt wurden.

Am Ende des 1. Fachlehrgangs wurden den Absolventen im Beisein der Ministerin der Justiz, Frau Beate Blechinger, durch den Abteilungsleiter Strafvollzug, Herrn Manfred Koldehoff, und den Prüfungsausschussvorsitzenden, Herrn Oliver Allolio (ein erfahrener Anstaltsleiter), die Abschlusszertifikate ausgehändigt.

Alle Absolventen werden, sofern nicht schon geschehen, mit entsprechenden Führungsaufgaben betraut.

Um die erreichte Qualität und Qualifikation nicht durch den Alltag versickern zu lassen, werden Qualitätszirkel aufgebaut. Hier sollen sich die Führungskräfte gezielt austauschen, informieren und gegenseitig kollegial beraten.

Auf der Grundlage der überaus positiven Erfahrungen dieser beschriebenen Führungskräfteausbildung steht für den Justizvollzug des Landes Brandenburg fest, dass künftig von allen neuen Führungskräften verlangt wird, sich durch eine vom Land organisierte und finanzierte Führungskräfteausbildung auf die neuen Aufgabenstellungen vorzubereiten. Diese Ausbildung endet jeweils mit einer umfassenden Eignungsprüfung, wobei nur der erfolgreiche Abschluss den Aufstieg in ein höherwertiges Amt möglich macht.

---

#### Klaudius Leinkauf

Leiter der Dienstleistungsabteilung für den Justizvollzug  
Brandenburg

[klaudius.leinkauf@justizvollzug.brandenburg.de](mailto:klaudius.leinkauf@justizvollzug.brandenburg.de)

---

## Tagung:

### Interdisziplinäre Kooperation im Jugendstrafverfahren

Veranstalter: DVJJ  
**17.–19. September 2008**

Veranstalter: DVJJ  
Tel.: 0511-3180660  
[www.dvjj.de](http://www.dvjj.de)

## Potenziale des AVD im Wandel der Zeit gezielt nutzen

– Die Sicht einer Anstaltsleiterin –

*Agnete Mauruschat*

Das Berufsbild des Allgemeinen Vollzugsdienstes hat sich in den vergangenen 17 Jahren gerade in den neuen Bundesländern grundlegend geändert.

In der DDR gehörte der Strafvollzug zu den bewaffneten Organen und war dem entsprechend streng militärisch organisiert. Nicht nur dass diese klaren Hierarchien eine andere Handlungssicherheit gaben; Mitglied der bewaffneten Organe zu sein, bedeutete eine andere gesellschaftliche Position. Zwar waren die Arbeitsbedingungen der Bediensteten im Strafvollzug für Außenstehende kaum bekannt. Man war aber untereinander eine eng verbundene Gemeinschaft, die weit in das Privatleben hineinreichte und mit deren Hilfe man das tägliche Leben i.d.R. gut meistern konnte. So sorgte zum Beispiel der Strafvollzug durch ein ausgeprägtes Wohnungsbauprogramm für seine Mitarbeiter.<sup>1</sup>

Regelmäßige Wehrübungen führten den Mitarbeitern immer wieder vor Augen, wie wichtig sie neben ihrer originären Aufgabe auch als Teil der Landesverteidigung von Staat genommen wurden.<sup>2</sup>

Die Neuorganisation des Justizvollzuges nach der Wende wirkte zunächst sehr verunsichernd auf die Bediensteten. Unabhängig von der Frage einer Übernahme in den bundesrepublikanischen Justizvollzug musste ein neues eigenes Berufsbild definiert werden.

Mit der neuen Uniform zogen auch neue Inhalte in den Berufsalltag ein. War zu DDR-Zeiten die Sicherheit oberstes

Primat, kamen nun verstärkt – über die bloße Versorgung hinaus – Behandlungsaufgaben hinzu. Hier das gesetzlich gewollte Gleichgewicht zu finden, stellte eine große Herausforderung dar.

Da auch die Arbeitsmöglichkeiten für Gefangene drastisch zurückgingen, musste der Tagesablauf ganz neu gestaltet werden. Zuvor hatten die Gefangenen zum Teil im Dreischichtensystem gearbeitet und waren von Vorarbeitern und „Stubenältesten“ geführt worden. Mit Inkrafttreten des bundesrepublikanischen Strafvollzugsgesetzes fiel dieses Ordnungselement ersatzlos weg.

Für viele ungewohnt war auch, dass Frauen plötzlich nicht nur in der Verwaltung bzw. im Betriebsdienst, sondern auch im geschlossenen Männervollzugs Stationsdienst leisten mussten.<sup>3</sup> Für viele Frauen bedeutete der Einsatz unmittelbar auf den Stationen zwar einen Karrieresprung, mit dem Wegfall der anstaltsinternen Kinderbetreuung wurden die Frauen aber vor neue Probleme gestellt. Die Familien waren nunmehr auf Kinderbetreuungsplätze der städtischen Einrichtungen angewiesen, deren Öffnungszeiten oft nicht schichtfreundlich waren.

Die Umstellungs- und Anpassungsleistung vollzog sich unter günstigen Bedingungen. Die Gefangenenzahlen waren noch gering, die Personalstärke gut.<sup>4</sup>

Eine weitere Herausforderung stellten die intensiv und in hoher Zahl neu ausgebildeten Mitarbeiter dar. Zunächst waren Anwärter in die alten Bundesländer zur Ausbildung geschickt worden.<sup>5</sup> Diese Bediensteten trafen mit dem Bewusstsein, am StVollzG geschult worden zu sein und damit das „richtige Wissen“ gelernt zu haben, auf die übernommenen Mitarbeiter. Diese hatten zwar Anpassungslehrgänge im Rahmen des Einigungsvertrages absolviert<sup>6</sup>, hatten aber dafür eine große Berufsroutine

und Lebenserfahrung. Hier einen harmonischen Ausgleich zu schaffen, war für die Führungskräfte eine enorme Herausforderung. Wo dieses gelang, konnten beide Seiten gewinnbringend von einander lernen. Auch heute noch ist dieser Ausgleich eine Führungsaufgabe, wie zum Beispiel bei der Frage von Beförderungen in besonderer Weise deutlich wird.

Mitte der 90ziger Jahre galt es, sich auf einen landesweiten Organisationsentwicklungsprozess einzulassen. Der Allgemeine Vollzugsdienst war gefordert, seine Aufgaben zu betrachten, einer Bewertung zu unterziehen und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Leitideen waren zu entwickeln und Erfolgskriterien zu benennen. Dies setzte eine zuvor nicht gelebte intensive Kommunikation zwischen allen Berufsgruppen in Gang. Erstmals präsentierten sich Mitarbeiter des Allgemeinen Vollzugsdienstes als Experten einer justizinternen Öffentlichkeit und zogen daraus ein neues Selbstbewusstsein.<sup>7</sup> Zwar gab es schon in der DDR sog. anstaltsinterne Werber, deren Aufgabe es war, neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Die in diesem Zusammenhang geführten Gespräche hatten aber weniger die objektive Präsentation des Gesamtsystems als vielmehr das „Schmackhaftmachen“ des Arbeitsplatzes Strafvollzug zum Inhalt.<sup>8</sup>

Initiiert durch den Organisationsentwicklungsprozess gehört es mittlerweile selbstverständlich zu den Aufgaben einer Justizvollzugsanstalt in Mecklenburg-Vorpommern, Öffentlichkeitsarbeit zu machen. Auch hier hat es zunächst viel Skepsis und Besorgnisse gerade bei den Mitarbeitern des Allgemeinen Vollzugsdienstes gegeben. In der DDR war der Justizvollzug eine „Geheimbehörde“, deren bloße Existenz, geschweige denn deren Inhalte, schon nicht im Bewusstsein der Öffentlichkeit verankert war.<sup>9</sup> Dieses Arbeiten im „Verborgenen“ – nur kontrolliert von der organisationseigenen Hierarchie – führte zu einer beruhigenden Sicherheit. Zu-

mindest wurde die eigene Arbeit nicht von der Öffentlichkeit oder von den Medien kommentiert oder sogar kritisiert. Mittlerweile ist es selbstverständlich, dass Mitarbeiter des Allgemeinen Vollzugsdienstes stolz ihren Arbeitsbereich Externen vorstellen. Gleichermaßen bestehen immer weniger Befürchtungen, sich auch als Person in den Medien zu präsentieren.

Seit geraumer Zeit findet zum einen eine deutliche Aufgabenverdichtung statt; zum anderen definiert sich der Justizvollzug immer stärker als Teil der Gesamtaufgabe „Sicherheit“ und verzahnt sich daher zum Beispiel immer enger mit den Sozialen Diensten der Justiz.

Die Aufgabenverdichtung ist Folge eines ständigen Personalabbaus.<sup>10</sup> Die vorhandenen Aufgaben müssen von immer weniger Mitarbeitern geleistet werden. Um das ständige Bemühen um eine Qualitätsverbesserung des Justizvollzuges nicht ad absurdum zu führen, steht neben der Arbeitsverdichtung auch die Aufgabenkritik. Dies führt wiederum zu einer Veränderung des Aufgabenspektrums des Allgemeinen Vollzugsdienstes. Eine immer größere Spezialisierung greift Platz. Es gibt Bedienstete des Allgemeinen Vollzugsdienstes, die als Arbeitsschwerpunkt die Betreuung von Gefangenen haben. Dies bedeutet nicht nur, als Kommunikationspartner zur Verfügung zu stehen, sondern auch Wahrnehmungen über das Verhalten von Gefangenen nach einer bestimmten Systematik zu registrieren und für den Vollzug zu dokumentieren. Straftatbearbeitung und soziales Training können zum Aufgabenspektrum einzelner Mitarbeiter gehören. Ferner arbeiten Mitarbeiter des Allgemeinen Vollzugsdienstes in allen Justizvollzugsanstalten des Landes im standardisierten Aufnahmeverfahren mit, in dem sie bestimmte Behandlungsuntersuchungen eigenverantwortlich vornehmen. Vereinzelt haben sich schon Mitarbeiter des AVD für die Durchführung von psychologischen

Testungen im Rahmen der Diagnostik qualifiziert. Wiederum andere Mitarbeiter engagieren sich in der Ausbildung der Anwärter und beschreiten dort immer weiteres Neuland<sup>11</sup> Der Justizvollzug in Mecklenburg-Vorpommern hat gezielt auf diese Veränderungen – ähnlich wie andere Bundesländer auch schon<sup>12</sup> – reagiert und bietet erstmals 2008 einen zweijährigen Lehrgang für „Nachwuchskräfte des Allgemeinen Vollzugsdienstes“ an.

Die Verzahnung des Justizvollzuges und der sozialen Dienste<sup>13</sup> bedeutet für die Mitarbeiter des Allgemeinen Vollzugsdienstes auch insofern eine Weiterentwicklung ihrer Berufsinhalte, als es zum Beispiel jetzt gemeinsame Vollzugsplankonferenzen mit den Bewährungshelfern gibt, um das dortige Wissen unmittelbar für den Justizvollzug nutzbar zu machen. Gerade in der Entlassungsphase wird eine sehr enge Zusammenarbeit und klare Aufgabenteilung angestrebt. Eine erfolgreiche Kooperation kann nur gelingen, wenn ein besseres Verständnis für die jeweilige Arbeit des anderen geweckt wird. Daher haben erstmals Anwärter aus dem Vollzug bei den Sozialen Diensten der Justiz hospitiert.

Die vergangenen siebzehn Jahre haben gezeigt, dass der AVD einem ständigen Wandel der Berufsanforderungen und des Berufsbildes unterworfen ist. Der AVD ist zu Veränderungen bereit und trägt aufgrund des innovativen Potentials, das in ihm steckt, deutlich zur Qualitätsverbesserung des Justizvollzuges bei. Mit diesem Pfund gilt es zu wuchern und es nicht – mit Verweis auf vermeidliche Sparzwänge – zu vergraben.

1

In der Stadt Bützow wurden im Zeitraum Ende der 50er Jahre bis 1990 von Gefangenen ca. 750 Wohneinheiten gebaut. Bei der Wohnungsvergabe wurden die Bediensteten der StVE Bützow bevorzugt berücksichtigt. Weiterhin wurden von

Gefangene ca. 20 Eigenheime für Angehörige des Strafvollzuges errichtet.

2

Mitarbeiter der StVE Bützow nahmen Sicherungsaufgaben an der Bahnstrecke beim Besuch des Bundeskanzler Helmut Schmidt in Güstrow 1981 wahr.

3

In der StVE Bützow gab es 1990 keine Frauen im Stationsdienst. Von 230 Mitarbeitern waren 38 Frauen. 15 von diesen wechselten ab 1990 in den Stationsdienst.

4

In der JVA Bützow waren 1990 nach drei Amnestien noch ca. 100 Gefangene inhaftiert. Ihnen standen 230 Mitarbeiter gegenüber.

5

Ab 1991 wurden zunächst 25 Anwärter in Schleswig-Holstein und 15 Anwärter in Nordrhein-Westfalen ausgebildet.

6

In der Zeit von 1991–1993 erhielten alle Mitarbeiter der JVA Bützow drei einwöchige Anpassungslehrgänge

7

Außer in der JVA Bützow haben 9 Teams eine eigene Leitidee mit Erfolgskriterien entwickelt und dem Lenkungsausschuss präsentiert.

8

In der StVE Bützow gab es pro erfolgreicher Anwerbung 200,00 M Werbepremie.

9

Die StVE Bützow hatte bis zur Wende keine allgemein bekannte postalische Adresse. 1990 wurde der Kühlungsbornerstr. die Hausnummer 29a für die JVA Bützow hinzugefügt.

10

Im Jahr 2001 hatte die JVA Bützow 230 Bedienstete; im Jahr 2007 hatte sie 196 Bedienstete im Allgemeinen Vollzugsdienst.

11

So wird von Mitarbeitern des AVD in der JVA Bützow in einer nachgebauten Station unter Anleitung der BJV ein mehrtägiges Situations-Training für Anwärter durchgeführt.

12

Z.B. Brandenburg.

13

Das Programm firmiert unter dem Namen InStar In(tegrale)St(raffälligen)ar(beit).



**Agnete Mauruschat**

Leiterin der JVA Bützow

[agnete.mauruschat@jva-buetzow.mv-justiz.de](mailto:agnete.mauruschat@jva-buetzow.mv-justiz.de)

## Der Glaube macht selig – aber keine effektive Ausbildung des AVD

Jürgen Herzog

Soziale Systeme neigen dazu, in ihrem Zustand zu verharren. Dazu gehören auch Ausbildungssysteme, wie beispielsweise die Ausbildung des AVD. Maßgebliche Gründe hierfür sind die unterschiedlichsten Einflüsse wie Gewohnheiten und Routinen der Akteure, Besitzstände, Angst vor Veränderungen usw. Letztlich bedarf es meist größeren Druckes von außen, die ein solches System zu grundlegenden Veränderungen zwingen, nachdem die Systeme selber schon längere Zeit nicht mehr optimal bzw. effektiv gearbeitet haben. Zuvor hat es zwar kleinere Veränderungen gegeben, aber ein notwendiger Wechsel des Gesamtsystems hat trotz allem nicht stattgefunden.

Auf der Ebene des handlungsleitenden Bewusstseins bzw. Gesamtsystems sprechen wir bei grundlegenden Strukturveränderungen von einem Paradigmenwechsel. Im Vollzug hat solch ein Wechsel beispielsweise vor ca. 40 Jahren beim Übergang von Verwahr zum Behandlungsvollzug stattgefunden. Entsprechend musste auch das Ausbildungssystem des seinerzeitigen Aufsichtsdienstes verändert werden: Statt sicherer Verwahrung trat nun die Behandlung in den Vordergrund, der Beruf wurde als sozialer Beruf definiert und entsprechend Fächer wie Pädagogik und Psychologie in den Fächerkanon aufgenommen.

Fast vier Jahrzehnte lang hat sich dieses System mit kleinen Änderungen erhalten. Allmählich scheint es allerdings wieder für einen Paradigmenwechsel fällig zu sein. Erste Ansätze kommen bereits aus der Politik, scheinen aber eher einen Rückfall in Richtung auf das alte System des Verwahrvollzuges anzustreben. Noch tut man sich schwer, solch restriktive Schritte zu gehen, aber offensichtlich scheint immerhin, dass der letzte Wechsel des Systems nicht die

erhofften Ergebnisse gebracht hat. Hätte die Ausbildung des AVD in den letzten Jahrzehnten nachweislich die erhofften positiven Effekte im Hinblick auf Gewaltverhinderung, Verminderung von Rückfall oder Ähnliches bewirkt, wer würde eine restriktive Entwicklung andeuten geschweige denn empfehlen? Will man keinen Rückschritt, sondern einen echten Fortschritt in der Ausbildung des AVD, so kommt man allerdings auch dann um eine grundsätzliche, paradigmatische Veränderung des Systems nicht herum. Um diese zu erreichen, bedarf es neben des äußeren Drucks auch einer Veränderung der vorherrschenden Glaubenssätze bzw. Prämissen, die unser Handeln - häufig unbewusst - leiten und die ich im Folgenden beispielhaft in Frage stellen möchte.

### Eine längere Ausbildungszeit ist besser als eine kürzere

Grundsätzlich könnte man davon ausgehen, dass eine längere Ausbildungszeit eine gründlichere Ausbildung ermöglicht als eine kürzere, insbesondere dann, wenn es darum geht, nicht nur Wissen, sondern auch Einstellungen und Haltungen zu verändern. Das setzt allerdings voraus, dass die Ausbildung nicht in einem Praxissystem erfolgt, das Werte und Normen vermittelt, die den offiziellen, nominellen Zielen der Ausbildung zumindest in wesentlichen Teilbereichen entgegenstehen. Um dies zu verhindern, muss eine Praxisausbildung stark gesteuert und ständig theoretisch begleitet bzw. aufgearbeitet und hinterfragt werden. Überlässt man die Auszubildenden dagegen der „Subkultur der Praxis“, so werden sie eher die dort herrschenden Werte und Normen übernehmen, da diese ihnen ein relativ problemfreies Überleben in der vollzuglichen Praxis ermöglichen.

Das scheint heutzutage zum großen Teil der Fall zu sein. Immer wieder ist zu hören, dass Anwärtler nach schon einer relativ kurzen Praxisphase sozusagen „verdorben“ in die theoretische Ausbildung zurückkehren. Und kurze Zeit nach der Ausbildung haben sich dann auch diejenigen angepasst, die nicht schon zuvor unter dem Druck der Kollegen nachgegeben oder resigniert haben.

### Sozialwissenschaftliche Inhalte der Ausbildung bewirken mehr soziale Kompetenz

Sozialwissenschaftliche Inhalte, wie solche pädagogischer, psychologischer oder gar soziologischer Art können zwar Bewusstsein verändern, aber bewirken, wenn sie nicht den grundlegenden Einstellungen der Lernenden entsprechen, kaum Verhaltensänderungen. Diese werden eher durch die konkrete, aber abweichende Praxis bewirkt, da bekanntlich kognitive Dissonanzen zwischen Einstellungen und tatsächlichen Verhältnissen auf längere Sicht zur Bewusstseinsänderung in Richtung auf die realen Verhältnisse führen. Lediglich bei denjenigen Lernenden, die für solche bewusstseinsverändernde Inhalte aufgeschlossen sind, können verhaltensrelevante Einflüsse auf deren berufliche Praxis erwartet werden und das nur, sofern die theoretischen Inhalte mit der praktischen Anwendung – und das über längere Zeit – verknüpft werden. Ich bezweifle, dass wir solche Verhältnisse in der vollzuglichen Ausbildung und Praxis vorfinden, und daher die theoretischen Inhalte in den meisten Fällen keine praktische Relevanz besitzen. Soziale Kompetenz wird ggf. schon in die Ausbildung mit eingebracht. Wer Grundkompetenzen und entsprechende Einstellungen nicht von vornherein besitzt, wird sie im System des Vollzuges letztlich nicht langfristig erwerben bzw. erhalten können.

## Beamte sind für den Beruf des Vollzugsmitarbeiters besser geeignet als andere Beschäftigte

Immer wieder wird von politischer Seite betont, dass Vollzugsbedienstete Beamte sein müssten.

Ein formaler Grund ist in diesem Zusammenhang die Ausübung hoheitsrechtlicher Aufgaben, die laut Grundgesetz nur Beamte vollziehen dürfen. Man könnte aber dabei auch den Eindruck gewinnen, verbeamtetes Personal sei grundsätzlich geeigneter als andere Beschäftigte. Offensichtlich ist dies nicht so gemeint, sondern es steht eher der Gedanke dahinter, die Vollzugsbediensteten nicht der Konkurrenz des freien Arbeitsmarktes zu überlassen und sie damit zu minimal ausgebildetem und gering bezahltem Personal, letztlich also wieder zu reinen Aufsehern bzw. Wärgern herabzuwürdigen. In erster Linie mag man damit die Berufsverbände der Bediensteten und vielleicht noch die Öffentlichkeit, die allerdings weitgehend an kurzfristiger, nicht aber so sehr an langfristig über Sozialisation erreichter Sicherheit interessiert ist, beruhigen. Formal wird man sogar dem Art. 33 des Grundgesetzes gerecht, das regelmäßig eine Beschäftigung von Beamten vorschreibt, Andererseits aber muss man sehen, dass das sichere Beschäftigungssystem der Vollzugsbeamten ohne ausgefeilte innere Konkurrenz und ohne entsprechende Sanktionsmechanismen letztlich zu einem trägen Apparat führt, für dessen Mitarbeiter es kaum Anreize gibt, sich zu engagieren, sich zu entwickeln oder sich gar grundlegend zu verändern. Viele Bedienstete leiden unter dem Zustand der Verharrung und vielen tate Unsicherheit geradezu gut bzw. wäre gesundheitsfördernd.

## Eine ausgeprägte vollzugliche Praxisorientierung der Ausbildung schafft effektivere Arbeitsergebnisse

Ausbildung sollte immer praxisorientiert sein, denn die Auszubildenden sollen in

der beruflichen Praxis neue Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten erlernen und anwenden. Für eine Weiterentwicklung der Ausbildung bzw. der Qualifizierung der Bediensteten ist allerdings eine Ausrichtung auf die bestehende Praxis auch hinderlich. Nur wer das System von außen betrachtet, kann erkennen, welche Fehler es hat, kann ggf. die Kraft aufbringen, sich gegen den Druck der Praktiker – zumal in einem ausgeprägt konservativen Umfeld der Justiz – mit verändernden Impulsen einzubringen. Am ehesten wären im bestehenden System die Theoretiker zu solchen Impulsen herausgefordert. Allerdings kommen auch diese Lehrkräfte zum großen Teil aus der vollzuglichen Praxis bzw. sind über Jahre und Jahrzehnte in der Ausbildung verhaftet und haben damit den Blick für Neues und notwendige Veränderungen bereits verloren.

## Eine höhere Besoldung schafft motiviertere und qualifiziertere Vollzugsbedienstete

Eine höhere Besoldung schafft grundsätzlich keine höhere Arbeitsmotivation. Lediglich der Aufstieg – von welcher Besoldungsstufe auch immer – kann für kurze Zeit eine erhöhte Arbeitsleistung bewirken. Der Aufstieg von A7 nach A8 oder gar nach A9 erbringt de facto eher eine erhöhte Anpassung an informelle Normen als an eine erhöhte Leistung. Viel wichtiger wären hier ausgefeilte Aufstiegsmöglichkeiten, die nicht reine Anpassung, sondern effektive Leistung – die auch unbequem sein kann – belohnen. Leistungsmotivation ist grundsätzlich keine vorherrschende Haltung im Vollzug, da Sicherheit und nicht die berufliche Karriere ein wesentliches Eingangsmotiv für die Beschäftigten darstellt.

## Eine interne Ausbildung ist in jedem Fall einer externen vorzuziehen

Für die praktische Ausbildung ist eine interne Ausbildung sicher unabdingbar.

Für die theoretische Ausbildung mag dies allerdings bezweifelt werden. Eine externe Theorieausbildung, die zusammen mit anderen Berufsgruppen durchgeführt wird, kann in der Regel auf größere Ressourcen von Lehrkräften, Lehr- und Lernmitteln zurückgreifen und ermöglicht einen intensiveren Austausch mit stärkeren externen Impulsen als eine interne Qualifizierung. Die Lehrkräfte sind ggf. professioneller auf die Unterrichtstätigkeit aus- und fortgebildet. Letztlich kann eine übergreifende Praxis- bzw. Grundausbildung mit entsprechender übergreifender Laufbahnbefähigung zu einer stärkeren Mobilität der späteren Bediensteten führen. Wie viele Vollzugsbedienstete des AVD sind nach Jahren vollzuglicher Ausbildung für den Vollzug nicht mehr geeignet und könnten mit einer übergreifenden Ausbildung und entsprechender Mobilität effektiv und persönlich auch glücklicher in anderen Berufsbereichen eingesetzt werden. Diese Mobilität würde auch dem Vollzug im Laufe der Jahre ständig neue Impulse bringen und das System lebendiger gestalten.

## Vollzugliche Praktiker und Theoretiker können die Effektivität der Ausbildung am besten beurteilen

Bislang entscheiden vollzugliche Insider über die Struktur und die Qualität der Ausbildung. Dabei gibt es in der heutigen Ausbildung des AVD kaum ein effektives Controllingssystem. Selbst wenn es dieses gäbe, so könnte man bezweifeln, ob die Macher der Ausbildung die optimalen Controller wären. Immerhin neigen Insider zu blinden Flecken in ihrer professionellen Wahrnehmung und haben aufgrund ihrer eigenen Interessen mit Abwehr oder Verdrängung zu tun. Ein System, das nicht über eine ausreichende Konkurrenz oder zumindest ein Benchmarking verfügt, bedarf aber eines umso ausgefeilteren externen Controllingsystems. Sonst verharrt das System im alten Zustand und legitimiert sich höchstens auf unterschiedliche Weise immer wieder selber.

## Fazit

Meine Ausführungen sollen keinesfalls die teilweise beachtlichen Leistungen der Ausbildung und der AVD-Bediensteten herabmindern. Aber sie sollen doch die genannten Glaubenssätze in Frage stellen, um damit notwendige Reformen zu begünstigen. Damit meine ich in erster Linie Neuorientierungen, die über kleinere Veränderungen, wie beispielsweise den Austausch bestimmter Themen der Ausbildung oder die Verschiebung in der Fächergewichtung hinausgehen. Wie ich höre, ist man in einem Bundesland bereits dabei, Überlegungen anzustellen, die Ausbildung des AVD mit der Fortbildung zu verkoppeln. Das wäre beispielsweise schon eher ein Schritt, der einem notwendigen Paradigmenwechsel näher käme. Solche Impulse sind derzeit vonnöten und es bedarf mutiger Kräfte in der beruflichen Praxis, der Ausbildung, aber auch in Politik und Verwaltung, diese Veränderungen zu initiieren und zu gestalten.



**Jürgen Herzog**

Leiter der Justizvollzugsschule Hamburg

[juergen.herzog@justiz.hamburg.de](mailto:juergen.herzog@justiz.hamburg.de)

## Tagung:

### 100 Jahre Jugendgerichtshilfe

Veranstalter: DVJJ

**26. Mai 2008**

Tel.: 0511 34836-40

[gehrke@dvjj.de](mailto:gehrke@dvjj.de)

## Wie steht es mit der „Führung“ im Justizvollzug?

*Rüdiger Wohlgemuth*

### Führung ist im Justizvollzug kein Thema. Warum?

Jeder fachlich orientierte Aufsatz beginnt mit einer Recherche: Was haben die geschätzten Kolleginnen und Kollegen in den letzten 20 Jahren schon dazu geschrieben? Das überraschende Ergebnis ist, dass das Thema Führung im Justizvollzug in den letzten 20 Jahren weder in der „Blauen Zeitschrift“ noch in den übrigen Fachpublikationen über den Justizvollzug bearbeitet wurde. Offenbar ist Führung kein Thema im Justizvollzug. Das überrascht umso mehr, wenn man die ohne eine Datenbank nicht mehr zu überblickende Vielzahl und Vielfalt von vorwissenschaftlichen Artikeln, aber auch die zahllosen seriösen wissenschaftlichen Forschungsarbeiten bedenkt<sup>1</sup>, und sieht, welchen Raum das Führungsthema in anderen Verwaltungen oder gar in der Wirtschaft einnimmt. Es gibt auch innerhalb der Justizvollzugsverwaltung genügend Mitarbeiter, die sich als Führungskräfte verstehen, aber Erfahrungsberichte oder gar Forschungsergebnisse zu Führung im Justizvollzug sind nicht zu finden. Man kann nun verschiedene Vermutungen anstellen, warum das so ist:

#### Führung ist Aufgabe der Politik

Die Führungskräfte schreiben nicht über Führung, weil sie eine Führungsaufgabe für sich gar nicht sehen. Sie verstehen sich als Verwalter, Leiter, Manager, Funktionäre u.a.m., Führung schreiben sie aber der Politik zu.

#### Führung wird schon überall praktiziert

Das Führungsverständnis ist homogen und Führungskompetenz ist überall vorhanden, so dass es überflüssig ist, sich damit noch zu beschäftigen.

#### Die Wissenschaft hat noch nichts Verwertbares zum Thema Führung hervorgebracht

Die Führungsforschung habe nach besonderen individuellen Merkmalen und/oder nach gesetzmäßig ablaufenden sozialen Prozessen geforscht. Dabei seien eine Vielfalt von durchaus plausiblen Merkmalen oder Prozessen herausgekommen, die das Verhalten von Menschen erklären oder beeinflussen. Welche von ihnen aber die wichtigsten seien, sei nicht zu erkennen. Die Führungsforschung habe vor der schier Vielfalt der Variablen kapituliert. Eine Führungsdogmatik lässt sich aus den bisherigen wissenschaftlichen Ergebnissen nicht herleiten. Gemeinsam sei lediglich die Erkenntnis, dass es Führungsaufgabe sei, „Consideration and Structure“ herzustellen. Für derartige Selbstverständlichkeiten brauche man aber keine Veröffentlichungen.

#### Wir beteiligen uns nicht an Quacksalberei

Mit der unwissenschaftlichen Vermarktung von Führungsthemen lassen sich zwar erquickliche Honorare erzielen, es bleibt aber Quacksalberei.

Es gibt Tausende von Artikeln, Büchern, Ratgebern und Trainern, die mit Allgemeinplätzen, persönlichem Erfahrungswissen oder einer einseitigen Führungstheorie Geschäfte machen. Das funktioniert, weil Parvenüs und Dilettanten auf der Suche nach Manipulationsinstrumenten sind. An diesem Spektakel sollte sich die Vollzugsverwaltung nicht beteiligen.

Ob diese oder andere Vermutungen die Abstinenz der Vollzugsgemeinde beim Thema Führung erklärt, wird vielleicht deutlicher, wenn wir den Begriff Führung von anderen Begriffen und Methoden der Steuerung von Institutionen trennen.

## Was ist Führung?

Nach Bass<sup>2</sup> ist Führung eine Interaktion zwischen Mitgliedern einer Gruppe, wobei Führer Wandlungsträger sind, deren Handlungen andere Menschen stärker beeinflussen als die Handlungen anderer Menschen sie selbst beeinflussen. Führung entsteht, wenn ein Gruppenmitglied die Motivation/Kompetenzen anderer in der Gruppe modifiziert.“

Diese Definition gibt der führenden Person eine bevorzugte Rolle. Bei anderen Forschern entsteht Führung eher gleichrangig aus den Beziehungsnetzen, die zwischen Geführten und Führer/-in bei der Verfolgung einer gemeinsamen Idee entstehen.

Die vielfältigen Führungstheorien haben die unterschiedlichsten Definitionen erbracht. Es ist ihnen aber gemein, dass:

- Führung in einem sozialen Übertragungsprozess entsteht,
- zur freiwilligen Übernahme von Haltungen und/oder Leistungen führt, die auch als eigene Bereicherung empfunden werden.

Durch dieses Kernelement einer anstiftenden und bereichernden Funktion unterscheidet sich Führung von Management, Leitung, Steuerung, Weisungen, Verfügungen und anderen administrativen Bemühungen.

Wenn Führung aber das Konstrukt ist, mit dem wir bereichernde Übertragungsprozesse umschreiben, ahnen wir, wie unübersehbar vielfältig bei Menschen in den unterschiedlichsten Kontexten „Führung“ stattfindet, dass daher eine endgültige Abgrenzung des Führungsbegriffs gar nicht stattfinden kann.

Die Führungsforschung hat allerdings versucht, das weite Feld „Führung“ mit der Benennung einzelner Faktoren etwas aufzuhellen.

### Wikipedia ordnet die zu Führung entstandenen Theorien so:

*„Der klassische Eigenschaftsansatz, der Führung vor allem von den Eigenschaften der Führungskraft, - die ja auch nur ein hypothetisches Konstrukt sind, - abhängig macht, wird als zu vereinfachend angesehen und gilt als überholt. Ebenfalls als überholt angesehen werden die Verhaltenstheorien. Die ausschließliche Berücksichtigung des Verhaltens von Führungskräften liefert keine befriedigenden Antworten bei Organisationen mit komplexen Anforderungen. Um der Kritik an oben angeführten Führungstheorien zu begegnen, berücksichtigen die Kontingenztheorien zusätzlich die Situation und gehen davon aus, dass die Effektivität eines Führungsstils vom Vorhandensein bestimmter Situationsmerkmale abhängt. Aber auch diese Modelle berücksichtigen nur eine reduzierte Anzahl der tatsächlich in der Realität auftretenden Faktoren. Führungstheorien, die sich an Grundagentheorien (vor allem attributionstheoretische, motivationstheoretische und lerntheoretische Ansätze) orientieren, versuchen das Führungshandeln aus einer sehr allgemeinen Perspektive zu analysieren. Durch deren höheren Abstraktionsgrad ist mit ihnen aber auch immer ein Defizit an anwendungsreifen Gestaltungsvorschlägen verbunden.“*

*In den letzten Jahren wird verstärkt charismatische, transformale bzw. visionäre Führung diskutiert und Führung dabei in erster Linie auf die Person des Führenden und ihre Eigenschaften und Fähigkeiten reduziert. Mitreißende visionäre Führungspersönlichkeiten sollen die Mitarbeiter begeistern und damit zu besserer Leistung anspornen. Die Hauptkritik an diesen Führungstheorien bezieht sich dabei vor allem auf die Befürchtung der Wiederbelebung des „Great Man“ als Führungsideologie. Damit verbunden ist die Gefahr, dass die Einflussmöglichkeiten der Führungskraft überschätzt werden. Weitere wichtige Kritikpunkte inkludieren unter anderem die trivialisierenden Erklärungen („einfache Rezepte“), die diese Theorien kennzeichnen und die Unterschlagung des Faktors „Organisation“.*

*Andererseits wird aber auch vermehrt von der eindimensionalen Betrachtungsweise der Eigenschaften bzw. Verhalten der Führungskraft abgegangen und die Interaktion zwischen Führenden und Geführten betrachtet. Neuberger<sup>3</sup> zeigt diese Entwicklung ganz gut in seiner Überblicksdarstellung über Ansätze, Ergebnisse und kritische Bewertungen der Führungsforschung, indem er den Titel von „Führung“ über „Führen und geführt werden“ nun in der 6. Auflage auf „Führen und Führen lassen“ modifiziert hat.*

*Bei Führung zählt die erfolgreiche Ausföhrung durch die Geföhrten und mit den Geföhrten. Föhren als Einmischen, Überwältigen oder Steuern kann überflüssig oder gar schlecht sein, wenn es Eigeninitiative und Selbstorganisation erstickt. „Föhren“ ist nur dann angezeigt, wenn es sinnvoll ist, ansonsten ist (das Föhren) Lassen die bessere Alternative. Diese Verbindung von „Föhren und Föhren lassen“ bezeichnet eine spannungsgeladene Widersprüchlichkeit für die Führungskraft, die kontextabhängig beides können soll und zwar nicht im Sinne von „entweder oder“ sondern im Sinne von „sowohl als auch“.*

*Zu dieser Gruppe von Führungstheorien gehören neben der systemischen Theorie auch noch symbolische und politische Theorien. In all diesen Theorien sind die Inhaber von Führungspositionen nicht hervorgehoben, sondern mit den Geföhrten zusammen in umfassende Kontexte eingeordnet. Beide föhren und werden geföhrt durch fremdbestimmte und selbst geschaffene Bedingungen. Föhrende werden vom Stereotyp des alleinverantwortlichen Lenkers befreit.*

*Systemische Führung ist noch skeptischer gegenüber gezielten Führungsinterventionen, weil in komplexen Kontexten die Berücksichtigung des kompletten sozialen Settings und das Zulassen und Fördern von Selbstorganisation ebenfalls oder sogar mehr Erfolg verspricht. Die ganzheitliche Sicht des systemischen Ansatzes hilft dabei, nicht nur die Interaktionen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, sondern auch die Interaktionen zwischen Mitarbeiter, Kollegen und Kunden oder auch*

Lieferanten zu berücksichtigen, um ein besseres Verständnis der vielen Dimensionen von Führung zu ermöglichen. Die Führungskraft ist nur eine der vielen Kontextfaktoren, die auf die Geführten wirken. Der Ansatz der systemischen Führung knüpft an den Erkenntnissen der neueren Systemtheorie, insbesondere von Luhmann) an. Dabei werden vor allem die Prozesse der Selbstorganisation herausgestellt, die neben die durch „substantielles Organisieren“ bewusst geschaffene Ordnung treten.

Erst allmählich findet in der neueren sozialwissenschaftlichen Diskussion eine Auseinandersetzung mit Führungsphänomenen aus handlungstheoretischer Perspektive statt, die sich von verhaltens- und systemtheoretischen Betrachtungsweisen vor allem durch die explizite Berücksichtigung von Intentionen unterscheidet. In diesem Zusammenhang ist auch eine verstärkte Hinwendung zu semiotischen Problemstellungen zu verzeichnen, insbesondere zum komplexen Verhältnis von Führung und zwischenmenschlicher Kommunikation.“

### Was ist die Essenz bisheriger Führungsforschung für dieses Thema?

Führung ist keine feste Größe, sondern ein Gedankenkonstrukt, das sich mit der Kommunikation bildet und nur im eigenen kulturellen Kontext wirkt. Wenn Menschen z.B. glauben oder glauben gemacht werden, dass der Erfolg der Firma von den hervorragenden Fähigkeiten einzelner Manager abhängt, bildet sich leicht ein „Great-Man-Konstrukt“ von Führung. So haben Lieberman und O'Connor (1972)(3) nachgewiesen, dass der Geschäftserfolg amerikanischer Stahlfirmen dem Boom der Branche und nicht der Kompetenz der Manager zu verdanken war. Ihr Einfluss wurde mit 10% eingeschätzt. Wenn andererseits Mitarbeiter und Vorgesetzte glauben, der Erfolg ihrer Organisation sei vor allem durch eine breite Beteiligungskultur zu erreichen, werden sie die Ergebnisse dieser Führungsdeutung zuschreiben. Führung ist eben kein Ge-

genstand, sondern eine kontextabhängige Deutung einer Wahrnehmung.

Wir wissen zwar immer noch nicht genau, wie Führung wirkt, aber wir kennen ihre Funktion. Ihre Funktion ist, materielle und geistige Stabilität zu vermitteln.

Führung wird denen zugeschrieben, denen die Bezugsgruppe das zutraut. Die Wirkkraft, die dem/der Mandatsträger/-in zugeschrieben wird, entspricht der vorherrschenden Doktrin der Gruppe, was ihren Zusammenhalt und Fortschritt befördert.

In religiös geprägten Gesellschaften ist Spiritualität die angenommene Wirkkraft, in aufklärerischer Zeit ist Rationalität die optimale Einstellung und es entstehen Führungstheorien, die den rationalen Interessenausgleich als das Wesen und Erfolgsgeheimnis guter Führung ansehen. Ist Kollektivität die politische Leitkultur, entstehen Führungstheorien, die nachweisen, dass die Pflege und Förderung kollektiver Werthaltungen die besten Führungsergebnisse bringen. So nimmt es auch nicht wunder, dass in einer intensiv vernetzten und hoch individualistischen Gesellschaft angenommen wird, dass es wohl das Beste sei, wenn die Individuen sich selber führen und Führung sich darauf beschränkt, die Geschäftsordnung dieser Selbstorganisation zu vereinbaren.<sup>4</sup>

Obwohl wir noch nicht genau wissen, wie Führung funktioniert, können wir wegen der Bedeutung ihrer Funktion und ihres Kontexts schon beurteilen, wie ihre Chancen in einem bestimmten System stehen.

### Sind die Bedingungen für Führung im derzeitigen Kontext des Justizvollzugs günstig?

Führung im Justizvollzug findet im Rahmen öffentlich-rechtlicher Dienstverhältnisse statt.

In Profit-Unternehmen wird Führung den Vorgesetzten in der Hoffnung zugeschrieben, dass sie die Arbeitsplätze sichern. Die meisten ihrer Aktivitäten

werden unter diesem Focus als Führungshandeln gedeutet. Führen oder Versagen ist die wahrgenommene Alternative.

Im Non-Profit-Unternehmen schadet es meistens nicht, wenn geführt wird, aber es bedroht die Arbeitsplätze auch nicht, wenn nicht geführt wird. Aus der Sicht der Geführten im öffentlichen Dienst ist Führung nice to have, aber nicht entscheidend. Aus der Sicht der Geführten werden die meisten Handlungen auch nicht als Führungshandeln wahrgenommen. Das bedeutet, dass zwei gleiche Handlungen im Profit- Unternehmen als Führung, im Non-Profit-Unternehmen als Verwaltung wahrgenommen werden. Je mehr existentieller Druck da ist, umso mehr Führung wird empfunden. Dem Mitarbeiter im öffentlichen Dienst kann es möglicherweise egal sein, ob sein Vorgesetzter kompetent ist oder nicht. Und der Führende im öffentlichen Dienst kann auch nicht erwarten, dass sein Handeln von vorn herein als Führungshandeln gedeutet wird.

Der Vorgesetzte im öffentlichen Dienst hat in Bezug auf Führung also einen systembedingten Deutungs-nachteil. Systeme im öffentlichen Dienst bestehen auch ohne jede Führung problemlos weiter. Diese Kontinuität auch ohne Führung mag für den Kunden ein Vorteil sein, es macht Führung aber auch entbehrlich.

Darüber hinaus haben sich für den Justizvollzug vier Koordinaten verschoben:

#### Der Verlust der politischen Unschuld

Es ist noch gar nicht lange her, als der Justizvollzug als Schmutzthema politisch in allen Bundesländern eher versteckt und defensiv gemanagt wurde. Herrn Koch gebührt das Verdienst, den Vollzug als Kampfthema offensiv vermarktet zu haben.

Andere konservativ regierte Bundesländer haben sich wider allen fachlichen Rat der politischen Effekthascherei angeschlossen.

Das bedeutet, dass dort politische Führung intensiv stattfindet. Auf die Fachlichkeit der Verwaltung und eine selbst organisierte Entwicklung von innen heraus wird kein Wert gelegt. Solche Regime setzen auf Funktionäre, nicht auf Führungspersonen und schon gar nicht auf Selbstorganisation.

## Die Bevormundung von Führungskräften durch administrative Feinsteuerung

Die Länder, die die politische Vermarktung des Vollzuges betreiben, haben gleichzeitig aufwendige Feinsteuerungssysteme für alle nachgeordneten Behörden eingeführt. Vor gar nicht langer Zeit haben starke – aber auch schwache – Anstaltsleiterinnen und Anstaltsleiter die Anstalten geführt und ihnen ein eigenes Gesicht und Gewicht gegeben. Diese Führungspersonen – die mit ihren Mitarbeitern um die besten Konzepte ringen – sind aber nicht mehr gefragt, sondern Vorgesetzte, die mit guten Managementfähigkeiten die einheitlichen Vorgaben erfüllen.

## Unterschiedliches Engagement der Bundesländer für den Justizvollzug

Neben den politisch und administrativ aktiven Ländern sind die Halbherzigen zu erkennen, die den Vollzug ohne ein eigenes Landesgesetz risikoärmer machen wollen. Sie gängeln ihre Anstalten auch nicht mit kleinteiliger Steuerung, sondern setzen sie nur mit der Maxime unter Druck, dass Vollzug völlig risikofrei zu gestalten sei. Hier sind auch nicht Führungspersönlichkeiten gefragt, sondern Fachleute für technische und administrative Sicherheit.

Drittens sind Länder ohne jede Entwicklungsbemühung zu erkennen. Sie sind noch in dem früher allgemein verbreiteten Stadium, dass Vollzug ein Klotz am Bein ist, in den es sich nicht lohnt, materiell und geistig zu investieren. Gefragt sind hier Personen, die die Tagesgeschäfte trotz aller Mängel unauffällig erledigen.

## Qualitätsanforderungen in den positiven Sonderformen des Vollzuges

Nachdem noch der Bundesgesetzgeber den Vollzug zu mehr Sozialtherapie verpflichtet hat und auch für die Bildungsreserve „Gefangene“ leichter Fremdmittel zu bekommen sind, teilt sich der Vollzug in 4 Klassen:

1. Klasse : Sozialtherapie
2. Klasse : Bildungsvollzug
3. Klasse : Schlichtvollzug
4. Klasse : Sicherheitsvollzug

Für diese Aufgaben sind auch keine Führer, sondern es ist Fachkompetenz gefragt.

## Fazit

Im öffentlichen Dienst ist es im Gegensatz zur Wirtschaft aus existenziellen Gründen gar nicht nötig, einer Person Führung zuzuschreiben. Sie wird allerdings auch dort den Personen zugeschrieben, die zusammen mit ihren Mitarbeitern ihre gemeinsamen immateriellen Orientierungen suchen und finden. In jüngerer Vergangenheit sind in einigen Vollzugsverwaltungen derartige Mitgestaltungsprozesse angestoßen worden. Dabei sind erfreuliche Vollzugskonzepte entstanden.

Bei der derzeitigen politischen und administrativen Vereinnahmung in den vollzugspolitisch aktiven Ländern wird solche Führung aber nicht gebraucht und gefördert. Der Vollzug wird stattdessen zentral mit den (stolz auch so benannten) „Steuerungsinstrumenten“ gesteuert.

In den halbherzigen und anspruchlosen Ländern werden eher Troubleshooter und Mangelverwalter gesucht.

Es sieht nicht gut aus für Führung im Justizvollzug.

<sup>1</sup> Wunderer, R.: „Mit dem Konstrukt Führung verbinden sich sehr verschiedene Erkenntnisziele und der Entwicklungsstand sei so juvenil, dass die Führungsforschung in absehbarer Zeit die Führungswirklichkeit theoretisch oder gar empirisch

nicht umfassend abbilden könne.“ In: Führungsforschung und Betriebswirtschaftslehre. Kieser, G., Reber, R., Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl. Stuttgart 1995, S.671

**2**

Bass spricht schon 1981 von 5000 ausgewerteten Veröffentlichungen im angelsächsischen Raum und von 1000 deutschsprachigen Autoren. Zit. bei Steinle, Claus: Führungsdefinitionen., a.a.O. S. 523 Heute werden es ca. 30.000 Veröffentlichungen sein.

**3**

Lieberson, S. & O'Connor, J. F. Leadership and Organizational Performance. A Study of large Corporations. American Sociological Review 37. S. 117-130. Zit. bei Neuberger, O.: Führen und Führen lassen. 6. Aufl. Stuttgart 2002, Seite 563

**4**

„Früher hieß es: Wie führe ich ein Unternehmen? Heute heißt es: Wie führen wir ein Unternehmen? Und morgen wird es heißen: Wie führt sich ein Unternehmen?“ Zit. bei Neuberger, O. a.a.O. Seite 635



**Rüdiger Wohlgemuth**

Ehemaliger Leiter des Bildungsinstitutes des niedersächsischen Justizvollzuges

[wohlgemuth1942@tiscali.de](mailto:wohlgemuth1942@tiscali.de)

## Tagung:

### Zweite Tagung zur Sicherungsverwahrung

Veranstalter:  
Führungsakademie im  
Bildungsinstitut des  
niedersächsischen Justizvollzuges

**17. April 2008**

Tel.: 05141 - 5939-479  
[www.justizakademie.de](http://www.justizakademie.de)

## Aktuelle Daten zur Sicherungsverwahrung

Frieder Dünkel

Die mit dem sog. Gewohnheitsverbrechergesetz von 1933 eingeführte Sicherungsverwahrung war in der Nachkriegszeit zunächst quantitativ von nicht unerheblicher Bedeutung. Im Zuge der Strafrechtsreformgesetze Ende der 1960er Jahre wurden die Voraussetzungen restriktiver gestaltet (vgl. das 1. StRG 1969). Diskutiert wurde im Zusammenhang mit der seinerzeit beabsichtigten Einführung der Sozialtherapie als Maßregel (vgl. § 65 StGB a. F.), die Sicherungsverwahrung nur noch für über 25-Jährige vorzusehen.<sup>1</sup> Entsprechend der vorherrschenden Auffassung, dass die Sicherungsverwahrung

**Tabelle 1:** Anordnungen von Sicherungsverwahrung und Sicherungsverwahrte im Strafvollzug

\* Angaben jeweils pro Jahr (Anordnungen) bzw. zum 31.3. d. J. (Sicherungsverwahrte); Quellen: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Strafverfolgungsstatistik 1960-2006 und Strafvollzugsstatistik 1965-2007

	Anordnungen von Sicherungsverwahrung*	Sicherungsverwahrte im Strafvollzug*
1960	210	k. A.
1965	<u>213</u>	<u>1.430</u>
1970	110	718
1975	52	337
1980	41	208
1985	39	190
1990	<u>31</u>	<u>182</u>
1995	45	183
1998	61	202
2000	60	219
2002	56	299
2004	65	324
2005	75	350
2006	83	375
2007	k. A.	<u>415</u>

	Abteilungen für Sicherungsverwahrung	Anzahl von Gefangenen in SV	Bemerkungen
Baden-Württemberg	Freiburg i. Br.	63	davon 2 im offenen Vollzug
Bayern	Straubing	57	
Berlin	Berlin-Tegel	20	
Bremen	Oslebshausen	0	
Hamburg	Fuhlsbüttel	19	
Hessen	Schwalmsstadt	35	
Niedersachsen	Celle Oldenburg	31	
Nordrhein-Westfalen	Aachen Werl	134	davon 2 im offenen Vollzug
Rheinland-Pfalz	Dietz (zukünftig Wittlich)	27	davon 1 im offenen Vollzug
Saarland	keine SV	0	SV wird in Werl/NRW vollstreckt, zukünftig in Rheinland-Pfalz, s. o.
Schleswig-Holstein	Lübeck	13	
Alte Bundesländer insgesamt		399	
Brandenburg	Brandenburg/Havel	3	
Mecklenburg-Vorpommern	Bützow	1	
Sachsen	Thorgau	7	
Sachsen-Anhalt	Naumburg	4	
Thüringen	Tonna	1	
Neue Bundesländer insgesamt		16	
Deutschland insgesamt		415	davon 5 im offenen Vollzug

**Tabelle 2:** Sicherungsverwahrungsanstalten/-abteilungen und die Belegung in der Sicherungsverwahrung im Bundesländervergleich (Belegung in der Sicherungsverwahrung: Stichtag 31.3.2007)

\* Quelle: Statistisches Bundesamt www.desatis.de.

als „ultima ratio“ bzw. „Notmaßnahme“ der Kriminalpolitik den extremen Ausnahmefall darstellen soll, hat die Praxis in der Folge nur sehr zurückhaltend von dieser Maßregel Gebrauch gemacht. In den 1970er und 1980er Jahren ist sie statistisch von der Zahl der Anordnungen und der stichtagsbezogenen Belegungszahlen her gesehen weitgehend bedeutungslos geworden (vgl. Tabelle 1). Die Zahl der jährlichen Anordnungen nahm von 213 im Jahr 1965 auf 52 zehn Jahre später und schließlich

31 im Jahr 1990 deutlich ab (-85%). In gleichem Maß ging die Belegung von 1.430 am 31.3.1965 auf 182 im Jahr 1990 zurück (-87%).

Mit der allgemeinen Verschärfung des kriminalpolitischen Klimas und im Zuge des Gesetzes zur Bekämpfung von Sexualdelikten und anderen gefährlichen Straftaten von 1998<sup>2</sup> erfuhr die Sicherungsverwahrung eine unerwartete „Renaissance“. Angesichts einiger gravierender Fälle, nicht zuletzt

der „Fernwirkungen“ des Falles des Sexualtäters Dutroux in Belgien, wurden die Voraussetzungen der Sicherungsverwahrung 1998 dahingehend erweitert, dass bei Ersttaffälligen bzw. erstmals Verurteilten (insbesondere Sexualstraftätern) bereits im Falle von zwei schwerwiegenden Straftaten unter engen Voraussetzungen ebenfalls Sicherungsverwahrung angeordnet werden kann (vgl. § 66 Abs. 3 StGB).<sup>3</sup> Auch wurde die bislang geltende Höchstdauer von 10 Jahren in § 67 Abs. 3 StGB abgeschafft.<sup>4</sup> Für den Belegungsanstieg mitverantwortlich sein dürften die verschärften Vorschriften zur Aussetzung der Maßregel gem. §§ 67d Abs. 2 StGB, 454 Abs. 2 StPO: Danach muss nunmehr die erwartete Straffreiheit gutachterlich festgestellt werden, was gegenüber dem zuvor maßgeblichen „verantwortbaren Risiko“ eine deutliche Verschärfung bedeutet.<sup>5</sup>

Die Zahl der jährlichen Neuankordnungen hat sich 2006 (n = 83) gegenüber 1990 nahezu verdreifacht. Ähnliches gilt für die Belegungszahlen bzgl. Sicherungsverwahrten. Mit 415 Sicherungsverwahrten am 31.3.2007 wurde ein neuer Höhepunkt erreicht (+118% im Vergleich zu 1990).

In den neuen Bundesländern, in denen die Sicherungsverwahrung auf-

grund des Einigungsvertrags in den 1990er Jahren zunächst nicht angeordnet werden konnte,<sup>6</sup> spielen Sicherungsverwahrte quantitativ noch keine bedeutende Rolle: Von den 415 Sicherungsverwahrten waren lediglich 16 (= 3,9%) in den neuen Bundesländern inhaftiert (vgl. Tabelle 2). Drei Jahre zuvor (2004) gab es noch keinen einzigen Sicherungsverwahrten in den neuen Bundesländern.

Soweit ersichtlich, handelt es sich abgesehen von wenigen Einzelfällen um Fälle der originären Sicherungsverwahrung nach § 66 StGB, die nachträglich vorbehaltenen (§ 66a StGB) und die „echte“ nachträgliche Sicherungsverwahrung (§ 66b StGB) schlagen bislang noch nicht zu Buche,<sup>7</sup> was angesichts der zu Recht restriktiven Rechtsprechung des BVerfG<sup>8</sup> und des BGH<sup>9</sup> sowie anderer Obergerichte nachvollziehbar ist.

Anordnungen der Sicherungsverwahrung erfolgen ausweislich der Strafverfolgungsstatistik (alte Bundesländer) ganz überwiegend wegen Sexual- und Gewaltdelikten. 2006 entfielen mehr als ein Drittel (35%) der Anordnungen auf Sexualdelikte (davon 55% sexuelle Nötigung/Vergewaltigung), weitere 13% entfielen auf vorsätzliche Tötungs- oder Körperverletzungsdelikte. Mit den 24%

Raubdelinquenten kommt man damit insgesamt auf eine Quote von 72% Gewaltdelicten (2005 lag dieser Anteil sogar bei 84%). Damit hat sich gegenüber den 1960er Jahren ein tiefgreifender Wandel der Sanktionspraxis vollzogen, auf den bereits Kinzig hingewiesen hat.<sup>10</sup> Nicht mehr Delikte aus dem Eigentums- und Vermögensdelinquenzbereich, sondern Gewaltdelikte, insbesondere sexuelle Gewalt charakterisieren den typischen Sicherungsverwahrten. Im nachfolgend ausgewiesenen Zeitraum seit 1990 wird deutlich, dass der Anstieg im Wesentlichen auf vermehrte Anordnungen bei Sexualdelikten beruht (vgl. Tabelle 3). Allerdings sind die absoluten Fallzahlen zu gering und die Schwankungen zu groß, um mehr als entsprechende Trendaussagen zu ermöglichen.

Zu bedenken ist, dass die Zahl der jährlich wegen sexueller Nötigung und Vergewaltigung insgesamt Verurteilten von 1990 (1.229) bis 2006 (1.428; 2005 noch 1.614) zwar auch angestiegen ist (+16%),<sup>11</sup> jedoch bei weitem nicht in dem Ausmaß wie die Anordnungen von Sicherungsverwahrung bei Sexualdelikten (vgl. Tabelle 3). Der Anstieg von absolut gesehen 7 Fällen 1990 auf 42 Fälle im Jahr 2005 bzw. 29 2006 liegt in der Größenordnung einer 4–6-fachen Zunahme. Dies kann als Indiz dafür angesehen werden, dass die gerichtliche Sanktionspraxis weitaus häufiger als Anfang der 1990er Jahre bei schweren Sexualdelikten von der Anordnung der Sicherungsverwahrung Gebrauch macht.

In vergleichbarer Weise hat sich die Deliktsstruktur der Sicherungsverwahrten im Justizvollzug verändert. Tabelle 4 belegt, dass der ganz überwiegende Anteil der Sicherungsverwahrten wegen eines Sexual- oder Gewaltdelicts als Anlassdelikt inhaftiert ist. 2006 war die Anlasstat bei knapp 49% der Sicherungsverwahrten ein Sexualdelikt, bei zusammen 16% ein vorsätzliches Tötungs- oder Körperverletzungsdelikt und bei weiteren 20% ein Raubdelikt (insgesamt knapp 85% Gewaltdelicten).

**Tabelle 3:** Deliktsstruktur bei Neuankordnungen der Sicherungsverwahrung 1990–2006 (alte Bundesländer)

	Gesamt	Anlassdelikt:					
		Abs./%	Vorsätzliche Tötung	Vorsätzliche Körperverletzung	Sexualdelikte	Raubdelikte	Eigentums-/Vermögensdelikte
1990	31	4	-	7	13	5	2
%	100	12,9	-	22,6	41,9	16,1	6,5
2000	60	10	2	17	17	7	7
%	100	16,7	3,3	28,3	28,3	11,7	11,7
2005	75	6	4	42	11	6	6
%	100	8,0	5,3	56,0	14,7	8,0	8,0
2006	83	7	4	29	20	14	9
%	100	8,4	4,8	34,9	24,1	16,9	10,8

	Gesamt		Anlassdelikt:				
	Abs./%	Vorsätzliche Tötung	Vorsätzliche Körperverletzung	Sexualdelikte	Raubdelikte	Eigentums-/Vermögensdelikte	Sonstiges (i. d. R. Gemeingefährliche Taten)
1970	718	8	8	172	23	502	5
%	100	1,1	1,1	24,0	3,2	69,9	0,7
1980	208	7	2	51	22	114	12
%	100	3,4	1,0	24,5	10,6	54,8	5,8
1990	182	10	4	74	31	56	7
%	100	5,5	2,2	40,7	17,0	30,8	3,9
2000	219	19	8	116	31	37	8
%	100	8,7	3,7	53,0	14,2	16,9	3,7
2005	350	32	26	170	65	38	19
%	100	9,1	7,4	48,6	18,6	10,9	5,4
2006	375	33	26	182	76	36	22
%	100	8,8	6,9	48,5	20,3	9,6	5,9

**Tabelle 4:** Deliktsstruktur der Sicherungsverwahrten im Justizvollzug

Unter den als „sonstige“ aufgeführten Sicherungsverwahrten war der größte Anteil wegen gemeingefährlicher Straftaten verurteilt (Brandstiftung etc.). Bis 1980 überwogen dagegen noch Eigentums- und Vermögensdelikte (Diebstahl, Betrug, Hehlerei u. ä.) als Anlassdelikt für die Anordnung der Sicherungsverwahrung, die 1970 70% und 1980 55% der Sicherungsverwahrten ausmachten. 2006 war nur noch jeder 10. Sicherungsverwahrte wegen eines (gewaltlosen) Eigentums- oder Vermögensdelikts inhaftiert.

Damit werden neue Problemlagen für den Strafvollzug deutlich. Die veränderte Insassenstruktur der Sicherungsverwahrung indiziert einen besonderen Behandlungs- und Betreuungsbedarf im Hinblick auf Gewalttäter. Hinzu kommt, dass nach den internen Prognosen einzelner Justizverwaltungen mit einem weiteren deutlichen Belegungsanstieg in der Sicherungsverwahrung zu rechnen ist. Parallel dazu ist die Anzahl von Gefangenen, die eine lebenslange Freiheitsstrafe verbüßen, ebenfalls drastisch angestiegen, und zwar von 959 im

Jahr 1980 auf 1.919 im Jahr 2006 (d. h. +100%). Der Langstrafenvollzug bedarf besonderer Gestaltung und intensiver personeller Betreuung, wenn er sich nicht zu einem Pulverfass hinsichtlich Gefängnisunruhen, Geiselnahmen u. ä. entwickeln soll. Gefangene, die keine oder in ihrem Zeithorizont eine nicht mehr vorstellbare Hoffnung auf Entlassung haben, werden resignieren oder tatsächlich gefährlich. In jedem Fall wird *das* schwerer realisierbar, was das BVerfG als Voraussetzung der Verfassungsmäßigkeit sowohl der lebenslangen Freiheitsstrafe wie der Sicherungsverwahrung angesehen hat:<sup>12</sup> Dass Gefangene einen auf Resozialisierung ausgerichteten Vollzug erleben und tatsächlich eine realistische Chance erhalten, die Freiheit irgendwann wieder zu erlangen. Die vorliegenden Zahlen deuten die sich verschärfenden Problemlagen des deutschen Strafvollzugs an. Die Justizverwaltungen sind sich dessen – soweit ersichtlich – bewusst, die Gesellschaft wohl weniger. „Einsperren für immer“ ist selbst bei diesen besonders problematischen Gefangenen keine Option. Ein humaner und resozialisierungs-

orientierter Strafvollzug muss auch für die (noch immer kleine) Minderheit von Gefangenen mit sehr langen Strafen bzw. zeitlich unbestimmten Maßregeln gewährleistet werden.<sup>13</sup>

**1** Vgl. Nomos-Kommentar-StGB-Böllinger/Pollähne 2005, § 66, Rn. 1 ff.

**2** Vgl. das entsprechende Gesetz v. 26.1.1998, BGBl. I, S. 160.

**3** Zuvor waren die Voraussetzungen enger gefasst und mindestens drei Straftaten erforderlich, vgl. die schon vor 1998 geltende Regelung des § 66 Abs. 2 StGB.

**4** Die Abschaffung der Höchstdauer des § 67 Abs. 3 a. F. ist nach der grundlegenden Entscheidung des BVerfG verfassungsrechtlich nicht zu beanstanden. Allerdings verweist das BVerfG zu Recht darauf, dass nach Ablauf von 10 Jahren in der Regel entlassen werden muss, es sei denn die weitere Gefährlichkeit wird durch Sachverständigengutachten belegt, vgl. BVerfG NJW 2004, S. 739 ff.; hierzu Dünkel, F. (2004): Sicherungsverwahrung (erneut) auf dem Prüfstand. Neue Kriminalpolitik 16, S. 42-48. sowie Dünkel, F., van Zyl Smit, D. (2004): Nachträgliche Sicherungsverwahrung: Anmerkungen zu zwei Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts und zum Gesetz zur Einführung der nachträglichen Sicherungsverwahrung (§ 66b StGB) vom 23.7.2004. Kriminalpädagogische Praxis 32, Heft 43, S. 47-57.

**5** Im Gegensatz zu den Neuformulierungen bei § 57 StGB, vgl. hierzu Nomos-Kommentar-StGB-Dünkel 2005, § 57 Rn. 14, 16 ff.

**6** Nach dem Gesetz zur Rechtsvereinheitlichung der Sicherungsverwahrung vom 16.6.1995 (BGBl. I, S. 818 ff.) ist die Sicherungsverwahrung auch in den neuen Bundesländern für Straftaten, die nach dem 1.8.1995 begangen wurden, nunmehr uneingeschränkt anwendbar, vgl. i. E. Schönke/Schröder-Stree<sup>27</sup> 2006, § 66 Vor Rn. 1.

**7** Ullenbruch kam im Rahmen einer von ihm durchgeführten Länderumfrage auf 6 Fälle rechtskräftiger Anordnungen gem. § 66b StGB (eine davon wurde allerdings bereits durch die Entscheidung des BVerfG – 2 BvR 226/06 v. 23.8.2006 – NStZ 2007, 87 aufgehoben), dabei handelte es sich um 3 Fälle in Bayern, zwei in Niedersachsen und einen in Hessen, vgl. Ullenbruch NStZ 2007, S. 63. Bezieht man noch die Fälle letztlich durch die Obergerichte aufgehobener Anordnungen mit ein, so wird noch deutlicher, dass ein eindeutiger geographischer Schwerpunkt in Bayern liegt: 8 von insgesamt 21 obergerichtlichen Entscheidungen betreffen Bayern, 8 die sog. neuen Bundesländer (soweit ersichtlich nur Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Thüringen) und 5 alle übrigen sog. alten Bundesländer (Hamburg, Hessen, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen). Der Verdacht einer geographischen „Schieflage“ drängt sich auf. Das BVerfG und letztendlich der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte werden diese

Entwicklung sicherlich mit Sorgfalt beobachten müssen, so auch Ullenbruch 2007, S. 63.

8

Vgl. BVerfG NStZ 2007, 87 ff.; hierzu die Anm. von Ullenbruch NStZ 2007, S. 62 ff.

9

Vgl. z. B. BGH Urteil v. 25.11.2005 – 2 StR 272/05 = NStZ 2006, 256 ff.; BGH 1 StR 37/05 v. 11.5.2005 = NStZ 2005, 561 ff.; BGH 2 StR 120/05 v. 8.7.2005 = NJW 2005, 3155 ff. Hierzu Wollmann, S. (2007): Wie konventionswidrig ist die nachträgliche Sicherungsverwahrung? NK 19, S. 152–155 m. w. N.

10

Vgl. Kinzig, J. (1996): Die Sicherungsverwahrung auf dem Prüfstand. Freiburg i. Br.: Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Strafrecht, S. 129 ff., 134 ff. unter Hinweis auf frühere Untersuchungen.

11

Nimmt man den Wert für 2005, so beträgt die Zunahme 31%; berechnet nach Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Strafverfolgungsstatistik 1990–2005.

12

Vgl. zur lebenslangen Freiheitsstrafe grundlegend BVerfGE 45, 187 ff.; 72, 105 ff.; 86, 288 ff.; zur Sicherungsverwahrung: BVerfG StV 2004, 267 ff. = NJW 2004, 739 ff.; NJW 2004, 750 ff.

13

Aus diesem Grund hat der Lehrstuhl für Kriminologie im Jahr 2007 mit einer international vergleichenden Studie zum Langstrafenvollzug begonnen, die Insassen mit Strafen von mehr als 5 Jahren in 11 Ländern (Belgien, Dänemark, Deutschland, England, Finnland, Frankreich, Kroatien, Litauen, Polen, Schweden, Spanien) im Hinblick auf ihre Haft- und Lebensbedingungen mit den gleichen standardisierten Fragebögen erfasst, vgl. Drenkhahn, K., Dünkel, F., Morgenstern, C. (2006): Langstrafenvollzug und die Frage der Menschenrechte in Staaten der Europäischen Union. Unveröff. Projektantrag. Greifswald. Die Studie wird bis ca. Mitte 2009 aus Mitteln der Europäischen Union gefördert (AGIS-Programm), vgl. hierzu <http://jura.uni-greifswald.de/duenkel/laufende-eu-projekte/langstrafenvollzug.html>.



Prof. Dr. Frieder Dünkel

Universität Greifswald, Lehrstuhl für Kriminologie

[duenkel@uni-greifswald.de](mailto:duenkel@uni-greifswald.de)

[jura.uni-greifswald.de/duenkel](http://jura.uni-greifswald.de/duenkel)

## Reise in die US-amerikanische Strafvollzugswirklichkeit

Dieter Bindzus, Harald Martens

Vom 9. bis 18. Juni 2007 besuchte eine Gruppe von Strafvollzugspraktikern aus verschiedenen deutschen Bundesländern Einrichtungen des US-amerikanischen Strafvollzuges (corrections). Organisiert und begleitet wurde die Reise von den amerikanischen Professoren Dr. Harry Dammer (University of Scranton, Pennsylvania), Ralph Rojas (University of Denver, Colorado) und Dr. Dieter Bindzus (Universität des Saarlandes). Besichtigt wurden Einrichtungen in den Bundesstaaten New York, New Jersey, Pennsylvania, Maryland, und Virginia sowie Washington DC.

### Ein wenig Grundsätzliches zum US-amerikanischen Strafvollzug

Für den weniger mit den amerikanischen Strafvollzugsverhältnissen vertrauten Leser vorweg einige wenige einführende Bemerkungen und Informationen.

Jeder einzelne der 50 (Bundes-) Staaten der USA (states) besitzt auf dem Gebiet der Strafrechtspflege (criminal justice), soweit nicht die Zuständigkeit des Bundes (Federal Government) gegeben ist, die alleinige umfassende Strafgerichtsbarkeit, die den Strafvollzug einschließt.

Das amerikanische Gerichtswesen ist föderal dual aufgebaut. Alle Staaten verfügen über ein eigenes selbständiges, gegliedertes Gerichtswesen (state courts), das sich hierarchisch aus kommunalen Gerichten (municipal courts), Obergerichten (superior courts oder courts of appeal) und Oberstem Gericht (State Supreme Court) zusammensetzt. Auf nationaler Ebene gibt es parallel zu den State Courts in den Bundesstaaten auch Bundesgerichte (federal courts). Die umfassen 91 Bezirksgerichte (district courts), überde-

nen dann in 12 Bundesgerichtskreisen Berufungsgerichte (court of appeals) als Berufungsinstanzen stehen.

Die Bundesgerichte (federal courts) sind zuständig für Verstöße gegen Bundesgesetze, wozu auf dem Gebiet des Strafrechts Angriffe gegen Bundesbehörden und Bundeseseigentum zählen. Straftaten wie Entführung, Menschenhandel, Banknotenfälschung, internationaler Drogenhandel oder Straftaten in oder gegen die amerikanischen Postämter (us-mail) stellen Verstöße gegen Bundesgesetze dar. Straftaten, die in der Bundeshauptstadt Washington D.C. begangen werden, fallen ebenfalls in die Zuständigkeit des Bundes. Alle anderen Straftaten werden vor Gerichten der einzelnen Staaten verhandelt, und wenn es zur Verurteilung zu einer Haftstrafe von mehr als einem Jahr kommt, wird diese in einem Gefängnis des Bundesstaates (state prison), in den übrigen Fällen einschließlich der Untersuchungshaft in Jailes vollstreckt, die von Counties (Kreisen) oder Municipalities (Kommunen) unterhalten werden.

Der Oberste Gerichtshof (Supreme Court of the United States) ist zuständig für die Überprüfung (review) von bestimmten Rechtsfehlern der übrigen Jurisdiktionen (state und federal courts); darüber hinaus kann er sich mit Fällen befassen (hear), die Verfassungsrecht oder Bundesrecht zum Gegenstand haben.

Vollstreckt werden die von State Courts bzw. Federal Courts verhängten Freiheitsstrafen über ein Jahr in den State- bzw. Federal-Prisons. Im Jahre 2002 überschritt die Anzahl der Strafgefangenen inklusive der Inhaftierten in den „local jails“ in den USA mit 2.019.234 erstmals die Zweimillionen-Grenze. Seit 1983 lag der jährliche Anstieg der Anzahl

der Strafgefangenen durchschnittlich bei 3,4 %; Ende 2005 betrug die Gefangenenziffer, d.h. Strafgefangene auf je 100.000 Einwohner (incarceration rate) in den USA bei den Männern 497, wobei die entsprechende Zahl bei den Minderheitsgruppen mit 3.145 bei den Afro-Amerikanern und 1.244 bei Hispano-Amerikanern mehr als auffällig hoch ist. Neben den 1320 State und 84 Federal Prisons gibt es noch die „local jails“ (City and County Jails), die für die Aufnahme von Untersuchungsgefangenen (people awaiting trial) und verurteilten Strafgefangenen mit Freiheitsstrafen von unter einem Jahr bestimmt sind. Mitte des Jahres 2006 befanden sich dort in Untersuchungs- bzw. Strafhäft 766.010 Gefangene, wobei die Gefangenenziffer in den Jahren 1990 bis 2006 von 193 auf 256 je 100.000 Einwohner stieg.

Durchgesetzt hat sich überall in den USA hinsichtlich des Vollzugsziels die Ansicht, dass man Straftäter einem Prozess der Resozialisierung (process of reform and rehabilitation) unterziehen muss. Dabei ist aber kein klares einheitliches Vollzugsziel zu erkennen. Vielmehr werden den Begriffen wie Abschreckung (deterrence), Resozialisierung (rehabilitation), Schutz der Gesellschaft (social protection), gerechte Vergeltung (just deserts, justice, retribution) unterschiedliche Bedeutung und Wert beigemessen. Bestimmt und geprägt wird die Gestaltung des Strafvollzuges einheitlich vom Gedanken der abgestuften Sicherheit, für die die Gefährlichkeit des Straftäters und die Strafdauer die wichtigsten Elemente sind. Dabei wird zwischen maximum or close/high security (19 % der Gefangenen), medium security (27% der Gefangenen), minimum security bzw. nonsecure facilities unterschieden;

### Blicke hinter die Kulissen des Strafvollzuges der USA

#### Metropolitan Correction Center (MCC, New York City)

Dieser in Downtown Manhattan gegenüber dem Foley Square Gerichtsgebäude in New York City gelegenen Untersuchungshaftanstalt des Bundes (federal detention center) galt der erste Besuch. Die Führung durch die Anstalt übernahm der Anstaltsleiter (warden) Mr. James Cross mit seinem Stab.

Das 1976 erbaute 14-geschossige Betongebäude verfügt über 880 Haftplätze. Von diesen waren am Tag des Besuches 760 mit Gefangenen (inmates) belegt, darunter 70 Frauen. Die mit Doppelstockbetten ausgestatteten Hafträume sind fensterlos und haben lediglich eine Fläche von nur ca. 6 m<sup>2</sup>. Viele Diensträume verfügen ebenfalls über keine Fenster. Große Teile der Anstalt sind klimatisiert. Auf dem Dach der 14. Etage befindet sich ein Freistundenhof mit einer ca. 5 m hohen Betonmauer, wodurch den Gefangenen lediglich ein Blick in den Himmel möglich ist.

In der Anstalt sind 260 Mitarbeiter beschäftigt, darunter 4 Psychologen/innen, die u.a. vor allem forensisch für die Gerichte tätig sind (Untersuchungen zur Straftat, Ermittlungsarbeit mit der Polizei usw.). Gezeigt wurden auch Hafträume und Freistundenräume für gefährliche Gefangene, die auch während der Freizeit von den übrigen Gefangenen getrennt in einem separaten Raum untergebracht waren. Arbeitsangebote waren nur wenige zu sehen, hingegen liefen überall die von den Gefangenen eingebrachten Fernseher.

#### Stabilisation and Reintegration Program (New Lisbon, New Jersey)

Bei der Jungtäteranstalt New Lisbon, einer Anstalt des offenen Vollzug auf dem Lande, etwa zwei Stunden Fahrtzeit von New York entfernt, handelt es sich um ein früheres Boot-Camp, das jetzt inhaltlich von einem Stabilisierungs- und Reintegrationsprogramm (stabilization & reintegration program) getragen wird.

Die Anstalt besteht aus verstreut liegenden Häusern, mit insgesamt

135 Haftplätzen für junge Straftäter im Alter von 18-26 Jahren, davon waren zur Zeit des Besuches 117 in einem einzigen großen Saal (dormitory) mit Doppelstockbetten und Spinden untergebracht. Die Aufenthaltsdauer beträgt 9–12 Monate.

Der Besuch begann mit einer Exerziervorführung einer Gruppe junger Gefangener. Diese trugen olivfarbene Kleidung und farblich unterschiedliche Mützen, je nach erreichtem Status im Programm. Ausdrücklich wurde den Gästen erklärt, dass man ihnen nur zeige, um die körperliche Fitness der Insassen zu demonstrieren. Ansonsten sei die Zeit der Boot-Camps vorbei. Diese hätten sich als ineffizient herausgestellt, da kurzer militärischer Drill keine Änderung der persönlichen und sozialen Lage eines Insassen nach der Entlassung bewirke.

Die Gefangenen nehmen während ihres Aufenthaltes, der zwischen 9–12 Monaten beträgt, vor allem an schulischen Maßnahmen und handwerklichen Kursen teil. Ein großer Teil der Versorgung der Einrichtung liegt in den Händen der Gefangenen. Die schulische und handwerkliche Ausbildung in der sog. therapeutischen Gemeinschaft erfolgt durch Mitarbeiter einer außer-vollzuglichen Stiftung (Gateway Foundation).

Der Tagesablauf erstreckt sich vom morgendlichen Wecken um 5.30 Uhr über Sport mit Drill, Schule, Freizeitprogramme, persönliche Gespräche bis abends um 22.00 Uhr. Jeder junge Gefangene führt ständig eine Bewertungskarte bei sich, auf der täglich die von ihm erbrachten Leistungen innerhalb des Programms vermerkt werden. Da die Karten täglich ausgewertet werden, erhält der Gefangene ein regelmäßiges Feedback über seinen persönlichen Leistungsstand. Die Fluchtrate sei – wie man der Gruppe berichtete – sehr gering. Das führte man darauf zurück, dass die Insassen einen großen persönlichen Nutzen von der Teilnahme am Programm hätten und sie im Übrigen bei Entweichung (escape) in einer

Strafvollzugsanstalt (prison) mit ungleich schlechteren Bedingungen und längerer Haftzeit landen würden.

### **East Jersey State Prison, vormals Rahway State Prison (Rahway, New Jersey)**

Durch einen Teil der Anstalt geführt wurde die Gruppe von Captain Shepard (vergleichbar einem Leiter Allgemeiner Vollzugsdienst) und einigen Mitarbeitern. Die Haftanstalt wurde im Jahre 1901 eröffnet. Es handelt sich um einen in Backsteinbauweise ausgeführten Zentralbau mit vier Flügeln sowie separaten Trakten. Die Anstalt verfügt über 1.500 Plätze, alle belegt, sowie 680 Mitarbeiter. Ca. 300–350 Gefangene haben Arbeit (vor allem Reinigungstätigkeit in den Häusern und auf den Höfen). Alle anderen Gefangenen sind während der Freistunde auf den Höfen mit Sportplatz oder befinden sich in ihren Zellen, wo sie sich die Zeit überwiegend mit Fernsehen vertreiben.

Es gibt Zellen mit Doppelbelegung ca. 8 m<sup>2</sup> groß oder Einzelzellen mit ca. 3 m<sup>2</sup> (2 x 1,5 m) Fläche. In diesem mit Schiebegitter versehenen Raum ist eine Pritsche, ca. 75 cm breit, darüber befindet sich auf einer Konsole ein Fernseher (soweit eigenes Geld des Gefangenen für das Gerät und den Empfang vorhanden). Neben der Pritsche ist ein ca. 75 cm breiter schmaler Gang, der an der Edelstahltoilette mit darüber befindlichem Edelstahlwaschbecken an der Stirnwand endet. Dieser Raum ist mit einigen persönlichen Gegenständen, Fotos etc. ausgestaltet. Die Zelle ist normalerweise einsehbar. Viele Gefangene haben sich jedoch einen kleinen Vorhang innen vor dem Schiebegitter angebracht. Im ältesten Flügel sind Gefangene in ca. 6 m<sup>2</sup> großen Einzelzellen untergebracht, die z.B. einen Suizidversuch unternommen haben oder schon sehr alt sind.

In der Anstalt gibt es keine Eigenbetriebe, dies wäre in Anbetracht des hohen Gefährdungspotentials der Gefangenen, so äußerte man auf die entsprechende Frage, nicht zu verant-

worten. Deshalb wird auch die gesamte Versorgung (Essen, Wäsche usw.) von außerhalb der Anstalt angeliefert. Besonders fielen an diesem sehr heißen Tag (ca. + 32° C bei gleichzeitig hoher Luftfeuchtigkeit) der Lärm der überall laufenden Ventilatoren, das Geflimmer der Fernseher und das Geschrei der Insassen auf. Die Gefangenen nehmen ihr von Mitgefangenen ausgegebenes Essen in einem Saal (dining area) ein. Über diesem befindet sich ein stählerner Rundgang für das Aufsichtspersonal. Solche Schutzgänge finden sich auch im Sportsaal unter dem Dach oder auf den Freistundenhöfen. Dort hält sich, falls die Strafgefangenen die Szene beherrschen, auch kein Aufsichtspersonal auf.

Ein großer Teil der Gefangenen besteht aus Langzeitbestraften (35 Jahre bis unbestimmt). Vier solcher Gefangenen – darunter auch ein älterer Weißer – wurden der Gruppe vorgestellt. Sie machten einen mustergültigen Eindruck. Man merkte ihnen an, dass sie es gewohnt sind, vor Publikum über ihr Leben zu berichten. Auffallend war überall in der Anstalt der unproportional hohe Anteil Gefangener schwarzer Hautfarbe. Gefangene, die gegen die Anstaltsordnung erheblich verstoßen (z.B. Mitgefangene oder Personal angreifen), werden entweder in den eigenen Hochsicherheitsbereich der Anstalt selbst oder in die Haftanstalten mit Maximum Security Standard nach Trenton bzw. New Jersey City verlegt. Das sehr offene, aber auch sehr präsent Personal wusste bezüglich gewalttätiger begangener Disziplinverstößen anschaulich von diversen Vorkommnissen in der Vergangenheit zu berichten.

Die zum Tode verurteilten (death penalty) Gefangenen sind nicht in Rahway, sondern in Trenton untergebracht. Von den 3350 am 01.01.2007 sich in den USA „on death row“ befindlichen Gefangenen stammen nur elf aus New Jersey. Seit 1963 wurde dort keine Todesstrafe mehr vollstreckt. Es spricht manches dafür, dass diese in New Jersey in näherer Zukunft abgeschafft wird. Dafür hat sich erst Anfang

2007 wieder nachdrücklich eine von der Regierung eingesetzte Kommission ausgesprochen.

In der Anstalt gibt es ein Programm für verhaltensauffällige Jugendliche, die von außen die Anstalt besuchen und in Gesprächen mit Langzeitbestraften dahingehend beeinflusst werden sollen, ihre mögliche kriminelle Karriere gar nicht erst zu beginnen. Dieses Programm des „warnenden Beispiels“ sei – so wurde bedauernd eingeräumt – jedoch weitgehend erfolglos geblieben.

### **Adult Diagnostic & Treatment Center, Avenel (New Jersey)**

In dieser Anstalt für erwachsene Sexualstraftäter wurde die Gruppe vom Verwaltungsleiter sowie der therapeutischen Leiterin empfangen und durch die Anstalt geführt. Die Anstalt wurde in den 1970er Jahren errichtet, und erinnert mit ihrer Flachbauweise an eine große sozialtherapeutische Einrichtung. Die Anstalt hat 359 Plätze für Sexualstraftäter. Zurzeit befinden sich darunter 16, für die nachträgliche Sicherungsverwahrung angeordnet wurde. Die Gefangenen sind in jeweils einem Schlafsaal (dormitory) mit vier separaten Eckbereichen á 36 Plätzen mit Doppelstockbetten untergebracht. Jede dieser Gruppen verfügt über eigene Verpflegungs- (Küche) und Sanitärbereiche.

In der Anstalt sind 415 Mitarbeiter beschäftigt, die mit den Gefangenen sozialtherapeutische Maßnahmen durchführen. Im Schwerpunkt werden sexualtherapeutische Programme angeboten, daneben aber auch allgemeine Bildungsmaßnahmen und berufliche Kurse. Jeder Gefangene befindet sich in einer therapeutischen Gemeinschaft, in der er seine Fortschritte zweimal wöchentlich thematisieren muss. Die Gefangenen durchlaufen ein vierstufiges Programm, das von Ärzten oder Psychologen geleitet wird. Daneben gibt es auch Programme für Täter mit kurzen Strafen. Nach Auskunft des Personals sind ca. 80 % der Täter selbst einmal Opfer von sexuellen Übergriffen

in ihrer Kindheit oder Jugend gewesen.

### **State Correctional Institute (SCI), Waymart (Pennsylvania)**

Diese Forensische Psychiatrie im Farview State Hospital in Waymart stammt aus dem Jahre 1911. Sie liegt auf einer bewaldeten Anhöhe und ist in roter New England Backsteinbauweise errichtet. Obwohl sie von Zäunen und Sicherheitsdraht eingefasst ist, erinnert sie rein äußerlich an ein Kloster bzw. Krankenhaus. Die Anstalt beherbergt ca. 1.400 kranke Insassen. Gründe für die Aufnahme können psychische Krankheit, alkohol- und/oder Drogenabhängigkeit, Verstöße gegen die sexuelle Selbstbestimmung sein.

Die Insassen sind in Sälen mit je ca. 36 Betten untergebracht. Auffallend war im Gegensatz zu den vorherigen Haftanstalten der hohe Anteil von Menschen mit weißer Hautfarbe. Man erklärte diesen Umstand, ohne es näher zu belegen, der Gruppe damit, Sexualstraftaten würden proportional weit mehr von Weißen als von Schwarzen begangen. Denkbar ist vielleicht aber auch ein anderer Selektionsmechanismus, waren doch sehr viele ältere Gefangene/Patienten zu sehen, was auf lange Verweildauer und quasi „Heimat“ dieser Anstalt für diese Menschen hinweist. Geboten werden den Insassen vielfältige Angebote an schulischen Kursen, Arbeitstherapien in Produktionsbetrieben und therapeutischen Programmen.

### **US Federal Prison (USP), Canaan (Pennsylvania)**

Diese Anstalt des halboffenen Vollzuges mit geringem Sicherheitsstandard (minimum security) wurde 2005 eröffnet. Sie verfügt über 190 Haftplätze, von denen derzeit lediglich 164 belegt sind. Die Unterbringung erfolgt in einem einzigen Saal (dormitory) mit Doppelstockbetten und Spinden. Die Gefangenen haben entweder Beschäftigung in (z.B. Reinigungsjobs, Küche) oder außerhalb der Anstalt. Auf dem Gelände – was beeindruckend

war – ist ein ritueller Indianerplatz angelegt. Dieser ist bei den Gefangenen sehr beliebt, weil nur dort geraucht werden darf.

Von dem in der Nähe gelegenen High Security Federal Prison in Canaan war es nur möglich, einen äußeren Eindruck zu gewinnen. Dort sei – so sagte man wenigstens zu den Gästen – gerade eine Windpockenepidemie ausgebrochen und schließlich wolle man die Gruppe nicht unnötig einer möglichen Ansteckungsgefahr aussetzen. Das Bundesgefängnis stammt ebenfalls aus dem Jahr 2005, hat eine Kapazität von 1.536 Haftplätzen in 12 Abteilungen mit jeweils 128 Haftplätzen, alle in Einzelunterbringung. Die Abteilungen sind sternförmig angeordnet und bestehen aus zwei Geschossen. Auf der mit Mauer und mehreren Innen- und Außenzäunen gesicherten Einrichtung befinden sich zwei hohe Türme, die das gesamte Gelände weit überragen. Weiter wird die Anstalt noch durch regelmäßige Patrouillen von Guards in Pickup-Trucks um das Anstaltsgelände herum abgesichert.

### **The Glen Mills Schools, Concordeville, (Pennsylvania)**

Hier handelt es sich um eine Einrichtung für straffällige Jugendliche im Alter von 15–18 Jahren. Die ehemalige Besserungsanstalt wurde bereits 1826 von Bürgern gegründet, die sich vor allem mit der Frage beschäftigten, wie man pädagogisch auf schwer erziehbare Kinder und Jugendliche einwirken kann. Die Einrichtung – der Begriff „Anstalt“ verbietet sich – wirkt wie ein großes Internat oder der Campus einer Universität. Baulich gruppieren sich dabei ältere Backsteingebäude im New England Stil um einen großen Rasenplatz.

Die Glen Mills Schools haben für die genannte Zielgruppe eine Aufnahmekapazität von 900 Plätzen. Die Jugendlichen in der Einrichtung stammen aus den gesamten USA, aber zahlreich sind auch ausländische Jugendliche vertreten. Während des Besuchs der Gruppe befanden sich dort

auch drei deutsche Jugendliche aus dem Jugendamtsbereich Oldenburg (Oldenburg). Die Jugendlichen selbst leben in Gruppen in einzelnen Häusern und achten selbst auf die Einhaltung der Gruppenregeln. Sie gehen entweder täglich zur Schule, um einen High School Abschluss zu machen oder erlernen unter Anleitung erfahrener Ausbilder praktische Berufe, wie u.a. z.B. Optiker oder Drucker. Empfohlen und vorgeschlagen für die Aufnahme werden die Jugendlichen von Richtern, Jugendämtern, Anwälten oder auch Eltern über regionale Beauftragte, die die Glen Mills Schools flächendeckend in den USA haben. Mitarbeiter der Einrichtung reisen dann vor Ort und führen Auswahlgespräche mit den in Betracht kommenden Jugendlichen. Nicht aufgenommen werden Suizidgefährdete, Brandstifter, Sexualstraftäter und auch nur bedingt Drogenabhängige. Die Erfolgsquote liegt nach Auskunft der Einrichtung bei 70 %. Dabei ist von einem Erfolg auszugehen, wenn der Jugendliche nach seiner Entlassung keine Straftaten bzw. keine neuen Straftaten mehr begeht.

Jugendliche, einer davon Deutscher, führten die Gruppe durch die Einrichtung. Dabei war es für die Gäste aus Deutschland sicherlich ein bleibendes Erlebnis, in entspannter Atmosphäre zusammen mit den Jugendlichen das Mittagessen in der Gemeinschaftskantine einzunehmen.

### **The Eastern State Penitentiary, Philadelphia (Pennsylvania)**

Das 1829 eröffnete Eastern State Penitentiary in Philadelphia war der Prototyp für viele spätere Zuchthäuser weltweit. 1970 wurde diese Vollzugseinrichtung endgültig geschlossen; seit 1994 kann der teilweise in sehr marodem, teilweise gar baufälligen Zustand befindliche Komplex als Museum besichtigt werden.

Die Anstalt wurde vor dem Hintergrund der Ideologie der Quäker im Stile einer neogotischen Trutzburg festungsähnlich gebaut. Sie verfügte zunächst über 900 Einzelhaftplätze, je

ca. 12 m<sup>2</sup> groß mit anschließenden eigenen isolierten Freistundenkleinsthof (ca. 10 m<sup>2</sup>). Es gab keinerlei Kontakt zu anderen Gefangenen, völlige Einsamkeit, lediglich die Bibel als Lesestoff. Auch das Personal war durch Gesichtskapuze nicht erkennbar. Die Überzeugung der religiösen Gründungsväter, dass Zwangsbuße bei völliger Isolation zur inneren Umkehr und Besserung der Gefangenen führen würde, hat sich aber später als einer der fatalsten Irrtümer in der Geschichte des Strafvollzuges herausgestellt.

Die Hafträume verfügten bereits zu recht früher Zeit über Toilette und Zentralheizung. Von einer Zentrale konnten alle sieben Flügel (später kamen weitere hinzu) überwacht werden. Spätere Flügel wurde zweigeschossig ausgeführt, um die wachsende Zahl der Gefangenen unterbringen zu können. Die Außenmauer hat innen eine Höhe von ca. 8 m. Im 20. Jahrhundert wurden auch Arbeitshäuser errichtet, um den Gefangenen eine sinnvolle Beschäftigung zu ermöglichen und die Anstaltskosten zu senken.

Im 20. Jahrhundert war die Anstalt mit 1.900 Gefangenen belegt. Immer wieder gab es neben der Kritik an den Zuständen (Übergriffe des Personals, Korruption u.a.) auch erhebliche Reformbemühungen. Zwei Besonderheiten mögen hervorgehoben werden: 1929 verbüßte Al Capone acht Monate in der Anstalt wegen unerlaubten Waffenbesitz. Erwähnenswert ist seine mit Wohnzimmermobiliar von außerhalb der Anstalt eingerichtete Zelle. Er besaß ein Radio und konnte mittels Plattenspieler seinem Hobby nachgehen, Opernarien zu hören. 1945 gelang zwölf Gefangenen – wenn teilweise auch nur kurzfristig – durch einen Tunnel die Flucht aus der Anstalt. Diesen Tunnel hatte ein Gefangener in über zweijähriger Arbeit gegraben. Eine technische Meisterleistung: Der Tunnel besaß Abstiegs- und Aufstiegsleitern und verfügte sogar über elektrisches Licht.

### **Correctional Treatment Facility (CTF/CCA) Washington, DC.**

In Washington DC. betreibt die Corrections Corporation of America (CCA), eine börsennotierte Aktiengesellschaft, eine privat geführte Haftanstalt. Neben dieser Vollzugsanstalt betreibt die Gesellschaft derzeit noch 65 weitere Haftanstalten in den USA. Den Schwerpunkt bilden dabei die Südstaaten, weil dort die Vollzugsbeamten angeblich schwächer in Gewerkschaften organisiert seien. Insgesamt versorgt diese Gesellschaft 70.000 Gefangene mit 70.000 Bediensteten. Betrieben werden nur Minimum bzw. Medium Security Prisons. Zusammen mit weiteren Mitbewerbern auf diesem Markt sind zur Zeit etwa 8 % aller Gefangenen in den USA in privaten Haftanstalten untergebracht. Der Vorteil dieses Systems sind kurze Bauzeiten, keine Verzögerungen durch langwierige Ausschreibungsverfahren, Standardisierungen und als Großkunde erhebliche Rabatte bei Auftragsvergaben. Auch in der amerikanischen Gesellschaft werden die Errichtung und die Unterhaltung privater Strafanstalten wie in Deutschland äußerst konträr diskutiert. Dabei gewinnen die Befürchtungen stark an Boden, dass sich das Profitmotiv der Gesellschaften schleichend zuungunsten der Qualität des Vollzuges verschiebt.

Die Anstalt liegt direkt neben einem Bundesgefängnis (federal prison). 1997 wurde sie in Washington D.C. gebaut und später von der CCA später übernommen. Die Gesellschaft erhält pro Gefangenen pro Tag vom Staat 67 Dollar. Plus zur Verfügung gestellter Mittel für Verpflegung, medizinische Versorgung und Beschäftigung liegt die Gesamtsumme bei 187 Dollar pro Tag. Die garantierte Mindestbelegung liegt bei etwa 2/3 der Haftplatzkapazität. Die Anstalt beschäftigt 354 Mitarbeiter, wobei deren Einkommen niedriger als in entsprechenden Stellungen der staatlichen Einrichtungen ist. Die Ausbildung erfolgt in einem sechswöchigen Kurs, teils „on the job“.

Die Anstalt verfügt über 1.496 Haftplätze, die auf mehrere Gebäude-trakte verteilt sind. Die Gefangenen sind überwiegend in Wohngruppen untergebracht. Eine Wohngruppe besteht aus 32 Einzelhaftplätzen mit ca. 8 m<sup>2</sup> Grundfläche. Duschen und Toiletten befinden sich außerhalb der Hafträume und sind jederzeit für die Gefangenen zugänglich. Angeboten werden den Gefangenen vor allem schulische und arbeitstherapeutische Maßnahmen.

### **American Correctional Association (ACA) Alexandria (Virginia)**

Die Gesellschaft, die bereits im Jahre 1870 unter dem Namen „National Prison Association“ gegründet wurde, ist die älteste und größte internationale Gefängnisgesellschaft der Welt. Die bei ihrer Gründung beschlossene „Declaration of Principles“ - letztmalig 1970 beim hundertjährigen Bestehen der Gesellschaft revidiert - bekam bald den Charakter von Leitlinien (guidelines) für den Strafvollzug in den USA und Europa.

Noch immer übt diese Organisation einen ungebrochenen entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung des Strafvollzuges der USA aus. Die Einhaltung von Mindeststandards bei Unterbringung, Beschäftigung und vollzoglicher Philosophie gilt als Qualitätssiegel. Dabei konzentrieren sich die Aktivitäten der ACA mit ihren über 20.000 aktiven Mitgliedern heute insbesondere auf die Erarbeitung und Überprüfung von Standards für den Strafvollzug in und für die Praxis. Etwa ein Viertel aller Strafvollzugsanstalten der USA lassen sich von dieser Gesellschaft zertifizieren.

### **Pre-Release Center, Montgomery County, Rockville (Maryland)**

Das Pre-Release Center in Rockville (Maryland) ist eine Einrichtung zur Vorbereitung der Haftentlassung und zugleich eine Freigängeranstalt im Montgomery County. Die Einrichtung, die beim ACA zertifiziert ist, verfügt über 155 Einzelhaftplätze. Die Insassen, darunter 20 Frauen, werden

von 64 Mitarbeiter/innen auf die Haftentlassung vorbereitet. Man ermöglicht ihnen u.a. an Kursen teilzunehmen oder Beschäftigungen bzw. Ausbildungsverhältnissen außerhalb der Einrichtung nachgehen. Hinzu kommen max. 45 Personen, die zu Hause mit elektronischer Fußfessel zu überwachen sind (electronic monitoring) Dreimal täglich wird ein Alkoholest vorgenommen, Drogentests erfolgen dreimal wöchentlich. Auch erneut straffällig Gewordene werden wieder aufgenommen, sofern die Straftaten nicht zu erheblich sind. Begründet wird dieses damit, dass es in gewisser Weise normal sei, dass Menschen mit einem sozialen Hintergrund wie die in Betracht kommende Klientel dieser Anstalt auch erneut Straftaten begehen würden.

Die Einrichtung arbeitet erfolgreich seit 1978. Sie wurde seitdem um drei Bereiche erweitert. Rein äußerlich ist sie nicht als Haftanstalt erkennbar und wird in der Gemeinde ohne größere Probleme akzeptiert. Dazu trägt nach Meinung der Leiterin der Einrichtung bei, dass der Kreis (County) Montgomery in Maryland traditionell als liberal gelte und wohlhabend sei.

### Versuch eines Fazits

„Einmal sehen ist mehr als tausendmal hören“ (Chinesische Weisheit). Die Reise war, wie die vorangehenden Schilderungen sicherlich erkennen lassen, voller Eindrücke. Es gibt ihn nicht, den amerikanischen Strafvollzug. Er ist eine bunte Landschaft. Die Philosophien darüber, wie man mit abweichendem kriminellen Verhalten in der Gesellschaft umgehen sollte, reichen von alttestamentarischen harten Vorstellungen bis hin zu sehr sozialen und liberalen Ansichten und Konzepten. Dabei gibt es, was sicher keine neue Erkenntnis ist, deutliche Unterschiede zwischen den Nord- und Südstaaten. Die Teilnehmer hatten einen sehr regen Gedankenaustausch mit den amerikanischen Gastgebern. Dabei fand sich bei diesen durchaus auch immer

eine gewisse Selbstkritik an manchen Erscheinungen des amerikanischen Strafvollzugs. Gleichzeitig sind aber immer wieder die Offenheit und das Selbstverständnis in der Präsentation der eigenen Einrichtungen bemerkenswert gewesen. Man habe nichts zu verbergen, scheint offenbar die selbstbewusste Grundhaltung zu sein.

Der amerikanische Pragmatismus ist bei den vollzuglichen Konzepten gerade in Einzelheiten immer wieder spürbar. Ein Aspekt, der besonders nachdenklich stimmt, ist die Ausbildung des Aufsichtspersonals. Nach Befragung variiert die Dauer derselben zwischen drei und sechzehn Wochen, im Wesentlichen „on the job“ durchgeführt. Man fragt sich als europäischer Beobachter, wo bleibt da noch Zeit – und sei es auch nur in Ansätzen – für die Vermittlung von Behandlungskonzepten?



**Dr. Dieter Bindzus**

Universität des Saarlandes  
d.bindzus@rz.uni-saarland.de



**Harald Martens**

Justizbehörde Hamburg, Justizvollzugsschule  
Harald.Martens@justiz.hamburg.de

## ZEBRA: Zentren für Entlassungshilfe, Beratung, Resozialisierung und Anlaufstelle zur Vermittlung gemeinnütziger Arbeit

Ralf Eickelkamp

Sachsen-Anhalt will die Hilfsangebote für Haftentlassene und ihre Angehörigen verbessern. Dazu werden zentrale Beratungsstellen eingerichtet. Das zu Grunde liegende Konzept „ZEBRA“ (Zentrum für Entlassungshilfe, Beratung, Resozialisierung und Anlaufstelle zur Vermittlung gemeinnütziger Arbeit) ist in Zusammenarbeit des Ministeriums der Justiz und des Landesverbandes für Straffälligen- und Bewährungshilfe entwickelt worden. „Zebra“ ermöglicht zudem eine bessere Evaluierung der Arbeit in der freien Straffälligenhilfe. Nach Jahren des Aufbaus steht damit jetzt die Qualitätsentwicklung und Profilierung der fachlichen Arbeit im Vordergrund.

### Sachsen-Anhalt sucht neue Wege in der Straffälligenhilfe

Im Anschluss an die Einrichtung des Sozialen Dienstes der Justiz hat das Land Sachsen-Anhalt im Jahre 1994 dem Aufbau einer nichtstaatlichen Straffälligenhilfe große Bedeutung beigemessen.

Die überwiegende Zahl der Vereine, die heute im Bereich der freien Straffälligen- und Bewährungshilfe tätig sind, wurde Anfang der 90er Jahre gegründet. Diese nichtstaatliche private Straffälligenhilfe leistet bis heute einen kriminalpolitisch wichtigen Beitrag sowohl zum Täter-Opfer-Ausgleich und zur Vermeidung von Haft, als auch zur Betreuung von Inhaftierten und ihrer Angehörigen und besonders zur Entlassungshilfe. Die meisten Einrichtungen dieser nichtstaatlichen Straffälligenhilfe sind – im Gegensatz zu staatlichen

Diensten der Justiz – nicht mit justiziellen Verwaltung-, Ermittlungs- bzw. Kontrolltätigkeiten befasst. Das Hilfeangebot setzt bei der Lebenswelt und dem Bedarf von Straffälligen an und wird wirksam, wenn es in Anspruch genommen wird (Freiwilligkeitsprinzip).

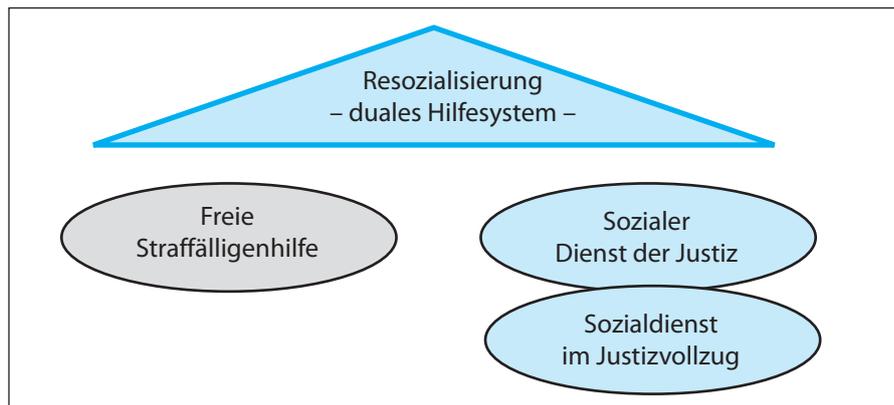
Das Erfordernis zur Unterstützung privater Straffälligenhilfe ergibt sich aus dem Verständnis, dass Kriminal- und Strafrecht ohne sozialstaatliche Einbindung nicht human und wenig effizient sind.

Private Vereine sind Ausdruck des sozialen Engagements in unserer Gesellschaft. Sie haben die Integration Straffälliger nicht nur zum Ziel, sondern sind zugleich selbst der Ort der Integration. Der Straffällige erfährt durch das Handeln privater Vereine die Akzeptanz der Gesellschaft. Daneben haben private Organisationen der Straffälligenhilfe oder Jugendhilfe über die Arbeit mit den Einzelnen hinaus die Möglichkeit, auf die Gesellschaft einzuwirken, damit diese ihre Mitverantwortung für Straffällige erkennt und wahrnimmt. Private Straffälligenhilfe ist deshalb von besonderer gesellschaftspolitischer Bedeutung.

## Das duale Hilfesystem in Sachsen-Anhalt

Neben der finanziellen Unterstützung von Projekten zur Durchführung des Täter-Opfer-Ausgleiches und diverser Präventionsprojekte hält das Ministerium der Justiz des Landes Sachsen-Anhalt seit 1994 Haushaltsmittel für die finanzielle Unterstützung von Hilfsmaßnahmen der freien Straffälligenvereine zur Betreuung und Beratung erwachsener Straffälliger und ihrer Angehöriger vor. Schwerpunktmäßig handelt es sich hierbei um eigens eingerichtete Anlauf- und Beratungsstellen der freien Träger. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Förderung von Projekten zur Abwendung von Ersatzfreiheitsstrafe durch gemeinnützige Arbeit.

Das Zusammenwirken von staatlicher und privater Straffälligenhilfe in einem dualen Hilfesystem hat sich in



**Schaubild 1:** Duales System

den vergangenen Jahren bewährt und zu einem funktionsfähigen Hilfenetzwerk entwickelt.

Die Vergangenheit hat jedoch auch gezeigt, dass die Ressourcen der freien Träger, insbesondere in finanzieller Hinsicht, begrenzt sind. Die wirtschaftliche Situation der Vereine ist äußerst angespannt. Die finanzielle Unterstützung durch das Land hat für die Träger der freien Straffälligenhilfe eine überlebensnotwendige Bedeutung. Denn in der Regel erzielen die freien Träger schon wegen ihrer gemeinnützigen Zweckorientierung keine selbst erwirtschafteten Einnahmen. Sie verfügen nicht über Vereinsvermögen, Bußgeldzuweisungen sind drastisch rückläufig und auch das Spendenaufkommen ist sehr gering.

Regionale Lücken und unterschiedliche fachliche Qualitäten in der Projektarbeit bestehender Einrichtungen waren zuletzt die Folge. Außerdem entwickelte sich bislang keine einheitliche Förderstruktur, was wiederum eine wirksame Erfolgskontrolle nicht zuließ.

Hiervon ausgehend, und angeregt durch die im Koalitionsvertrag der Regierungsparteien vom 18. April 2006 beschriebenen Ziele, das Netz der Beratungsstellen der Gefangenen- und Haftentlassungsfürsorge des Sozialen Dienstes der Justiz und der Vereine der freien Straffälligenhilfe finanziell abzusichern und auszubauen, wurden Überlegungen zu einer Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen staatlicher

und freier Straffälligenhilfe forciert.

In Zusammenarbeit mit dem Landesverband für Straffälligen- und Bewährungshilfe Sachsen-Anhalt e.V. und den freien Trägern der Straffälligenhilfe wurde eine Rahmenkonzeption mit dem Titel „**ZEBRA** - Zentrum für Entlassungshilfe, Beratung, Resozialisierung und Anlaufstelle zur Vermittlung gemeinnütziger Arbeit“ erarbeitet, die als Identität stiftendes Leitbild für die Arbeit der freien Träger der Straffälligenhilfe dient. Kernpunkt der Rahmenkonzeption bildet die Notwendigkeit zur Bündelung aller vorhandenen Ressourcen der freien Straffälligenhilfe und daher die Zusammenfassung verschiedener Projektangebote, die ihre Schwerpunkte in der Straffälligenbetreuung besitzen und bereits von hier gefördert werden. Ergänzend hierzu soll das Ehrenamt gefördert werden.

Hintergrund für die Konzeption der **Zentralen Beratungsstellen** ist zum anderen der in sämtlichen Bereichen der Sozialen Dienste der Justiz eingeleitete Prozess zur Schaffung einheitlicher Standards zur Entwicklung und Sicherung der Arbeitsqualität. „ZEBRA“ gehört neben den Projekten: „Standards im Sozialen Dienst der Justiz“, „SoJuS – Neu“, „Standards der Sozialarbeit im Justizvollzug“, „SOPART“ (Einführung einer vernetzten Fachanwendungs-Software) und dem Aufbau einer forensischen Ambulanz zu den Kernbereichen der Organisationsentwicklung im Bereich der staatlichen und freien Straffälligenhilfe in Sachsen-Anhalt.



**Schaubild 2:** Organisationsentwicklung im Bereich der staatlichen und freien Straffälligenhilfe

### Ziele von ZEBRA

Im Vordergrund stehen folgende Ziele:

- Verbesserung der Hilfsangebote für Haftentlassene und ihre Angehöriger;
- Verbesserung der Angebote im Bereich der Abwendung der Vollstreckung von Ersatzfreiheitsstrafe durch freie Arbeit;
- Förderung des Ehrenamtes;
- Schaffung von Transparenz in der Angebotsstruktur;
- Entwicklung von einheitlichen Standards zur Qualitätsentwicklung und –sicherung sowie
- flexiblere Reaktionsmöglichkeiten bei der Initiierung neuer Projektangebote oder bei der Vernetzung bestehender Projektangebote innerhalb der Trägerstruktur.

Hinzu kommt, dass die Projektangebote der freien Träger der Straffälligenhilfe seit Januar 2007 in den operativen Plan des Landes Sachsen-Anhalt 2007 bis 2013 eingebunden und mit Landesmitteln sowie mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert werden. Daher sind bezüglich der Darstellung messbarer Ergebnisse und der Erfolgskontrollen vielfältige administrative Vorgaben zu beachten. Eine klarstellende Rahmenkonzeption war somit unerlässlich.

### Schwerpunkte von ZEBRA

Die Rahmenkonzeption sieht zunächst

vor, dass die bisher nur rudimentär bestehenden Tätigkeitsfelder bzw. Projektangebote

- Beratung und Betreuung Straffälliger und ihrer Angehöriger;
- Projekte zur Abwendung der Vollstreckung von Ersatzfreiheitsstrafe durch freie Arbeit sowie
- Gewinnung, Schulung und Begleitung ehrenamtlicher Mitarbeiter im Rahmen einer einheitlichen Angebotsstruktur durch die freien Träger vorgehalten werden. Nach Möglichkeit befinden sich die Standorte der „Zentralen Beratungsstellen“ in räumlicher Nähe zu Justizvollzugsanstalten und Dienststellen des Sozialen Dienstes der Justiz.

Wie bisher soll die Projektarbeit durch ausgebildete Fachkräfte oder durch Vereinsmitarbeiter mit langjähriger Berufserfahrung im Umgang mit Straffälligen erfolgen. Sie bildet die Grundlage der fachlichen Arbeit der freien Träger der Straffälligenhilfe und unterliegt einem Prozess ständiger Überprüfung, Aktualisierung und ggf. Ergänzung.

Durch die freien Träger ist in einem nächsten Schritt eine Arbeitsgemeinschaft zu bilden, deren Aufgabe es sein wird, ein gemeinsames Leitbild zu entwickeln. Die Arbeitsgemeinschaft ist auch für die Weiterentwicklung der Rahmenkonzeption zuständig und arbeitet eng mit dem Ministerium der Justiz des Landes Sachsen-Anhalt und dem Landesverband für Straffälligen- und Bewährungshilfe Sachsen-Anhalt

e.V. zusammen.

Zu den Aufgaben der Arbeitsgemeinschaft gehören im Wesentlichen:

- Erarbeitung und Weiterentwicklung von Fachstandards;
- Unterstützung und Beratung bei der Praxiseinführung und beim Aufbau von Hilfenetzwerken (Schnittstellenmanagement)
- Zusammenarbeit mit dem Sozialen Diensten der Justiz und den Justizvollzugsanstalten;
- Erstellung eines Jahresberichtes und der Landesstatistik;
- Teilnahme an Fachveranstaltungen;
- Entwicklung landeseinheitlicher Strukturhilfen.

Die in der Rahmenkonzeption beschriebenen Fachstandards in den jeweiligen Projektfeldern richten sich hauptsächlich an den berufsethischen Grundprinzipien sozialarbeiterischen Handelns aus und umfassen folgende Schwerpunkte:

- Prozessqualität –  
Wie können wir die richtigen Dinge richtig tun?
- Strukturqualität –  
Was brauchen wir, um die richtigen Dinge richtig zu tun?
- Ergebnisqualität –  
Haben wir die richtigen Dinge richtig getan?

Die sozialen Hilfen sind so zu gestalten, dass der Hilfesuchende seine persönlichen Schwierigkeiten lösen kann (Individualitätsprinzip). Die Hilfe soll den Klienten befähigen, seine Angelegenheiten selbst zu regeln (Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe). Eigeninitiative ist zu stärken und zu fördern. Methodische Grundlagen sind die soziale Einzelhilfe, die soziale Gruppenarbeit, Gemeinwesenarbeit, Fall- und Sozialmanagement.

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Justizvollzugsanstalten und Dienststellen des Sozialen Dienstes der Justiz wurden Verfahrensschnittstellen beschrieben und Verfahrensabläufe festgelegt.

Die einheitliche Falldokumentation und statistische Datenerhebung erfolgen nach den durch die Arbeitsgemein-

schaft zu entwickelnden Vorgaben.

Zur Gewährleistung der notwendigen Transparenz und zur Erfolgskontrolle werden in den Zentralen Beratungsstellen eine landeseinheitliche Falldokumentation und eine Jahresstatistik geführt, welche durch die Arbeitsgemeinschaft zu entwickeln sind.

## Fazit

Mit der Schaffung der Sozialen Dienstes der Justiz wurde die traditionelle Zersplitterung von Gerichtshilfe, Bewährungshilfe und Führungsaufsicht aufgegeben zugunsten eines einheitlichen Dienstes, dessen Hauptmerkmal die **Allzuständigkeit** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das **Prinzip der durchgehenden Betreuung** nach den Lebenslagen der Klienten ist. Diesen Weg beschreiten dank der guten Erfahrungen in Sachsen-Anhalt unterdessen auch andere Bundesländer.

Nach den Jahren des Aufbaus, in denen die Funktionalität herzustellen war, steht in Sachsen-Anhalt jetzt der nächste entscheidende Schritt an. Die **Qualitätsentwicklung und Profilierung der fachlichen Arbeit rücken in den Vordergrund**, Es sollen eine noch engere Abstimmung mit den Freien Trägern der Straffälligenhilfe und eine regelmäßige Evaluierung der Arbeit erfolgen. Hierfür stehen das Konzept „ZEBRA“ und die Zentralen Beratungsstellen.



**Ralf Eickelkamp**

Richter am Amtsgericht

Referatsleiter Sozialer Dienst der Justiz, M. d. J. Sachsen-Anhalt

Ralf.Eickelkamp@mj.sachsen-anhalt.de

## „Wir vernetzen die Betreuungsangebote“

*Interview mit Frau Professor  
Dr. Angela Kolb, Ministerin der Justiz  
des Landes Sachsen-Anhalt*

**Die aktuelle Diskussion zum Umgang mit jugendlichen Gewalttätern konzentriert sich weitgehend auf Verschärfungen des Jugendstrafrechts. Welche Möglichkeiten sehen Sie, im Rahmen Ihres „Dualen Hilfesystems“ sowohl die Hilfe wie die Kontrollmöglichkeiten für diese Tätergruppe zu effektivieren?**

Es sind nicht nur die jugendlichen Gewalttäter, die uns Sorgen machen. Unser Angebot richtet sich an alle Straftäter. Unsere „Zebras“, die zentralen Beratungsstellen, vernetzen die Betreuungsangebote. Hiermit erreichen wir hoffentlich einen großen Teil der Straftentlassenen und von Strafe bedrohten. Daneben muss es spezifische Angebote für spezifische Gruppen geben. Es ist daher erforderlich, Externe stärker bei der Vermittlung von entlassenen jungen Strafgefangenen in Arbeit und Ausbildung einzubeziehen. Auf diesem Feld haben wir bereits gute Erfahrungen gemacht, es gibt Kooperationen mit Bildungsträgern.

**Gibt es weitere Planungen der Verzahnung der ambulanten und stationären Reaktionsweisen?**

Hilfe und Kontrolle müssen gleichermaßen gestärkt werden, um die Sicherheit der Bevölkerung zu gewährleisten und um die Integrationsmöglichkeiten der Entlassenen zu erhöhen. Wir müssen alles tun, was möglich ist, um Betreuungsbrüche zu vermeiden. Hier ist Sachsen-Anhalt angetreten, ein Netzwerk zu schnüren. Als Stichwort für durchgehende Betreuung steht bei uns „Sojus - neu“ (Sozialer Dienst der Justiz – neu). Wir prüfen im Rahmen einer Machbarkeitsstudie die durchgehende sozialarbeiterische Betreuung in allen

Verfahrensständen der Justiz. Wenn ein Sozialarbeiter sowohl während als auch vor oder nach der Haft alle den Straffälligen betreffenden Informationen bündelt, ermöglicht das, schnell und gezielt Einfluss zu nehmen.

Daneben steht als weiterer Schwerpunkt die Betreuung besonders risikobehafteter Entlassener, die aus dem Maßregelvollzug kommen oder aus der Sozialtherapeutischen Anstalt entlassen werden. Sie sollen nach ihrer Entlassung in einer forensischen Ambulanz betreut und kontrolliert werden. Sachsen-Anhalt ist eines der ersten Länder, die ihre Konzepte jetzt umsetzungsreif haben. Ab Mitte des Jahres wird die Ambulanz mit zwei Standorten in Halle und Magdeburg in Kooperation mit dem Sozialministerium aufgebaut werden.

**Wird in den nächsten Jahren eine Verstärkung der personellen und sachlichen Ressourcen stattfinden?**

Ein Schwerpunkt bei den Neueinstellungen von Personal ist der Soziale Dienst. So startet im Herbst an der Hochschule Magdeburg-Stendal ein Masterstudiengang, den das Justizministerium mit konzipiert hat. Wir bieten Lehrern aus dem Landesdienst ein zweijähriges Master-Studium zum Sozialarbeiter an. Insgesamt wird es 35 Plätze geben, für den Großteil der Absolventen ist eine anschließende Übernahme in den Sozialen Dienst der Justiz vorgesehen.



**Prof. Dr. Angela Kolb**

Ministerin der Justiz des Landes Sachsen-Anhalt

www.mj.sachsen-anhalt.de

## Eine gesetzliche Grundlage für den Vollzug der Untersuchungshaft

Michael Köhne, Johannes Feest

**B**einahe dreißig Jahre nach Inkrafttreten des Strafvollzugsgesetzes (StVollzG) entschied unlängst das Bundesverfassungsgericht, dass der Jugendstrafvollzug einer eigenen gesetzlichen Grundlage bedarf. Der Erlass von Gesetzen zum Vollzug der Untersuchungshaft ist dagegen in den meisten Bundesländern (noch) nicht anzusehen. Im folgenden Beitrag wird die Erforderlichkeit einer gesetzlichen Regelung des Vollzugs auch dieser Form der Freiheitsentziehung sowie einige Grundzüge eines solchen Gesetzes näher behandelt.

### Einleitung

Im Jahr 1977 trat nach langen Vorarbeiten und einer diese beschleunigenden Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts<sup>1</sup> das StVollzG<sup>2</sup> in Kraft. Obwohl bereits damals erkannt worden war, dass der Vollzug der Jugendstrafe und der Vollzug der Untersuchungshaft ebenfalls einer jeweils gesonderten gesetzlichen Regelung bedürfen<sup>3</sup>, ist erst 2006 die Verfassungswidrigkeit des Fehlens einer gesetzlichen Grundlage für den Jugendstrafvollzug vom Bundesverfassungsgericht ausgesprochen worden<sup>4</sup>. Es ist schon mehrfach darauf hingewiesen worden, dass auch der Untersuchungshaftvollzug gesetzlich geregelt werden müsste<sup>5</sup>. Das jüngste bundesverfassungsgerichtliche Urteil zum „gesetzlosen“ Jugendstrafvollzug und die Übertragung der Gesetzgebungszuständigkeit (auch) für den Vollzug der Untersuchungshaft auf die Länder<sup>6</sup> geben nunmehr Anlass zu einer erneuten Befassung mit diesem Thema. Niedersachsen hat als erstes Bundesland im Rahmen des Niedersächsischen Justizvollzugsgesetzes (NJVollzG) gesetzliche Vorschriften zum Untersuchungshaftvollzug vorgesehen.

### Erforderlichkeit einer gesetzlichen Regelung

#### 1. Die Rechtslage

Derzeit stellt § 119 StPO weitgehend die gesetzliche Grundlage für den Vollzug der Untersuchungshaft dar. Er beschreibt jedoch lediglich einige Grundsätze: Neben Bestimmungen zur Unterbringung des Gefangenen (Abs.1 und 2), zur Zulässigkeit seiner Fesselung (Abs.5) und zur Zuständigkeit für Maßnahmen im Vollzug (Abs.6) enthält die Vorschrift zwei Generalklauseln über beschränkende Maßnahmen (Abs.3) und die Grenzen der freien Entfaltung des Gefangenen (Abs.4). Da diese wenigen und eher allgemein gehaltenen Vorschriften nicht alle Details des Vollzugs der Untersuchungshaft regeln können, haben die Landesjustizverwaltungen einheitlich die Untersuchungshaftvollzugsordnung (UVollzO) erlassen, eine allgemeine Verwaltungsanordnung, die für den Richter nicht bindend ist<sup>7</sup>. In der Praxis wird allerdings beim Fehlen einer gesonderten richterlichen Anordnung angenommen, dass die UVollzO auch in dem konkreten Einzelfall Anwendung finden soll (Nr.2 Abs.2 Satz 2 UVollzO legt diese Annahme fest). Praktisch bestimmen deshalb regelmäßig die Regelungen der UVollzO (und damit kein Gesetz) im wesentlichen die Bedingungen der Untersuchungshaft<sup>8</sup>. Zur gesetzlichen Regelung des Vollzugs der Untersuchungshaft sind im Laufe der Jahre bereits mehrere Gesetzesentwürfe vorgelegt worden<sup>9</sup>, von denen aber bislang keiner umgesetzt worden ist. Lediglich in Niedersachsen gibt es jetzt einen Entwurf, der eine genauere gesetzliche Regelung enthält.

#### 2. Die tatsächliche Situation

Aufgrund der UVollzO erfährt der Untersuchungshäftling täglich viele Beschränkungen. Da er nicht zur Arbeit

verpflichtet ist (Nr.42 UVollzO) und ihm täglich (lediglich) eine Stunde Aufenthalt im Freien ermöglicht werden soll (Nr.55 UVollzO), befindet er sich nicht selten 23 Stunden am Tag unter Verschluss in seinem Haftraum. Häufig darf er (nach Nrn.24, 25 UVollzO) nur alle zwei Wochen für dreißig Minuten Besuch empfangen, der dann in aller Regel überwacht wird (Nr.27 UVollzO). Auch sein Schriftwechsel wird überwacht (Nr.30 UVollzO), eine Telefonerlaubnis (Nr.38 UVollzO) wird ihm oftmals nicht erteilt. Die Möglichkeit, die Freizeit mit anderen Untersuchungsgefangenen gemeinsam zu verbringen, ist vielfach ebenfalls nicht gegeben. Diese Einschränkungen lassen sich schwerlich mit der Unschuldsvermutung<sup>10</sup> vereinbaren<sup>11</sup>. Die Mangelhaftigkeit von Vollzugsbedingungen in der Untersuchungshaft lässt sich besonders auch dadurch belegen, dass unlängst einem Strafgefangenen gerichtlich zugesprochen wurde, in einer Strafvollzugsanstalt statt in einer Untersuchungshaftanstalt untergebracht zu werden<sup>12</sup>. Der praktische Vollzug der Untersuchungshaft ist nicht selten (noch) schlechter als der Vollzug der Freiheitsstrafe<sup>13</sup>. Dem Gebot der Vermeidung einer Entsozialisierung des Untersuchungsgefangenen<sup>14</sup> wird die Praxis häufig nicht wirklich gerecht.

#### 3. Rechtliche Bewertung

Es erscheint rechtlich kaum vertretbar, einen als unschuldig geltenden Untersuchungsgefangenen einem vielfach stärker belastenden Vollzug auszusetzen als einen rechtskräftig verurteilten Straftäter. Dass die Untersuchungshaft nicht auf die Resozialisierung des Gefangenen auszurichten ist, kann es nicht rechtfertigen, den Untersuchungsgefangenen schlechter zu stellen als den Strafgefangenen. Die Unschuldsvermutung würde regelmäßig eher einen vergleichbar weniger Beschränkungen unterworfenen Vollzug nahe legen. –Eingriffe in die Grundrechte von Strafgefangenen bedürfen einer gesetzlichen Grundlage, welche die Eingriffsvoraussetzungen in hinreichender

Bestimmtheit normiert. Der Strafvollzug ist nicht als ein „besonderes Gewaltverhältnis“ anzusehen, das eine unbestimmte Beschränkung von Grundrechten der Gefangenen zuließe<sup>15</sup>. Dies gilt gleichermaßen für den Jugendstrafvollzug, weil auch dort die Gefangenen Grundrechtsträger sind<sup>16</sup>. Ebenso wie erwachsene und jugendliche Strafgefangene sind auch Untersuchungsgefangene Träger von Grundrechten. Der Untersuchungshäftling ist zwar nicht (entsprechend § 2 Satz 1 StVollzG) zu einem künftigen Leben ohne Straftaten zu befähigen, weil (noch) nicht rechtskräftig festgestellt worden ist, dass er überhaupt eine Straftat begangen hat. Hinsichtlich der Art und Weise, in der die Grundrechte eingeschränkt werden können, sind aber keine Unterschiede gegeben. Es bedarf daher auch in der Untersuchungshaft einer gesetzlichen Grundlage. Ob § 119 Abs.3 StPO insoweit als ausreichend anzusehen ist, erscheint fraglich. Das Bundesverfassungsgericht hat angenommen, dass diese Vorschrift eine verfassungsrechtlich zureichende gesetzliche Grundlage für Einschränkungen grundrechtlicher Freiheiten des Untersuchungsgefangenen darstelle<sup>17</sup>. Die Generalklausel des § 119 Abs.3 StPO enthält aber keine inhaltliche Regelung der möglichen Rechtsbeschränkungen für Untersuchungshäftlinge, sondern umschreibt mit dem Zweck der Untersuchungshaft und der Ordnung in der Vollzugsanstalt lediglich die Grenzen beschränkender Maßnahmen. Eine –abschließende– Aufzählung zulässiger Einschränkungen leistet sie gerade nicht. Weder die erlaubte Form noch der Umfang oder die maximale Dauer einer Beschränkung lassen sich ihr entnehmen. Die Einstufung des § 119 Abs.3 StPO als hinreichende gesetzliche Grundlage für Einschränkungen begegnet danach schon grundsätzlich erheblichen Bedenken, da er diese überhaupt nicht näher aufführt<sup>18</sup>. Selbst bei Ablehnung dieser grundsätzlichen Zweifel bleibt dennoch die Frage, ob § 119 Abs.3 StPO als Grundlage für Beschränkungen von Grundrechten genügend bestimmt ist. Da die Grundrechte

(auch von Gefangenen) nicht beliebig oder nach Ermessen eingeschränkt werden können<sup>19</sup>, müssen beschränkende – gesetzliche – Regelungen ihre Reichweite ausreichend deutlich aufzeigen. Erforderlich ist eine möglichst umfassende und genaue Schilderung der zulässigen Beschränkungen, auch um dem Betroffenen Rechtsschutz gegen Überschreitungen zu ermöglichen. Aus § 119 Abs.3 StPO kann ein von einer Maßnahme betroffener Untersuchungsgefangener aber nicht entnehmen, ob eine Einschränkung seiner Grundrechte vom Gesetzgeber als zulässig erachtet wird. Dem völlig offenen Begriff der „Beschränkungen“ (mit der Beschreibung ihrer Grenzen) mangelt es somit an inhaltlicher Bestimmtheit. Er erlaubt im konkreten Fall (z.B. Briefkontrolle oder Besitz von Gegenständen) grundsätzlich jede mögliche Einschränkung von Grundrechten. Zwar kann bei einer gesetzlichen Beschränkung von Grundrechten auf Generalklauseln nicht verzichtet werden<sup>20</sup>. Das gänzliche Fehlen einer inhaltlichen Regelung erscheint aber nicht hinnehmbar.

§ 119 Abs.3 StPO reicht danach schon rein rechtlich nicht als gesetzliche Grundlage für Beschränkungen der Grundrechte von Untersuchungsgefangenen aus. In tatsächlicher Hinsicht zeigt das Bestehen der bundeseinheitlichen UVollzO<sup>21</sup>, dass § 119 Abs.3 StPO nicht als Ermächtigung für alle im Vollzug der Untersuchungshaft notwendig erscheinenden Grundrechtseingriffe genügen kann<sup>22</sup>. Die UVollzO soll im Interesse einer einheitlichen Vollzugspraxis durch detailliertere Regelungen die Generalklauseln des § 119 StPO konkretisieren<sup>23</sup>. Durch diese allgemeine Verwaltungsanordnung wird allerdings die gesetzliche Regelung in ihr Gegenteil verkehrt, da § 119 Abs.3 StPO vorsieht, dass Beschränkungen anzuordnen sind und alles nicht derart Beschränkte damit erlaubt ist, während die UVollzO bestimmte Gestattungen und Berechtigungen für den Untersuchungsgefangenen enthält. Alles nicht ausdrücklich durch die UVollzO Gestattete bedarf einer richterlichen Genehmigung<sup>24</sup>.

Jedenfalls belegt aber der offenbar als erforderlich erachtete Erlass von umfangreichen Verwaltungsvorschriften zur Untersuchungshaft deutlich, dass die gesetzliche Generalklausel des § 119 Abs.3 StPO keineswegs als ausreichende Grundlage für den praktischen Vollzug dieser Form der Freiheitsentziehung angesehen werden kann. –Somit gibt es derzeit keine hinreichende gesetzliche Grundlage für den Vollzug von Untersuchungshaft. Deshalb ist eine gesetzliche Regelung in Form eines Untersuchungshaftvollzugsgesetzes (UVollzG) notwendig. Diese Auffassung wird durch den Gesetzesentwurf in Niedersachsen bestätigt.

## Grundzüge eines UVollzG

Aus Raumgründen kann hier kein vollständig ausgearbeiteter Gesetzesentwurf vorgestellt, sondern lediglich eine Behandlung einiger grundlegender Probleme einer solchen Regelung vorgenommen werden.

### 1. Die Frage der Zuständigkeit

Nachdem jüngst in Art.74 Abs.1 Nr.1 GG das Recht des Untersuchungshaftvollzugs ausdrücklich von der konkurrierenden Gesetzgebung ausgenommen worden ist<sup>25</sup>, sind die Bundesländer für eine gesetzliche Regelung des Vollzugs der Untersuchungshaft zuständig. Dennoch sprechen mehrere Gesichtspunkte gegen eine vollkommen eigene und damit (teilweise) stark voneinander abweichende Normierung in den einzelnen Ländern. Ein schon von der gesetzlichen Regelung her erheblich unterschiedlicher Vollzug der Untersuchungshaft begegnet wesentlichen verfassungsrechtlichen Bedenken, da er kaum mit dem allgemeinen Gleichheitssatz des Art.3 Abs.1 GG zu vereinbaren ist. Zwischen Untersuchungshäftlingen in verschiedenen Bundesländern gibt es nämlich grundsätzlich keine erheblichen tatsächlichen Unterschiede. Sie bilden vielmehr eine gleichartige Gruppe, so dass für eine regional abweichende Behandlung kein sachlicher Grund und damit keine verfassungs-

rechtliche Rechtfertigung besteht. Zudem macht nur ein weitestgehend gleicher Vollzug wirklich Sinn, da die Gefangenen zwecks Gewährleistung der Durchführung des einheitlich geregelten Strafverfahrens wegen des dringenden Verdachts einer bundesweit übereinstimmend mit Strafe bedrohten Tat einsitzen. Außerdem verdeutlicht die von den Bundesländern erlassene UVollzO<sup>26</sup>, dass auch der Praxis an einem möglichst einheitlichen Vollzug gelegen ist. Daher erscheint ein in allen Ländern gleiches Untersuchungshaftvollzugsgesetz ratsam. Der gesetzgeberische Alleingang in Niedersachsen ist deshalb grundsätzlich abzulehnen.

## 2. Die Unschuldsvermutung

Als zentraler Punkt eines Untersuchungshaftvollzugsgesetzes sollte der Umstand, dass der Untersuchungsgefangene rechtlich als unschuldig zu behandeln ist (Art.6 Abs.2 MRK), eindeutig herausgestellt werden. Bisherige Entwürfe eines (Bundes-)UVollzG haben die Unschuldsvermutung nicht immer hinreichend beachtet<sup>27</sup>. Die Untersuchungshaft ist keine vorweggenommene Strafhaft<sup>28</sup>. Dem ist durch ihren Vollzug Rechnung zu tragen, indem den Insassen möglichst weitgehende Freiheiten gelassen werden. Da dies in der derzeitigen Praxis – gerade auch im Vergleich zum Strafvollzug – oftmals nicht geschieht<sup>29</sup>, ist es sinnvoll, durch eine dem Gesetz vorangestellte Generalklausel ausdrücklich auf die den Vollzug (mit-) bestimmende Unschuldsvermutung hinzuweisen § 130 Abs.1 NJVollzG sieht dies auch vor. Bei konkreten gesetzlichen Berechtigungen oder Gestattungen bzw. gesetzlichen Beschränkungen von Rechten der Gefangenen sollte sie zusätzlich besonders berücksichtigt werden.

## 3. Zweck(e) der Untersuchungshaft

Die (als Grundlage für Beschränkungen von Rechten unzureichende<sup>30</sup>) Vorschrift des § 119 Abs.3 StPO führt den „Zweck der Untersuchungshaft“ als Berechtigung für Beschränkungen an. Zweck der Untersuchungshaft ist es,

die Durchführung eines geordneten Strafverfahrens zu gewährleisten und die spätere Strafvollstreckung sicherzustellen<sup>31</sup>. Diese Sicherung des Strafverfahrens (die im übrigen ohnehin nicht Zweck der „Sicherungshaft“ des § 112 a StPO ist) erfordert aber je nach dem vorliegenden Haftgrund unterschiedliche Maßnahmen. Beschränkungen der Rechte von Untersuchungsgefangenen, bei denen Fluchtgefahr (§ 112 Abs.2 Nr.2 StPO) angenommen wird, erscheinen etwa gegenüber solchen, bei denen Verdunkelungshandlungen befürchtet werden (§ 112 Abs.2 Nr.3 StPO), besonders auch im Hinblick auf den Verhältnismäßigkeitsgrundsatz nicht in gleicher Form und im gleichen Umfang angebracht (dasselbe gilt auch umgekehrt). Der „Zweck der Untersuchungshaft“ ist daher –genau genommen- am jeweils angenommenen Haftgrund ausgerichtet<sup>32</sup>. Es gibt somit tatsächlich nicht einen allgemeinen „Zweck der Untersuchungshaft“ sondern eher mehrere nach den Sicherheitserfordernissen teilweise wesentlich unterschiedliche Zwecke, die Differenzierungen in den die Betroffenen einschränkenden Maßnahmen notwendig erscheinen lassen. Die geltenden generellen „Beschränkungen“ in § 119 Abs.3 StPO und die Vorschriften der UVollzO werden dem nicht gerecht<sup>33</sup>. Um die praktischen Bedürfnisse insoweit wirklich erfüllen zu können, bedarf es demnach im UVollzG einer jeweils nach dem Haftzweck gewichteten Ausgestaltung der Vollzugsbedingungen. Erforderlich ist somit eine unterschiedliche Regelung je nach Haftgrund. § 129 NJVollzG erwähnt zwar die „in den gesetzlichen Haftgründen zum Ausdruck kommenden Gefahren“. Eine Differenzierung von Massnahmen nach dem konkret vorliegenden Haftzweck ist damit aber wohl nicht beabsichtigt.

## 4. Der Gesichtspunkt der „Ordnung in der Vollzugsanstalt“

Als weiteren möglichen Grund für Einschränkungen enthält § 119 Abs.3 StPO die „Ordnung in der Vollzugsanstalt“.

Dieser Begriff ist allerdings schwer näher zu bestimmen<sup>34</sup>. Nach gängiger Auffassung umfasst er alle Voraussetzungen, die erforderlich sind, um den Betrieb einer Untersuchungshaftanstalt sachgerecht ablaufen zu lassen bzw. um das Funktionieren des Lebens in der Anstalt nicht in Frage zu stellen<sup>35</sup>. Dabei soll es keinen Grund geben, den Begriff eng auszulegen und darunter nur ein Mindestmaß an Ordnung zu verstehen<sup>36</sup>. Durch diese rein abstrakte Interpretation werden allerdings lediglich die äußersten Rahmenbedingungen der „Ordnung“ umschrieben. Eine umfassendere Festlegung wird vermieden. Es wird angenommen, dass eine nähere Konkretisierung des Begriffs ohnehin erst erfolgen kann, wenn es um die Regelung von Einzelheiten geht<sup>37</sup>. Der Versuch einer genaueren generellen Begriffsbestimmung der „Ordnung“ kann somit nicht gelingen. Da aber eine Beschränkung der Grundrechte von Untersuchungsgefangenen gerechtfertigt werden soll, müssten Anlass, Form, Umfang und Dauer eines möglichen Eingriffs präzise beschrieben werden. Der Begriff der „Ordnung“ ist insoweit nicht geeignet, eine derart –notwendig – detaillierte Normierung darzustellen oder zu ersetzen. In einem UVollzG müsste danach vielmehr eine (abschließende) möglichst eindeutige Aufzählung von Berechtigungen, Gestattungen, Eingriffsbefugnissen und Verboten erfolgen. Der Gesichtspunkt der „Ordnung“ ist bei dieser Aufstellung einzelner Maßnahmen zu konkretisieren und jeweils mit der Unschuldsvermutung abzuwägen. Das NJVollzG wird dem nicht gerecht, da in ihm – z.B. bei der Einschränkung des gemeinschaftlichen Aufenthalts (§ 137 Abs. 4) oder der Begrenzung des Rechts auf eigene Kleidung sowie des Einkaufs (§ 138 Abs.4) – der praktisch beliebig offene Begriff der „Ordnung in der Anstalt“ ohne nähere Definition verwendet wird.

## 5. Einzelne (problematische) Regelungsbereiche

Von den vielen im Vollzug der Untersuchungshaft zu regelnden Problem-

feldern sollen hier nur einige kurz behandelt werden<sup>38</sup>.

- Bei *Besuchen* (derzeit normiert in Nr.24 ff. UVollzO) sind vor allem die Erlaubnis, die Häufigkeit und Dauer sowie die Zulässigkeit einer Überwachung zu regeln. Da Besuche den einzigen persönlichen Kontakt zur Außenwelt darstellen und zudem auch der Regelung von draußen gegebenen Angelegenheiten dienen, hat der Besuch für den Gefangenen eine besondere Bedeutung<sup>39</sup>. Die Unschuldsvermutung spricht dabei generell für eine sehr großzügige Erlaubnis von Besuchen, deren Häufigkeit und Dauer die Besuchsmöglichkeiten im Strafvollzug deutlich übersteigen sollte, und die allenfalls in Einzelfällen empirisch belegbarer konkreter Gefahren verweigert werden dürfte. Besonders zu beachten ist hierbei der Haftgrund, da bei Fluchtverdächtigen (hinsichtlich potenziellen Fluchthelfern) oder Verdunkelungsverdächtigen (bezüglich Zeugen oder diesen nahe stehenden Personen) eher eine Besuchssperre in Betracht kommen würde als bei der Wiederholungsgefahr. Als milderer Mittel wird eine Besuchsüberwachung ohnehin regelmäßig einer Verweigerung der Besuchserlaubnis vorzuziehen sein (auch hier ist nach dem Haftgrund zu differenzieren, da etwa bei der Wiederholungsgefahr eine Überwachung in der Regel nicht erforderlich erscheint). §§ 139, 140 NJVollzG überzeugen nicht, da sie auf die Regelung für den Strafvollzug (§ 25 StVollzG) verweisen und eine regelmäßige Überwachung vorsehen, wodurch die Unschuldsvermutung nicht hinreichend beachtet wird.

- Praktisch sehr bedeutsam ist auch der Bereich des *Schriftverkehrs* (jetzt geregelt in Nr.28 ff. UVollzO). Neben der Frage von –allenfalls ausnahmsweise denkbaren– umfassenden Beschränkungen im Einzelfall (insoweit wäre wiederum eine Unterscheidung nach dem Haftgrund sinnvoll) braucht besonders auch die Überwachung von ein- und ausgehenden Schreiben eine gesetzliche Normierung. Dabei steht die Unschuldsvermutung einer vollständigen Inhaltskontrolle sämtlicher Briefe unab-

hängig von konkreten Anhaltspunkten für eine Gefährdung entgegen<sup>40</sup>. Empfehlenswert erscheint vielmehr ein nach dem Haftgrund abgestuftes Kontrollsystem, da etwa bei angenommener Verdunkelungsgefahr eine Postkontrolle eher Sinn haben kann als bei Wiederholungsgefahr<sup>41</sup>. Kontrollen wegen des Verdachts einer –im Gesetz näher zu beschreibenden– Gefährdung der „Ordnung in der Anstalt“ sollten nur bei konkreten Anlässen zugelassen werden. Beim speziellen Problem von fremdsprachigen Briefen ist das Hinzuziehen eines Dolmetschers einem dauerhaften Anhalten eines Schreibens vorzuziehen. Generell ist eine Verminderung der Postkontrolle aber außerdem geeignet, Personal für andere Aufgaben einzusetzen. In § 142 NJVollzG wird eine generelle Überwachung ohne Trennung nach Haftgrund und Erfordernis eines konkreten Anlasses festgeschrieben, was nicht mit der Unschuldsvermutung zu vereinbaren ist.

- Gesetzlich geregelt werden sollte auch die *Mindestgröße des Haftraums*. Derzeit gibt es –ebenso wie im StVollzG– keine genaue Festlegung von minimaler Bodenfläche und/oder Mindestrauminhalt. Als Folge daraus entsprechen die Zellengrößen in der Praxis oft nicht den zu fordernden Mindeststandards<sup>42</sup>. Die in § 119 Abs.1 und 2 StPO grundsätzlich vorgesehene Einzelunterbringung<sup>43</sup> erfordert regelmäßig einen Einzelhaftraum, dessen Größe –vor allem auch im Hinblick auf die Würde des Menschen– unter Beachtung der Unschuldsvermutung die von Zellen im Strafvollzug keinesfalls unterschreiten dürfte.

- Da die Dauer der Untersuchungshaft in aller Regel kürzer ist als eine anschließende Strafvollzugszeit ist das Feld der *Haftraumausstattung* mit eigenen Sachen von vergleichsweise geringerer Bedeutung. Allerdings sollte dem Untersuchungshäftling eingeräumt werden, im bestimmten Umfang eigene Gegenstände (z.B. Kissen und Bettwäsche, Essgeschirr, Tassen, Gläser, einen Wecker etc.) in seiner Zelle benutzen zu können. Die Unschuldsvermutung

spricht auch insoweit für eine großzügige Gestattung.

- Regelungsbedürftig ist ebenfalls der *Besitz von Gegenständen für die Freizeitbeschäftigung*. Diesbezüglich kommt es nämlich in der Praxis –insbesondere wegen der Nutzung elektronischer Geräte– sehr oft zu Problemen<sup>44</sup>. Die –abstrakte– Regelung in § 70 StVollzG enthält keine hinreichend eindeutigen Ausschlussmöglichkeiten, so dass eine entsprechende (leicht abgewandelte) Übernahme in ein UVollzG nicht ratsam erscheint. Es ist eher angebracht, auch hier wegen der Unschuldsvermutung dem Untersuchungshäftling prinzipiell größere Freiheiten zu gewähren, die je nach dem Haftgrund mehr oder weniger beschränkt werden können. Die Übertragung der Regelung des Strafvollzugs (§ 138 Abs. 1 und 4 NJVollzG) bzw. die Verweisung auf die Regelung für Strafgefangene (§ 148 NJVollzG) genügt daher nicht.

Insgesamt sollte danach bei allen den Vollzug der Untersuchungshaft gestaltenden Vorschriften die Unschuldsvermutung im Mittelpunkt stehen und hieran anschließend eine nach dem Haftzweck getrennte Regelung jeder Maßnahme festgeschrieben werden. Die Untersuchungshaftvollzugsvorschriften im NJVollzG übernehmen dagegen im Wesentlichen Regelungen des Strafvollzugs und stellen somit trotz grundsätzlicher Erwähnung der Unschuldsvermutung keine ausreichende Normierung dar.

## Zusammenfassung und Schluss

Die Einschränkung der Grundrechte von Gefangenen bedarf einer gesetzlichen Grundlage. Dies gilt auch bei Untersuchungshäftlingen. Die jetzige Lage mit der Normierung des Vollzugs durch wenige gesetzliche Generalklauseln und viele (diese näher konkretisierende) Verwaltungsvorschriften (UVollzO) reicht aber rechtlich und tatsächlich nicht aus. Nicht selten ist der Vollzug der Untersuchungshaft noch belasten-

der als der Strafvollzug. Deshalb wird ein Untersuchungshaftvollzugsgesetz benötigt. Sinnvoll dürfte hierbei ausschließlich eine übereinstimmende Regelung in allen Bundesländern sein. Die Vorschriften des UVollzG müssten als wichtigsten Aspekt die Unschuldsvermutung berücksichtigen. Die tatsächlich verschiedenen Zwecke der Untersuchungshaft legen außerdem eine unterschiedliche Ausgestaltung des Vollzugs je nach Haftgrund nahe. Schließlich sind Einschränkungen wegen einer möglichen Gefährdung der „Ordnung in der Anstalt“ hinsichtlich ihrer Voraussetzungen und ihrem Ausmaß möglichst präzise zu bestimmen. – Durch ein UVollzG lassen sich gewiss nicht alle Probleme mit dieser Art der Freiheitsentziehung lösen. Wichtig ist vor allem auch eine Reduzierung der Zahl der Untersuchungsgefangenen durch Projekte zur Haftvermeidung<sup>45</sup>. Eine Verbesserung der derzeitigen Situation von Untersuchungshäftlingen durch eine gesetzliche Regelung erscheint dennoch dringend geboten. Die im NJVollzG vorgesehen Normierung ist insoweit aber als völlig unzureichend anzusehen.

1 BVerfGE 33, 1 ff. = NJW 1972, 811 ff.

2 BGBl. I 1976, 581 ff.

3 Vgl. BReg BT-Drs. 7/918, S. 99.

4 Vgl. BVerfG NJW 2006, 2093 ff.; hierzu Ostendorf, NJW 2006, 2073 f.; zuvor etwa schon Bammann/Feest, in AK-StVollzG, 5. Aufl. 2006, vor § 176 Rdnr. 15 f. m.w.N.

5 Vgl. etwa Feest/Köhne, in AK-StVollzG, 5. Aufl. 2006, vor § 177 Rdnr. 10; Paeffgen, in SK-StPO, § 119 Rdnr. 3; Schlothauer/Weider, Untersuchungshaft, 3. Aufl. 2001, Rdnr. 960; Münchhalfffen/Gatzweiler, Das Recht der Untersuchungshaft, 2. Aufl. 2002, Rdnr. 442; Schöch, in Kaiser/Schöch, Strafvollzug, 5. Aufl. 2002, § 5 Rdnr. 124; Walter, Strafvollzug, 2. Aufl. 1999, Rdnr. 18 a; Rössner, JZ 1988, 116 ff.; Baumann, JZ 1990, 107 ff.; auch Sondervotum Hirsch, in BVerfGE 57, 182 ff.

6 Vgl. BGBl. I 2006, 2034, 2035.

7 Näher etwa Feest/Köhne, (Fn. 5), vor § 177 Rdnr. 7; Schlothauer/Weider, (Fn. 5), Rdnr. 954; Münchhalfffen/Gatzweiler, (Fn. 5), Rdnr. 438; Boujong, in KK-StPO, 5. Aufl. 2003, § 119 Rdnr. 2; Hilger, in Löwe-Rosenberg, StPO Band 2, 25. Aufl. 2004, § 119 Rdnr. 5; Text der UVollzO abgedruckt bei Paeffgen, (Fn. 5), Anhang zu § 119.

8 Kritisch hierzu besonders Schlothauer/Weider, (Fn. 5), Rdnr. 954; Feest/Köhne, (Fn. 5), vor § 177 Rdnr. 7; Paeffgen, (Fn. 5), § 119 Rdnr. 4.

9 Näher etwa Feest/Köhne, (Fn. 5), vor § 177 Rdnr. 11 m.w.N.; auch Rössner, (Fn. 5).

10 Der Untersuchungsgefangene gilt bis zur rechtskräftigen Verurteilung als unschuldig; die Untersuchungshaft wird deshalb pointiert als „Freiheitsberaubung gegenüber einem Unschuldigen“ bezeichnet, vgl. Hassemer, StV 1984, 38, 40.

11 Kritisch etwa auch Feest/Köhne, (Fn. 5), vor § 177 Rdnr. 5 und 8.

12 Vgl. HansOLG Hamburg StraFo 2005, 392 f.

13 So etwa Baumann, (Fn. 5), 110.

14 Vgl. Feest/Köhne, (Fn. 5); Schöch, (Fn. 5).

15 Vgl. BVerfGE 33, 1, 9 ff. = NJW 1972, 811, 812; BVerfGE 40, 276, 283 = NJW 1976, 37.

16 Vgl. BVerfG NJW 2006, 2093, 2094.

17 Vgl. BVerfGE 57, 170, 177; auch BVerfGE 35, 311, 316; ähnlich schon zur Vorgängervorschrift (§ 116 Abs. 2 StPO) allerdings unter Hinweis auf das „besondere Gewaltverhältnis“ BVerfGE 15, 288, 293.

18 Kritisch etwa auch Hirsch, (Fn. 5).

19 Vgl. BVerfGE 33, 1, 11 = NJW 1972, 811, 812.

20 So zum Strafvollzug BVerfGE 33, 1, 11 = NJW 1972, 811, 812.

21 Hierzu oben 1.

22 So auch Paeffgen, (Fn. 5).

23 Vgl. Boujong, (Fn. 7), § 119 Rdnr. 1; Lemke, in HK-StPO, 3. Aufl. 2001, § 119 Rdnr. 3.

24 Vgl. Feest/Köhne, (Fn. 5), vor § 177 Rdnr. 7; Schlothauer/Weider, (Fn. 5), Rdnr. 954; Hilger, (Fn. 7).

25 Vgl. BGBl. I 2006, 2034, 2035.

26 Hierzu oben II. 1. und II. 3.

27 Vgl. etwa Feest/Köhne, (Fn. 5), vor § 177 Rdnr. 12; Münchhalfffen/Gatzweiler, (Fn. 5), Rdnr. 444; Paeffgen/Seebode, ZRP 1999, 524, 525 f.

28 Vgl. Schlothauer/Weider, (Fn. 5), Rdnr. 963; Boujong, (Fn. 7), vor § 112 Rdnr. 11 und § 119 Rdnr. 10.

29 Näher oben II. 2.

30 Näher oben II. 3.

31 Vgl. etwa BVerfGE 32, 87, 93; BVerfG StV 1996, 156.

32 So auch Schlothauer/Weider, (Fn. 5), Rdnr. 325 und 964; ähnlich Münchhalfffen/Gatzweiler, (Fn. 5), Rdnr. 460; Paeffgen, (Fn. 5), § 119 Rdnr. 11.

33 So auch Baumann, (Fn. 5), 111.

34 So Boujong, (Fn. 7), § 119 Rdnr. 13; ähnlich Paeffgen, (Fn. 5), § 119 Rdnr. 12 („mehrdeutiger Terminus“).

35 Vgl. etwa OLG Nürnberg MDR 1969, 501; OLG Düsseldorf NSTz 1999, 536.

36 Vgl. BVerfGE 35, 311, 317; OLG Düsseldorf NSTz 1999, 536.

37 So Schlothauer/Weider, (Fn. 5), Rdnr. 965.

38 Nähere Ausführungen hierzu etwa Feest/Köhne, (Fn. 5), vor § 177 Rdnr. 8; Schlothauer/Weider, (Fn. 5), Rdnr. 974 ff.; Münchhalfffen/Gatzweiler, (Fn. 5), Rdnr. 465 ff.; Schöch, (Fn. 5), § 5 Rdnr. 123.

39 Vgl. Schlothauer/Weider, (Fn. 5), Rdnr. 1027.

40 Anders Nr. 30 UVollzO; vgl. auch OLG Stuttgart NSTz 1999, 216 (Ls).

41 Vgl. Feest/Köhne, (Fn. 5), vor § 177 Rdnr. 8.

42 Vgl. Schlothauer/Weider, (Fn. 5), Rdnr. 982.

43 Die in der Praxis oftmals nicht verwirklicht wird, vgl. Schlothauer/Weider, (Fn. 5), Rdnr. 976 ff.

44 Vgl. etwa Rechtsprechungsnachweise bei Feest/Köhne, (Fn. 5), vor § 177 Rdnr. 8; Schlothauer/Weider, (Fn. 5), Rdnr. 1008; Münchhalfffen/Gatzweiler, (Fn. 5), Rdnr. 574 f.; Schöch, (Fn. 5), § 5 Rdnr. 123. 5 Hierzu etwa Feest/Köhne, (Fn. 5), vor § 177 Rdnr. 3; Schlothauer/Weider, (Fn. 5), Rdnr. 516.



Michael Köhne

Frei schaffender Jurist



Prof. Dr. Johannes Feest

Universität Bremen, Strafvollzugsarchiv

www.strafvollzugsarchiv.de

info@strafvollzugsarchiv.de

## Neue Bücher:

### Dann fressen sie die Raben – Kriminalroman –

Autorin: Dörte Stolle

Aufl.: 1. Aufl. 2007

Verlag: Books on Demand

Preis: 21,90 Euro

### Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden?

– Therapie und Beratung in Zwangskontexten –

Autoren: Marie-Luise Conen,

Gianfranco Cecchin

Aufl.: 1. Aufl. 2007

Preis: 29,95 Euro

## OLG Nürnberg

### §§ 86, 130 StVollzG (Anfertigung von Ganzkörperaufnahmen)

Vor der Anordnung von Lichtbildaufnahmen, die mit einer Entkleidung bis auf die Unterhose verbunden sind, bedarf es aus Gründen der Verhältnismäßigkeit konkreter Anhaltspunkte, die die Annahme rechtfertigen, dass sich individuelle Identifizierungsmerkmale des Strafgefangenen auf dessen sonst durch Kleidung verdeckten Haut überhaupt finden lassen.

(*Beschluss des OLG Nürnberg vom 12.03.2007 – 2 Ws 52/07 –*)

#### Gründe:

#### I.

Der Rechtsbeschwerdeführer ist Sicherungsverwahrter in der Justizvollzugsanstalt S. Vollstreckt wurde zunächst eine Freiheitsstrafe von acht Jahren und sechs Monaten aus der Verurteilung durch die Strafkammer des Landgerichts vom 26.1.1996 (Az. 12 KlS 257 Js 67719/04) wegen Diebstahls und versuchten Diebstahls bis 19.6.2003. Seit 20.6.2003 wird die Maßregel vollzogen.

Am 19.1.2006 wurde der Untergebrachte von einem Vollzugsbediensteten zur Anfertigung von Ganzkörperaufnahmen aufgefordert, sich bis auf die Unterhose auszuziehen. Nachdem er dies verweigerte, wurde am 24.1.2006 als Disziplinarmaßnahme eine Einkaufssperre von einem Monat ausgesprochen und sofort vollzogen.

Am 1.3.2006 wurde der Verurteilte erneut aufgefordert, Fotos fertigen zu lassen, die ihn nur mit einer Unterhose bekleidet zeigen. Dies verweigerte er wiederum unter Hinweis auf Wahrung seiner Persönlichkeitsrechte. Am 7.3.2006 wurden deswegen folgende Disziplinarmaßnahmen angeordnet: ein Monat Beschränkung/Entzug von

der Verfügung über Hausgeld und Einkauf, zwei Wochen Entzug des Fernsehempfangs, zwei Wochen getrennte Unterbringung während der Freizeit. Die Maßnahmen wurden sofort vollstreckt.

Zur Begründung dieser Maßnahmen hat die Justizvollzugsanstalt im Schreiben vom 7.3.2006 an die anwaltliche Vertreterin des Rechtsbeschwerdeführers u.a. auf § 86 Abs. 1 StVollzG Bezug genommen und in der Stellungnahme vom 12.4.2006 ausgeführt, dass „die Notwendigkeit der Anfertigung von Lichtbildern zur Sicherung des Vollzugs bei diesem Sicherungsverwahrten unabdingbar“ und „demzufolge das Nichtbefolgen der Anordnung dieser Maßnahmen auch entsprechend als Disziplinarverstoß zu würdigen“ ist. Der Begründung zur Disziplinarentscheidung vom 24.1.2006 (vgl. angefochtener Beschluss Seite 3) ist zu entnehmen, dass „aus Gründen der Sicherheit und Ordnung der Anstalt Lichtbilder gefertigt und aktualisiert werden müssen“. Zur Disziplinarentscheidung vom 7.3.2006 (vgl. Beschluss Seite 5) ist angeführt, dass „der Gefangene schuldhaft, rw (rechtswidrig), ohne entschuldigende Gründe die rechtmäßige Anordnung eines Bediensteten, sich zu erkennungsdienstlichen Zwecken fotografieren zu lassen, verweigerte“ und es sich um einen einschlägigen, wiederholten Verstoß handelte.

Die auswärtige Strafvollstreckungskammer des Landgerichts mit dem Sitz in hat mit Beschluss vom 1.12.2006 den Antrag des Sicherungsverwahrten auf gerichtliche Entscheidung vom 23.3.2006 und den Antrag auf Gewährung von Prozesskostenhilfe zurückgewiesen.

Gegen diesen, seiner Bevollmächtigten am 5.12.2006 zugestellten Beschluss richtet sich die mit Schriftsatz vom 5.1.2007 erhobene Rechtsbeschwerde, eingegangen am selben Tag, mit der Begründung, die angefochtene Entscheidung sei mit § 86 StVollzG nicht

vereinbar. Außerdem wird die Aufklärungsrüge erhoben, weil die Strafvollstreckungskammer keine Feststellungen zu besonderen Kennzeichen wie Narben, Tätowierungen etc. getroffen hat, die die angeordneten Ganzkörperaufnahmen als verhältnismäßig erscheinen lassen.

#### II.

Die form- und fristgerecht (§ 118 StVollzG) eingelegte Rechtsbeschwerde ist gemäß § 116 Abs. 1 StVollzG zur Sicherung einer einheitlichen Rechtsprechung zulässig. Die Einzelfallentscheidung gibt dazu Anlass, den Anwendungsbereich und die Grenzen der Vorschrift des § 86 Abs. 1 Nr. 2 StVollzG aufzuzeigen. Die Feststellungsanträge sind zulässig (§ 115 Abs. 3 StVollzG). Das Feststellungsinteresse ergibt sich aufgrund einer Wiederholungsgefahr (Callies/Müller-Dietz StVollzG 10. Aufl. § 115 Rn. 13 m.w.N.)

Die Rechtsbeschwerde hat Erfolg, weil die Strafvollstreckungskammer zu Unrecht davon ausgegangen ist, die Anordnungen der Ganzkörperaufnahmen und die aus der Verweigerung resultierenden Disziplinarmaßnahmen würden den Beschwerdeführer nicht in seinen Rechten verletzen. Die rechtliche Überprüfung ergibt, dass durch die Anordnungen der Ganzkörperaufnahmen der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit nicht gewahrt wurde, dass die Maßnahmen rechtswidrig gewesen sind, und dass der Rechtsbeschwerdeführer dadurch in seinem allgemeinen Persönlichkeitsrecht verletzt ist. Für die angeordneten und vollzogenen Disziplinarmaßnahmen fehlte es an schuldhaften Pflichtverstößen des Sicherungsverwahrten (§ 102 Abs. 1 StVollzG).

Die Aufnahme von Lichtbildern (bzw. die Anordnung hierzu) im Strafvollzug als erkennungsdienstliche Maßnahme (§§ 86 Abs. 1 Nr. 2 StVollzG) ist grundsätzlich zulässig, wenn Fluchtgefahr besteht, wobei diese durch eine lange Vollzugsdauer - im konkreten Fall hat der Beschwerdeführer bereits 8 Jahre und 6 Monate verbüßt und befindet sich seit 20.6.2003 in der Sicherungsverwah-

rung - und ein nach der Tatschwere zu bemessendes besonderes Sicherheitsbedürfnis indiziert sein kann, ohne dass sonstige Anzeichen erkennbar geworden sind (OLG Frankfurt NStZ-RR 2000, 29). Die Anordnung liegt im Ermessen der Vollzugsbehörde (Schwind/Böhm/Jehle StVollzG 4. Aufl. 86 Rn. 1).

Zwar ist die Ansicht des Rechtsbeschwerdeführers, dass die Anfertigung von Lichtbildern generell der Nummer 23 Abs. 2 VGO (Brustbilder, in Zivilkleidung) „zu entsprechen hat“ (Beschwerdebegründung Seite 4), unzutreffend. Seine Ansicht findet auch keine Stütze in der von ihm zitierten Kommentarstelle (Arloth/Lückemann StVollzG § 86 Rn. 1). Dort ist – in Bezug auf das Aufnahmeverfahren und nicht für die Zeit während der Vollstreckung – nur davon die Rede, dass bei erkennungsdienstlichen Maßnahmen eine Anknüpfung an eine bestimmte Vollzugsdauer nicht vorgesehen ist, der Gesetzgeber erkennungsdienstliche Maßnahmen nicht generell zum Bestandteil des Aufnahmeverfahrens machen wollte, und dass nicht in jedem Einzelfall die Notwendigkeit der Anordnung zu prüfen ist, vielmehr auch eine längere Vollzugsdauer – etwa 1 Jahr – oder ein nach der Tatschwere zu bemessendes Sicherheitsbedürfnis zur Begründung der Anordnung (unter Hinweis auf OLG Frankfurt a.a.O.) ausreichend sei. Sodann wird (a.a.O.) nur festgestellt: „Dem entspricht die Regelung in Nr. 23 VGO“. Ersichtlich betrifft dies lediglich den zeitlichen Aspekt in Nr. 23 Abs. 2 VGO. Bezüglich Art und Umfang von Fotografien vermag der Klammerzusatz (Brustbilder, in Zivilkleidung) in der Verordnungsvorschrift das höherrangige Gesetz (§ 86 Abs. 1 Nr. 2 StVollzG) nicht einzuschränken.

Andererseits müssen Maßnahmen nach § 86 Abs. 1 Nr. 2 StVollzG dem Verhältnismäßigkeitsgrundsatz entsprechen. Hierzu kann dem angefochtenen Beschluss keine ausreichende Begründung entnommen werden.

Bereits die Begründung zur Anordnung von Ganzkörperaufnahmen ist widersprüchlich. Soweit die Strafvollstreckungskammer die Grundlage der Anordnung vom 19.1.2006 in „erkennungsdienstlichen Maßnahmen“ sieht (Beschluss Seite 2), setzt sie sich in Widerspruch zu den übernommenen Feststellungen der Disziplinarverfügung vom 24.1.2006 (Beschluss Seite 3), wonach die Anordnung „aus Gründen der Sicherheit und Ordnung der Anstalt“ erforderlich gewesen sei. Zweck der Ermächtigung in § 86 Abs. 1 StVollzG ist allerdings die Sicherung des Vollzuges und nicht die Aufrechterhaltung von Sicherheit und Ordnung der Anstalt (vgl. § 81 Abs. 2 StVollzG; OLG Frankfurt NStZ-RR 2000, 29 m.w.N.). Lichtbilder zur Aufrechterhaltung der Sicherheit und Ordnung dürfen zwar grundsätzlich aufgrund der Ermächtigung in § 86a StVollzG aufgenommen werden; hierauf beruft sich die Justizvollzugsanstalt S. in ihrer Stellungnahme vom 7.3.2006 (Beschluss Seite 11) jedoch nicht.

In jedem Falle hätte es einer Darlegung bedurft, aus welchen konkreten Gründen (vgl. Calliess/Müller-Dietz StVollzG 10. Aufl. § 86 Rn. 1) Ganzkörperaufnahmen zur Sicherung des Vollzuges erforderlich sind. Vor der Anordnung von Lichtbildaufnahmen, die mit einer Entkleidung bis auf die Unterhose verbunden sind, bedarf es aus Gründen der Verhältnismäßigkeit konkreter Anhaltspunkte (etwa Erkenntnisse aus der Gefangenenpersonalakte aufgrund früherer körperlicher Untersuchungen oder eventuellen Operationsberichten, Erkenntnisse über selbst herbeigeführte Veränderungen des Körpers etc.), die die Annahme rechtfertigen, dass sich individuelle Identifizierungsmerkmale des Strafgefangenen bzw. hier des Untergebrachten auf dessen sonst durch Kleidung verdeckten Haut überhaupt finden lassen (z.B. Narben, Tätowierungen, Piercings etc.). Das Vorhandensein oder Fehlen individueller Merkmale hätte in die Ermessensentscheidung der Vollzugsbehörde zur Frage, ob sich erkennungsdienstliche Erhe-

bungen auf den gesamten bis auf den Scham- und Gesäßbereich unbedeckten Körper erstrecken dürfen, einbezogen werden müssen. Hierzu verhält sich der angefochtene Beschluss nicht.

## Neue Bücher:

### **Management in Gesundheits- und Sozialbetrieben**

Autorin: Franz Decker,  
Albert Decker  
Aufl.: 1. Aufl. 2008  
Verlag: Nomos  
Preis: 74,00 Euro

### **Verurteilte Sexualstraftäter:**

Evaluation ambulanter psychotherapeutischer Behandlung  
Autorin: Thomas Brand,  
Albert Decker  
Aufl.: 1. Aufl. 2006  
Verlag: LIT  
Preis: 34,90 Euro

### **Tätowierungen im Strafvollzug:**

Haftverfahren, die unter die Haut gehen  
Autorin: Kai Bammann,  
Heino Stöver,  
Aufl.: 1. Aufl. 2006  
Verlag: BIS  
Preis: 12,80 Euro

# Bücher

## Handbuch des Medizin- und Gesundheitsrechts

Dr. Valentin Saalfrank

(Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft  
Stuttgart, Köln, 2007, 98,00 Euro)

Das Medizinrecht hat mittlerweile im juristischen Alltag eine große Bedeutung erlangt, was sich auch darin zeigt, dass es seit einiger Zeit einen entsprechenden Fachanwaltstitel gibt. Dies sollte kaum Anlass zur Verwunderung geben, handelt es sich doch um eine Rechtsmaterie, die ständig Gegenstand politischer Diskussionen und gesetzgeberischer Tätigkeit ist.

Nicht ganz so einfach gestaltet sich jedoch die Beantwortung der Frage, inwiefern dieses Rechtsgebiet für den Strafvollzug von Bedeutung ist und ob ein medizinrechtliches Fachbuch dort überhaupt von Nutzen sein kann. Der Strafvollzug betrachtet sich gerne als eine Art „geschlossene Gesellschaft“, nicht nur was die Unterbringung der Gefangenen anbelangt. Mittlerweile gibt es eine nur noch schwerlich zu überblickende Anzahl von Literatur, die speziell auf den Strafvollzug zugeschnitten ist, denkt man alleine an die immer umfangreichere psychiatrisch-psychologische Literatur zur Erstellung von Prognosegutachten. Zugespielt formuliert könnte man sagen, dass der Strafvollzug ohne weiteres mit sich selbst genug beschäftigt ist. Gerade von daher sollte es bisweilen gewagt werden, den Blick auch auf andere Rechtsmaterien zu richten, deren Schnittmenge mit dem Strafvollzug vermeintlich eher gering ist.

Bei dem von einem guten Dutzend Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten verfassten Werk, das zwei handliche Ringordner füllt, folgt nach einer informativen Lektüre über das Berufsrecht der Heilberufe ein fulminantes Kapitel über das Arzthaftungsrecht. Hier ist es den beiden Autorinnen gelungen, das gesamte Arzthaftungsrecht mit seinen zivilrechtlichen, prozessualen

und zuletzt auch strafrechtlichen Konsequenzen in einer sehr übersichtlich gegliederten, mit zahlreichen Fallbeispielen und Rechtsprechungshinweisen versehenen und nicht nur für Juristen lesbaren Weise aufzubereiten. Unabhängig davon, dass solche Haftungsfälle nicht ausschließlich von den Justizvollzugseinrichtungen selber bearbeitet werden, ist doch zumindest eine Stellungnahme von dort unentbehrlich. Dabei ist es dann durchaus nützlich, den Verfahrenshintergrund wie beispielsweise bei einem selbständigen Beweisverfahren einordnen zu können oder bereits eine erste grobe Orientierung zur materiell-rechtlichen Problematik zu erhalten. Gerade hier kann auch durch leicht erlangbare Rechtskenntnisse ein größeres Maß an Rechtssicherheit bei den ärztlichen Diensten geschaffen werden. Dies gilt auch für die dortigen Ausführungen zur ärztlichen Dokumentationspflicht.

Das dritte Kapitel widmet sich dem Recht der gesetzlichen Krankenversicherung und sollte insoweit Beachtung finden, als Art und Umfang der Leistungen im Strafvollzug sich von den gesetzlich geregelten Ausnahmen abgesehen – daran orientieren.

Bei dem im vierten Kapitel dargestellten Recht der privaten Krankenversicherung handelt es sich vor allem für die verbeamteten Bediensteten um eine interessante Materie.

Das folgende Kapitel zum Vergütungsrecht der Heilberufe hingegen ist aus Sicht der Wirtschaftsverwaltungen lohnenswert zur Überprüfung von Rechnungen, wenn externe Ärzte, stationäre Einrichtungen, aber auch psychologische Psychotherapeuten Gefangene behandeln und alsdann ihre Leistungen liquidieren.

Die folgenden zwei Kapitel über das Krankenhausrecht und Gesellschaftsrecht der Ärzte haben eine ganz klar andere Zielrichtung als den Strafvollzug. Dies erscheint jedoch vor dem Hintergrund eines möglichst breit gehaltenen Leserkreises weder überraschend noch beunruhigend, kann damit doch die „heilsame“ Erfahrung gemacht werden,

dass sich nicht alles um den Strafvollzug dreht. Das schließt selbstverständlich nicht aus, dass einzelne Abschnitte dieses Kapitels auch auf die von den Landesjustizverwaltungen betriebenen Justizvollzugskrankenhäusern angewandt werden können.

Das Recht der Pflege im achten Kapitel hingegen ist uneingeschränkt zu empfehlen. Hier kann vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung zum einen und der größtenteils noch anstehenden Welle von zu schaffenden Länderstrafvollzugsgesetzen zum anderen ein grober Überblick für zukünftige Bedingungen von in Justizvollzugseinrichtungen zu pflegenden Gefangenen gewonnen werden. Auch bei der Pflege wird sich wohl der Standard, wie bei der Heilfürsorge der Gefangenen, an den Vorgaben der Sozialversicherung zu orientieren haben.

Die letzten drei Kapitel über Arzneimittel, Medizinprodukte und Apothekenrecht sind zumindest von allgemeinem Interesse für den Strafvollzug.

Insgesamt handelt es sich bei dem Handbuch um ein Nachschlagewerk. Die Struktur ist dergestalt, dass über das Stichwort- oder Inhaltsverzeichnis ein rascher und unkomplizierter Zugriff auf einzelne Begriffe möglich ist.

Die Anforderungen im medizinischen Bereich steigen stetig, was zu einer Verunsicherung der im medizinischen Bereich tätigen Bediensteten von Justizvollzugseinrichtungen führt. Dieses Handbuch ist geeignet, dem entgegenzuwirken und stellt von daher eine empfehlenswerte Anschaffung dar. Letztlich gilt es festzustellen, dass die Schnittmenge mit dem Medizinrecht erwartungsgemäß gar nicht so gering ist und der Blick in andere Rechtsmaterien für ein geschlossenes System wie den Strafvollzug immer von Vorteil ist. Gerade durch die Gesetzgebung zum Jugendstrafvollzug ist die Öffnung des Strafvollzuges als ein wichtiger Schritt in die Zukunft deutlich aufgewertet worden.

Kristin Franke, Juristin, JVA Münster

# Forum Strafvollzug

## Verlag

### Herausgeber

Gesellschaft für Fortbildung der  
Strafvollzugsbediensteten e.V., Sitz: Wiesbaden

Nassauische Sparkasse Wiesbaden  
BLZ 510 500 15/Kto. Nr. 100 216 140  
IBAN: DE63 5105 0015 0100 2161 40  
SWIFT-BIC: NASSDE55XXX

Als gemeinnützig unter Steuernummer  
40 250 6302 5-XII/3 beim Finanzamt Wiesbaden  
anerkannt

### Geschäftsstelle

Hessisches Ministerium der Justiz  
Luisenstraße 13, 65185 Wiesbaden  
Oberamtsrat Lutwin Weilbacher  
Telefon 06 11/32 26 69

### Versandgeschäftsstelle

Mittelberg 1, 71296 Heimsheim

## Vorstand

### Vorsitzender

Ministerialdirigent Dr. Helmut Roos  
Hessisches Ministerium der Justiz

### Stellvertretender Vorsitzender

Ministerialdirigent Gerhard Meiborg  
Ministerium der Justiz des  
Landes Rheinland-Pfalz

Ministerialdirigent Ulrich Futter  
Justizministerium Baden-Württemberg

Ministerialdirigent Hermann Korndörfer  
Bayerisches Staatsministerium der Justiz

Ministerialdirigent Dr. h. c. Harald Preusker  
Sächsisches Staatsministerium der Justiz

## Redaktion

### Redaktionsleitung

**Magazin, Internationales, Straffälligenhilfe,  
Korrespondenten**  
Prof. Dr. Bernd Maelicke  
Telefon 04 31/55 11 74  
berndmaelicke@aol.com

### Rechtsprechung

Prof. Dr. Frank Arloth  
Telefon 08 21 / 3105-2305  
Frank.Arloth@lg-a.bayern.de

### Theorie und Praxis

Ulrike Bublies  
Telefon 0 43 21/49 07-530  
bublies@t-online.de

### Aus den Ländern

Gerd Koop  
Telefon 04 41/4859-100  
Koop.Gerd@JVA-OI.Niedersachsen.de

### Internationales

Dr. h.c. Harald Preusker  
Telefon 0 35/1 564-1900  
Harald.Preusker@smj.sachsen.de

### A bis Z

Stephanie Schreyer  
Telefon 0 94 21/545-401  
Stephanie.schreyer@jvs-sr.bayern.de

### A bis Z

Günter Schroven  
Telefon 0 53 31/963 83-26  
Guenter.Schroven@bi-jv.niedersachsen.de

### Medien, Buchbesprechungen, Literatur

Prof. Dr. Philipp Walkenhorst  
Telefon 02 21/470-2089  
pwalkenhorst@hrf.uni-koeln.de

### Lektorat

Ulrike Bublies  
Telefon 0 43 21/49 07-530  
bublies@t-online.de

### Dokumentation

Nicole Knapp  
Telefon 0 43 21/49 07-530  
nicole-anni@gmx.de

### Homepage

Lennart Bublies, Nicole Knapp

### Redaktionsanschrift

Ulrike Bublies  
Forum Strafvollzug  
JVA Neumünster  
Boostedter Straße 30  
24534 Neumünster

### Layout und Satz

Reusch-Design, Verena Reusch  
www.reusch-design.com  
email@reusch-design.com

### Anzeigen

Verena Reusch  
Telefon 0 70 44 / 78 40  
email@reusch-design.com

### Druck, Versand, Versandgeschäftsstelle

Justizvollzugsanstalt Heimsheim  
Mittelberg 1, 71296 Heimsheim  
Telefon 0 70 33/30 01-410  
druckerei-h@jvaheimsheim.justiz.bwl.de

### Druckunterlagen

Grafiken/Schaubilder können nur dann  
veröffentlicht werden, wenn sie als Datei zur  
Verfügung gestellt werden. Datenträger  
vom PC können weiterverarbeitet werden.

### Erscheinungsweise

alle 2 Monate

**Mitteilungen**, die sich auf den Bezug der  
Zeitschrift beziehen (Bestellungen, Abbe-  
stellungen, Anschriftenänderung usw.) sind  
an die Versandgeschäftsstelle zu richten.  
Mitteilungen oder Einsendungen, die sich  
auf den Inhalt der Zeitschrift beziehen, sind  
an die Redaktionsadresse zu richten.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird  
keine Haftung übernommen, sie können nur  
zurückgegeben werden, wenn Rückporto bei-  
gefügt ist.

Aus technisch-organisatorischen Gründen wer-  
den Korrekturen ausschließlich von der Lektorin  
gelesen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge  
geben die Auffassung des Verfassers wieder.

Die Redaktion übernimmt für die Anzeigen  
keine inhaltliche Verantwortung.

## Vorschau Heft 3/2008: Endstation Sicherheit?

**Nutzen Sie das Online-Bestell-  
formular auf unserer Homepage:  
[www.forum-strafvollzug.de](http://www.forum-strafvollzug.de)**

## Bezugspreise:

### Einzelbesteller/in

#### Inland

Einzelbezug	6,00 EUR
Jahresabonnement	21,00 EUR

### Sammelbezug

(Mindestens 5 Hefte einer Ausgabe an  
eine Versandadresse)

#### Inland

Jahresabonnement	13,10 EUR
------------------	-----------

Sämtliche Preise sind incl. 7% Mehrwertsteuer sowie Versandkosten.  
Die Kündigungsfrist für den Bezug der Zeitschrift beträgt drei Monate.  
Eine Kündigung ist nur zum Jahresende möglich.

<b>Einbanddecke 2007</b>	8,00 EUR (zzgl. Verpackung und Porto)
--------------------------	---------------------------------------

<b>Ordner A-Z</b>	6,50 EUR (zzgl. Verpackung und Porto)
-------------------	---------------------------------------

### Einzelbesteller/in

#### Ausland

Einzelbezug	6,20 EUR
Jahresabonnement	21,50 EUR

### Sammelbezug

(Mindestens 5 Hefte einer Ausgabe an  
eine Versandadresse)

#### Ausland

Jahresabonnement	13,50 EUR
------------------	-----------

## Das Thüringer Justizministerium

stellt zum nächstmöglichen  
Termin eine/n



**Volljuristin/Volljuristen mit  
Berufserfahrung im Justizvollzug  
als stellvertretende Leiterin/stellvertretenden  
Leiter einer Justizvollzugsanstalt**

ein.

Gesucht wird eine Volljuristin/ein Volljurist, die/der bereits Führungsverantwortung in der vollzuglichen Praxis übernommen hat und daher in der Lage ist, ohne weitere Einarbeitungszeit in der Leitungsebene einer Justizvollzugsanstalt eingesetzt zu werden.

Die Bewerberin/der Bewerber verfügt über solide Rechtskenntnisse und ist mit den Abläufen sowie den Organisationsstrukturen einer Justizvollzugsanstalt vertraut. Sie/Er ist belastbar, teamfähig und bereit, sich engagiert und verantwortungsvoll den besonderen Aufgaben einer Leitungsfunktion im Justizvollzug zu stellen.

Die Stellenausschreibung wendet sich insbesondere an Nachwuchsführungskräfte aus der vollzuglichen Praxis.

Einsatzort ist eine im südöstlichen Thüringen gelegene Justizvollzugsanstalt, in der vornehmlich der Erstvollzug praktiziert wird. Die ausgeschriebene Stelle bietet Entwicklungsmöglichkeiten bis zu der Besoldungsgruppe A 15 BBesG.

Bewerbungen mit den üblichen Unterlagen richten Sie bitte bis zum

**30.04.2008**

an das

**Thüringer Justizministerium  
Referat 41  
– z. Hd. Herrn RD Marcus Wilbert –  
Werner-Seelenbinder-Straße 5**

**99096 Erfurt**

Für Rückfragen steht Ihnen Herr Wilbert unter Tel.: 03 61 / 37 95 410  
gern zur Verfügung.gern zur Verfügung.

Wein, Sekt und Traubensaft aus  
ökologischem Anbau

Weingut Seiler



Förderpreis  
Naturschutzhöfe  
Naturschutzhof 2006



Ökologischer Weinbau seit 1990

Weingut Ludwig Seiler · Modenbachstraße 3 · 76835 Weyher  
Telefon 0 63 23 - 42 19 · Telefax 0 63 23 - 98 10 73  
email@weingut-seiler.de · www.weingut-seiler.de

**Besuchen Sie unseren Online-Shop**

VORSORGE MUSS NICHT TEUER SEIN

über **100 Jahre**

**Justiz-Versicherungskasse**

Lebensversicherungsverein auf Gegenseitigkeit



Als **SELBSTHILFEEINRICHTUNG**

der Angehörigen des **JUSTIZ-** und **STRAFVOLLZUGSDIENSTES**  
bieten wir Ihnen, Ihren Angehörigen und den mit Ihnen in häuslicher  
Gemeinschaft lebenden Personen  
zu anerkannt günstigen Tarifen und Bedingungen Versicherungen  
bis zur Höchstsumme von **8.000,00 Euro**

- auf den Todes- und Erlebensfall
- zur Bildung eines Kapitals

**Anerkannte Leistungsmerkmale, die für uns sprechen:**

Sofortiger Versicherungsschutz  
- nach Zahlung des 1. Beitrages -

Rechtsanspruch auf Beteiligung an den Überschüssen

Zusätzlich wird nach einem Jahr bei Fälligkeit ohne Rechtsanspruch ein  
Gewinnzuschlag gewährt.

**Außerdem:**

Grundsätzlich kein ärztliches Zeugnis

Das Vertrauen unserer Mitglieder - stellen auch Sie uns auf die Probe -

Wir würden uns freuen, Sie als Mitglied unserer berufsständischen  
Gemeinschaft begrüßen zu dürfen.

Weitere Auskünfte erteilt Ihnen unsere Geschäftsstelle in Köln:

**Anschrift:** Drosselweg 44, 50735 Köln  
**Tel.:** 0221 - 71 44 77 oder 71 47 23  
**Fax:** 0221 - 7 12 61 63  
**E-Mail:** info@justiz-versicherungskasse.de  
**Internet:** www.justiz-versicherungskasse.de

++ Jugendstrafvollzugsgesetze 2008 ++ JGG ++

# Das bietet Ihnen kein anderer:

- ✓ **Erste Kommentierung  
der neuen Jugend-  
strafvollzugsgesetze**
- ✓ **Aktuellste Kommentierung  
des Jugendgerichtsgesetzes**  
**Neuester Gesetzesstand:  
mit den Änderungen des Gesetzes  
vom 13.12.2007!**
- ✓ **in einem Band**



## Pressestimme:

„... ein für die Praxis besonders geeignetes Werk, das nicht nur den Jugendgerichten sondern allen am Jugendgerichtsverfahren Beteiligten bei der täglichen Arbeit eine fundierte Hilfestellung leistet.“

Richter am OLG Detlef Burhoff  
in NJW 50/2000

Neu im März 2008:

### **Verteidigung in Jugendstrafsachen**

Von RA Dr. Matthias Zieger. 5., neu bearbeitete  
Auflage. 2008. Ca. 290 Seiten. Ca. € 40,-.  
ISBN 978-38114-3409-7  
(Praxis der Strafverteidigung)

**Diemer/Schoreit/Sonnen**

## **Jugendgerichtsgesetz mit Jugendstrafvollzugsgesetzen**

5., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage.  
2008. XXVIII, 1212 Seiten.  
Gebunden. € 98,-.  
ISBN 978-3-8114-3401-1  
(C. F. Müller Kommentar)

### **Das Autorenteam:**

Bundesanwälte Dr. Herbert Diemer und  
Dr. Armin Schoreit (a.D.); Prof. Dr. Bernd-  
Rüdiger Sonnen, Universität Hamburg.