

# Forum Strafvollzug

---

Zeitschrift für Strafvollzug  
und Straffälligenhilfe

---

Heft 4 · Juli/August 2010 · 59. Jahrgang

ISSN 1865-1534

PVST Entgelt bezahlt 6979

**In dieser Ausgabe:**

---

**Personal – Schlüssel zu Erfolg?**



Unternehmen für Bildung.

Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2000

**Wiedereingliederungsmanagement mit dem bfw –  
umfassend, vernetzt, wirkungsorientiert.**

## **Klare Ziele – gute Aussichten**

### **Wiedereingliederung hat Priorität**

Einer der wichtigsten Bausteine für eine nachhaltige Wiedereingliederung ist für ehemalige Strafgefangene eine geregelte, bezahlte Arbeit nach der Haft. Dass hierfür schulische und berufliche Qualifizierung während der Haft sinnvoll sind, steht außer Frage.

Der Erfolg beruflicher Wiedereingliederung wird aber bereits beim Zugang begründet. Welche Potenziale sind vorhanden? Wie lassen sich die Möglichkeiten von Bildungs- und Beschäftigungsangeboten für die individuelle Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz nutzen? Wie kommen die Strafgefangenen nach der Entlassung möglichst nahtlos in Beschäftigung – und bleiben dort?

### **Know How und Service**

Die Herausforderungen an die Akteure im Justizvollzug sind komplex. Der Maßnahmenkatalog ist stetig weiter zu entwickeln und die einzelnen Schritte müssen miteinander verknüpft werden. Hier setzen die langjährigen Erfahrungen und die Innovationsbereitschaft des bfw an. Wir bieten passende Dienstleistungen bei Diagnostik, Qualifizierung und für den Übergang – und wo erforderlich übernehmen wir auch Aufgaben bei der Beantragung von Projektmitteln, der finanztechnischen Abwicklung und der Projektkoordination.

### **Beispiel:**

#### **Voneinander lernen in Europa – innovative Konzepte in der Wiedereingliederung Strafgefangener**

Das bfw führt in Kooperation mit dem Justizministerium und dem Ministerium für Arbeit und Soziales auch in Baden-Württemberg mit großem Erfolg Projekte für die Wiedereingliederung junger Strafgefangener sowie Präventionsprojekte in Jugendarrestanstalten durch. Finanziert werden diese Projekte durch das Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF).

Eine Besonderheit besteht darin, innovative Konzepte des Übergangsmanagements aus anderen EU-Ländern in die Projekte einfließen zu lassen, das Know-How der Projektleiterinnen und weiterer Experten des bfw innerhalb der Europäischen Union zu verbreiten und somit ein Voneinander-Lernen zu ermöglichen.

Ein Studienbesuch dazu fand im September 2009 in den Niederlanden statt und gab den Teilnehmenden die Möglichkeit, innovative Ansätze in der Resozialisierungsarbeit dort kennen zu lernen und Verbindungen zur eigenen Arbeit herzustellen.

Die gewonnenen Erkenntnisse in Form einer Sammlung von innovativen Konzepten und guten Praktiken in Deutschland und Europa werden bis Mitte 2010 in einer Handreichung zusammengefasst und veröffentlicht.



### **CompetenceCenter EUROPA des bfw**

Telefon 062 21/5 02 57 30 | [info@bfw.eu.com](mailto:info@bfw.eu.com)

### **Reso-KompetenzCenter Nord**

Telefon 0 43 21/97 70-0 | [neumuenster@bfw.de](mailto:neumuenster@bfw.de)

### **Reso-KompetenzCenter West**

Telefon 02 34/9 26-95 10 | [zn-reso@bfw.de](mailto:zn-reso@bfw.de)

### **GS Sachsen-West**

Telefon 0 35 91/30 36 36 | [bautzen@bfw.de](mailto:bautzen@bfw.de)

### **Reso-KompetenzCenter Süd**

Telefon 0 63 32/4 86-250 | [zweibruecken@bfw.de](mailto:zweibruecken@bfw.de)

Liebe Leserinnen und Leser,

**m**it der Qualität des Personals steht und fällt die Qualität des Strafvollzugs – dieser Lehrsatz bestätigt sich jeden Tag in allen Anstalten in Deutschland und international.

Das Personal und insbesondere dessen Qualifikation ist der Schlüssel zum Erfolg des modernen Behandlungsvollzugs – es ist wichtigster Resozialisierungsfaktor, neben anderen wie z.B. den therapeutischen Konzepten, der baulichen Qualität, der sachlichen Ausstattung, der gesamten Ablauforganisation der Wertschöpfungskette Resozialisierung bis hin zum Übergangmanagement und zur Integrationsplanung.

Die ca. 35000 Fach- und Führungskräfte des Vollzugs stehen deshalb wieder einmal im Mittelpunkt eines Heftes von **FORUM STRAFVOLLZUG** – nicht das erste und nicht zum letzten Mal. Dabei sind wir sehr froh, dass es gelungen ist, mit Inga Pöhlsen-Wagner eine Autorin zu gewinnen, die – nicht durch eine berufliche Tätigkeit im Vollzug geprägt – als unabhängige Personalberaterin ihre Wahrnehmungen und Empfehlungen zur „Strategischen Personalentwicklung im Strafvollzug“ darlegt.

Es ist immer wieder frappierend zu erleben, wie spezifisch sich zum einen die Strukturen und Rahmenbedingungen des Vollzugs gerade beim Thema Personalentwicklung auswirken – aber auch zu erfahren, dass viele dieser Problemstellungen so einzigartig gar nicht sind. Vergleichbare Aufgaben und Probleme stellen sich bei Fach- und Führungskräften durchaus auch in anderen staatlichen oder privaten Organisationen. Sie sind analysierbar, veränderbar, steuerbar, entwicklungsfähig – wenn auch unter vollzuglichen Bedingungen in nicht immer leichten Personalentwicklungsmaßnahmen und Innovationsprogrammen.

Der Allgemeine Vollzugsdienst steht auch in diesem Heft im Zentrum der Betrachtung. Sein Berufsbild hat sich grundlegend geändert, gute Nachwuchskräfte werden händelnd gesucht.

**Z**ur Personalentwicklung im weiteren Sinne gehören auch Fort- und Weiterbildungsangebote sowie eine zugleich fundierte wie gut lesbare Fachliteratur. Wir versuchen dies nicht nur durch das Profil unserer Fachzeitschrift zu erreichen, sondern auch z.B. durch die Sammlung **Strafvollzug von A-Z**. Auch in diesem Heft werden wieder in der Anlage 7 Begriffe aus dem vielfältigen Themenspektrum des Vollzugs und weiterer Arbeitsfelder der Resozialisierung vertiefend erläutert. Insgesamt liegen mittlerweile 132 Beiträge vor – geschrieben von Studenten, Fach- und Führungskräften, Wissenschaftlern. Ein Ende ist nicht abzusehen – deshalb erneut an dieser Stelle ein großer Dank an die beiden regieführenden Redakteure Stephanie Pfalzer und Guenter Schroven (ihm haben wir übrigens den Titel der Sammlung zu verdanken).

**D**er Strafvollzugausschuss der Länder tagt in diesem Jahr zum 111. und 112. Mal – seine Bedeutung als Unterausschuß der Justizministerkonferenz hat nach der Föderalismusreform eher noch zugenommen. Die für den Vollzug zuständigen Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter der Länderministerien treffen sich zweimal pro Jahr zur gegenseitigen Information und Abstimmung über aktuelle Fragestellungen – auch das Bundesjustizministerium ist regelmäßig vertreten. In diesem Heft berichtet Ministerialdirigent Schmid vom Sächsischen Staatsministerium der Justiz und für Europa über die diesjährige Frühjahrssitzung in Görlitz.

**B**esonders empfehlen möchten wir Ihnen die Lektüre des Beitrags über „Naikan im Vollzug“ von Nicole Ansoerge (Seite 222 ff.). Diese Methode der Selbstbetrachtung erfreut sich als „Orchidee“ im Vollzug steigender Beliebtheit – nun hat auch die Kriminologische Forschung ihre besondere Wirksamkeit nachgewiesen.

Um so tragischer ist die Nachricht, dass Gerald Steinke, der Leiter der Naikan-Zentrums Tarmstedt, am 1. Juli 2010 verstorben ist. Einen würdigen Nachruf von Winfried Geppert, Monica Steinhilper und Martin Burgdorf finden Sie auf Seite 221, auch der Inhaftierte Karl-Heinz Luck bringt seine Trauer zum Ausdruck.

Die drei Naikan-Fragen:

- Was hat jemand Gutes für mich getan?
- Was habe ich jemanden Gutes getan?
- Welche Schwierigkeiten habe ich jemanden bereitet?

sollten in der Fortentwicklung der ambulanten und stationären Resozialisierung weiter an Bedeutung gewinnen.

Ihr  
Bernd Maelicke



berndmaelicke@aol.com

**189 Editorial***Bernd Maelicke***190 Inhalt****191 Magazin****Gemeinsam neue Wege gehen****Positive Bewertung des Nachsorgeprojekts  
Chance in der Evaluation****Brandenburg setzt  
Arbeitsgruppe zu einem  
Landesresozialisierungsgesetz ein****20 Jahre Freie Straffälligenhilfe im wiedervereinigten Berlin****192 111. Tagung des Strafvollzugsausschusses der Länder****193 Reformierte Bewährungshilfe nicht teurer aber besser****194 Titel****Strategische Personalentwicklung im Strafvollzug**  
*Inga Pöhlsen-Wagner***201 „Irgendwie hier `ne Perspektive schaffen...“**Zielsetzungen, Hoffnungen und Arbeitsalltag im Justizvollzugsdienst  
*Alexandra Lehmann***207 Wie hat sich das Berufsbild des allgemeinen Vollzugsdienstes (AVD) in den vergangenen 30 Jahren entwickelt?**

Interview FS mit Wolfgang Herr

**209 Gutes Personal händeringend gesucht***Angelika Lichthard***209 Die ideale Besetzung***Rosemarie Dorsch-Jäger***212 Vollzugspraktisches Training***Bernd Künecke***212 Courage im Amt**

Im Porträt: Angelika Lichthard, Leiterin der Bildungsstätte Justizvollzug in Berlin

*Carmen Sorgler***213 Aus den Ländern Bildungsberatung im Justizvollzug***Julia Röttger, Sabine Teichreb***216 Forschung und Entwicklung Gewalttätiger Extremismus, Radikalisierung und Gefängnis***Eduard Matt***221 Nachruf Wir trauern um Gerald Steinke****222 Naikan im Vollzug**

Wie ist der Stand der Dinge?

*Nicole Ansoerge***225 Internationales Risikoorientierter Sanktionenvollzug (ROS)**

Modellversuch der Kantone Zürich, St. Gallen, Thurgau und Luzern

*Klaus Mayer***230 Zur Diskussion Auf dem Weg zu einem Jugendstrafvollzugsgesetz:**

Der politische Unternehmer und die Ignoranz der Politik

*Elke Hagemann, Maik Kunold, Jan-Christoph Rogge***235 Rechtsprechung Bundesgerichtshof Art. 34 GG, §839 BGB**

(Menschenunwürdige Unterbringung von Strafgefangenen – Amtsanspruch)

**239 OLG Celle §63 Abs. 3, 50 GKG**

(Streitwert in Straf- und Maßregelvollzugsverfahren)

**240 Steckbriefe Justizvollzugsanstalt Straubing****241 Strafanstalt Nr. 1 in Wroclaw****242 Medien****244 Impressum****Vorschau**

## Gemeinsam neue Wege gehen

Auszüge aus dem Koalitionsvertrag NRW vom 12. Juli 2010

„Zu einem erfolgreichen Vollzugskonzept gehört, dass die Strafgefangenen in angemessener Weise auf die Haftentlassung vorbereitet werden. Deshalb wollen wir das Übergangsmanagement verbessern sowie das ehrenamtliche Engagement in diesem Bereich fördern.“

„Es ist notwendig, die Führungskultur im Justizvollzug zu verbessern, indem die Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anerkannt sowie vorhandene Defizite in der Führungskultur beseitigt werden.“

„Ein erfolgreicher Strafvollzug braucht motivierte und gesunde Bedienstete. Für sie wollen wir ein wirksames Gesundheitsmanagement einführen.“

Weitere Informationen:  
[pressestelle@jm.nrw.de](mailto:pressestelle@jm.nrw.de)

## Positive Bewertung des Nachsorgeprojekts Chance in der Evaluation

Die Evaluatoren des im Jahr 2006 initiierten Nachsorgeprojektes Chance haben ihren Abschlussbericht vorgelegt. Die Kriminologischen Institute der Universitäten Heidelberg und Tübingen kommen zu einer positiven Bewertung.

Im bundesweit einmaligen Nachsorgeprojekt Chance wurden von Januar 2006 bis Juli 2009 insgesamt 321 Teilnehmer betreut. Davon waren 93 Prozent Männer und 7 Prozent Frauen. Der Anteil an Ausländern lag bei 20 Prozent. Durch das Projekt werden Strafgefangene im Alter bis zu 40 Jahren beraten und unter-

stützt, die sonst unvorbereitet aus dem Strafvollzug entlassen werden würden. Den Klienten wird auf freiwilliger Grundlage psychosoziale Betreuung angeboten, insbesondere in den Bereichen Wohnung, Arbeit und Schuldner- sowie Suchtberatung. Eine finanzielle Unterstützung aus den Mitteln des Projekts erfolgt dabei nicht.

97 Prozent der befragten Teilnehmer waren der Meinung, dass sich die Teilnahme „jedenfalls etwas“ gelohnt habe. 88 Prozent der Klienten haben das Projekt mit den Noten „gut“ oder „sehr gut“ bewertet, 95 Prozent würden Freunden empfehlen, an dem Nachsorgeprojekt teilzunehmen.

Auch die Mehrheit der Sozialarbeiter im Vollzug hielten Konzeption und Organisation des Projekts für gelungen. 58 Prozent bewerteten das Projekt mit der Note „sehr gut“ oder „gut“, 30 Prozent mit „befriedigend“. Noch besser waren die Werte bei den Fallmanagern. Von diesen haben 74 Prozent das Projekt in der Gesamtbeurteilung mit „sehr gut“ oder „gut“ bewertet. Der Zeitaufwand liegt mit 22 Stunden pro Fall niedriger als ursprünglich angenommen. Die Personalkosten beliefen sich auf durchschnittlich nur etwa 1.000 Euro pro Fall, statt – wie ursprünglich im Jahre 2006 geschätzt – auf bis zu 3.700 Euro.

Das Projekt wird deshalb auch in Zukunft weitergeführt werden. Es ist geplant, auch ein Projekt für die Betreuung von Familien, bei denen sich ein Elternteil in Haft befindet, ins Leben zu rufen.

Weitere Informationen:  
<http://www.projekt-chance.de>

## Brandenburg setzt Arbeitsgruppe zu einem Landesresozialisierungsgesetz ein

In Brandenburg hat eine Expertengruppe „Resozialisierungsgesetz“ ihre Arbeit aufgenommen. In der ersten Sitzung im Juni 2010 überreichte Minister Dr. Schöneburg den Teilnehmern der Arbeitsgruppe ihre Bestellsurkunden.

Die von Prof. Dr. Heinz Cornel geleitete Arbeitsgruppe setzt sich aus Wissenschaftlern aus den Bereichen Strafrecht und Soziologie, einem Vorsitzenden Richter sowie Praktikern mit großen Erfahrungen im Strafvollzug und den Sozialen Diensten zusammen.

Die Arbeitsgruppe verfolgt das Ziel, durch die Optimierung vorhandener Strukturen die Resozialisierungschancen von Gefangenen zu verbessern.

Erste Ergebnisse sollen im Februar 2011 vorliegen.

Weitere Informationen:  
[presse@mdj.brandenburg.de](mailto:presse@mdj.brandenburg.de)

## 20 Jahre Freie Straffälligenhilfe im wiedervereinten Berlin

In keiner deutschen Stadt hat die Wiedervereinigung vor 20 Jahren solch starke Auswirkungen auf den Strafvollzug gehabt wie in Berlin. Unterschiedliche Vollzugssysteme mussten angeglichen werden und für die Inhaftierten in den Gefängnissen der DDR waren die Herausforderungen nach der Haftentlassung unvorstellbar groß. Die Freie Hilfe Berlin e.V. hat sich seit 1990 für die Belange der straffällig gewordenen Menschen und ihrer Angehörigen im Ost- und im Westteil der Stadt eingesetzt. Mit einer Fachveranstaltung am

30. September und 1. Oktober 2010 wird die Freie Hilfe auf das Erreichte zurückblicken und gleichzeitig einen Ausblick auf die Herausforderungen der nächsten Jahre wagen. Dazu sind alle Interessierten eingeladen.

[kontakt@freiehilfe.de](mailto:kontakt@freiehilfe.de)

## 111. Tagung des Strafvollzugsausschusses der Länder

Dem Turnus der Justizministerkonferenz im Abstand von einem Jahr folgend hat in diesem Jahr der Freistaat Sachsen den Vorsitz des Strafvollzugsausschusses der Länder inne. Die erste der beiden Tagungen fand vom 5. bis 7. Mai 2010 in Görlitz statt. Als neue Mitglieder wurden Herr Hüttemann (Sachsen-Anhalt) und Herr Windmiller (Thüringen) begrüßt. Die Tagesordnung reichte von Fragen der Sicherheit über die Diskussion besonderer Vorkommnisse bis zu dem auf der 109. Tagung vereinbarten Austausch über die Entwicklung der Belegung in den einzelnen Ländern. Über einige der Ergebnisse wird im Folgenden berichtet.

### Jugendarrest

Wie auf der 109. Tagung des Strafvollzugsausschusses der Länder beschlossen, erarbeitete eine Arbeitsgruppe unter Federführung der Länder Hessen und Niedersachsen Eckpunkte für den Entwurf eines Mustergesetzes zum Jugendarrestvollzug. Dieser Eckpunkte wurden diskutiert, das Thema soll in einer der nächsten Tagungen weiter erörtert werden.

### Evaluation des Jugendstrafvollzuges

Entsprechend einem Auftrag des Strafvollzugsausschusses hatte eine Arbeitsgruppe der Kriminologischen

Dienste mit Vertretern der Länder Berlin, Brandenburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und der Kriminologischen Zentralestelle e.V. ein Konzept über gemeinsame Standards zur Evaluation des Jugendstrafvollzuges erarbeitet, das von Herrn Wirth und Herrn Dr. Suhling vorgestellt wurde. Danach sollen im Rahmen einer Strukturdatenanalyse die Kennzahlen der Jugendstrafanstalten und des von ihnen vorgehaltenen Angebots an Behandlungs-, Erziehungs- und Fördermaßnahmen im Wege jährlicher Stichtagserhebungen dokumentiert werden. Im Rahmen einer Falldatenanalyse sollen personenbezogene Daten über den jeweiligen Gefangenen während der gesamten Dauer des Vollzuges der Jugendstrafe erhoben werden, so dass die Entwicklung des einzelnen Jugendstrafgefangenen im Vollzug damit nachgezeichnet werden kann. Eine Rückfallanalyse ist ebenfalls beabsichtigt. Die Mehrzahl der vertretenen Länder befürwortet das vorgeschlagene Vorgehen und beabsichtigt seine Umsetzung. Bayern, Baden-Württemberg, das Saarland und Thüringen werden die Evaluation ihres Jugendstrafvollzuges selbst vornehmen. Die vorgeschlagenen Strukturdaten werden allerdings von allen Ländern erhoben werden. Ein erster Zwischenbericht zur Evaluation des Jugendstrafvollzuges soll von der Arbeitsgruppe bei der Frühjahrstagung 2012 vorgelegt werden.

### Sicherungsverwahrung

Zum Themenbereich Sicherungsverwahrung wurden zum einen die Konsequenzen aus der Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte vom 17. Dezember 2009 erörtert. Weiter beauftragte der Strafvollzugsausschuss die bereits unter Federführung von Niedersachsen zusammengetretene Arbeitsgruppe damit, Eckpunkte für den Vollzug der Sicherungsverwahrung im Hinblick auf Kriterien wie z. B. bauliche Trennung und Gestaltung der räumlichen Umge-

bung, Personal nebst Aus- und Fortbildung sowie Behandlungsangebote zu erarbeiten und erste Ergebnisse in der Frühjahrstagung 2011 vorzustellen.

### Europäische Aktivitäten

Frau Tolzmann vom Bundesministerium der Justiz informierte über aktuelle Entwicklungen auf der Ebene des Europarates und der Europäischen Union. So sei auf Anregung Spaniens beim EU-Treffen der Leiter der Strafvollzugsabteilungen in Barcelona im April d. J. diskutiert worden, ob sich der Europarat mit dem Entwurf einer Empfehlung zu ethischen Grundsätzen für das Personal befassen solle. Unter den Teilnehmern des Strafvollzugsausschusses bestand Einvernehmen, dass Deutschland sich derartigen Bestrebungen nicht entgegenstellen soll.

Dagegen sprach sich der Strafvollzugsausschuss gegen die Schaffung zusätzlicher rechtsverbindlicher Standards für den Strafvollzug durch die Europäische Union oder den Europarat aus. Hintergrund solcher Überlegungen ist, dass auf verschiedenen Ebenen die Umsetzung der Europäischen Strafvollzugsgrundsätze (Empfehlung Rec[2006]2 des Ministerkomitees des Europarats vom 11. Januar 2006; European Prison Rules – EPR) und dabei auch ihre Umwandlung in rechtsverbindliche Instrumente thematisiert werden.

So soll der Strafrechtslenkungsausschuss des Europarates (CDPC) anlässlich der nächsten Europarats-Justizministerkonferenz im November 2010 in Istanbul beauftragt werden, in Zusammenarbeit mit dem Lenkungsausschuss für Menschenrechte (CDDH) und dem Antifolterausschuss (CPT) die Maßnahmen zu evaluieren, die die Mitgliedstaaten zur Umsetzung der EPR getroffen haben, die Probleme aufzulisten, denen die Gefängnisverwaltungen gegenüberstehen, und im Licht der Ergebnisse dieser Untersuchungen die Notwendigkeit der Vorbereitung eines rechtsverbindlichen Instruments zu bedenken.

Auch auf EU-Ebene drängen einige Mitgliedstaaten auf die Schaffung von rechtsverbindlichen Mindeststandards. Im Stockholmer Programm des Europäischen Rates vom 2. Dezember 2009 ist zum Strafvollzug niedergelegt, dass Anstrengungen unternommen werden sollten, um das gegenseitige Vertrauen zu stärken und dem Grundsatz der gegenseitigen Anerkennung mehr Effizienz zu verleihen. Dies soll insbesondere durch die Förderung des Austauschs bewährter Verfahren geschehen. Ferner soll die Umsetzung der EPR unterstützt werden. Gemäß 3.2.2. des Stockholmer Programms sollen die Kontakte zwischen den Leiterinnen und Leitern der Gefängnisverwaltungen gestärkt werden. Die Vizepräsidentin der Kommission, Justizkommissarin Reding, hat in ihrer Rede vor der Rechtsakademie in Trier am 12. März 2010 die Herausgabe eines Grünbuchs zum Justizvollzug im Jahr 2011 angekündigt und unterstrichen, dass die Verbesserung der Haftbedingungen in Europa für sie von grundsätzlicher Bedeutung sei. Der Aktionsplan der Europäischen Kommission zur Umsetzung des Stockholmer Programms sieht demnach die Erstellung eines Grünbuchs zu Fragen des Gewahrsams mit Folgemaßnahmen vor.

### Medizinischer Dienst im Justizvollzug

Ein weiterer Schwerpunkt der Tagung waren Organisation und Rahmenbedingungen des medizinischen Dienstes im Justizvollzug. Dabei wurden die Ergebnisse einer entsprechenden Abfrage in den Bundesländern vorgestellt. Die Ausstattung des Justizvollzuges mit Ärztinnen und Ärzten, mit Krankenpflegepersonal und sonstigen medizinischen Dienstleistern wurde unter anderem im Hinblick auf Stellenbesetzungsgrad und Verhältnis Anzahl Bedienstete/Gefangene beleuchtet. Die Organisation des medizinischen Dienstes sowie der psychiatrischen und der geriatrischen Versorgung, die Kostenentwicklung und die Ver-

sorgung mit Medikamenten wurden dargestellt.

In nahezu allen Bundesländern gibt es zum Teil erhebliche Probleme, das erforderliche ärztliche Personal zu gewinnen, wobei die Rekrutierungsschwierigkeiten tendenziell im Osten am größten sind. Einigkeit herrscht darüber, dass nur erhöhte Entgelte eine dauerhafte Verbesserung erwarten lassen. In Folge mangelnden anstaltsärztlichen Personals wird allgemein über steigende Kosten für Honorare für externe Ärzte und Krankenhausaufenthalte berichtet. Ferner steigen bundesweit die Kosten für die Versorgung Inhaftierter mit Medikamenten. Soweit bislang erkennbar, haben auch Vorschriften, die in den neuen Länder-Strafvollzugsgesetzen eine Kostenbeteiligung der Gefangenen ermöglichen, keinen erheblichen kostendämpfenden Effekt.

---

#### Willi Schmid

Ministerialdirigent,  
Leiter der Abteilung Justizvollzug,  
Soziale Dienste der Justiz, Justizbau im Sächsischen  
Staatsministerium der Justiz und für Europa  
*poststelle-p@smj.justiz.sachsen.de*

---

### Reformierte Bewährungshilfe nicht teurer aber besser

Justizminister Prof. Dr. Goll hat die Kritik des Landesrechnungshofs Baden-Württemberg an den Kosten der Reform der Bewährungshilfe entschieden zurückgewiesen.

Der Rechnungshof berücksichtige nicht die qualitativen Verbesserungen, die zwingend erforderlich waren wie z.B. verbesserte EDV-Ausstattung, verbesserte Organisation, verstärkter Einsatz

ehrenamtlicher Bewährungshelfer und Abbau der personellen Überlastung. Das Modell der Übertragung auf einen freien Träger ( NEUSTART ) habe dazu geführt, dass die erreichten Verbesserungen nahezu umsonst erreicht werden konnten. NEUSTART habe z.B. aus eigenen Mitteln 40 neue Stellen in der Bewährungshilfe zusätzlich geschaffen. Allein eine Verstärkung um 15 Stellen wie in Bayern oder Niedersachsen sowie die Einführung neuer Führungsstrukturen hätten in staatlicher Trägerschaft zu jährlichen Mehrkosten von über 2,5 Mio. Euro geführt.

Weitere Informationen:  
*pressestelle@jum.bwl.de*

### Druck der Öffentlichkeit auf die Gefängnisse: Sicherheit um jeden Preis ?

Vom 16. Bis 18. November 2010 führen unter diesem Titel das Schweizerische Ausbildungszentrum für das Strafvollzugspersonal, Freiburg (SAZ) und die Rechtswissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg, Department für Strafrecht, die 7. Freiburger Strafvollzugstage in Fribourg, CH, durch.

Themen sind u.a.:

- Wiedereingliederung und Nullrisiko – „Mission impossible“
- Überlegungen zum erfolgreichen Scheitern des modernen Behandlungsvollzugs
- Unvermeidbares ereignet sich nie, Unerwartetes immer
- Mehr Sicherheit, höhere Mauern ?
- Der Strafvollzug als Instrument der Auflagensteigerung ?

Weitere Informationen:  
*info@prison.ch*

# Strategische Personalentwicklung im Strafvollzug<sup>1</sup>

Inga Pöhlsen-Wagner

Strategische Personalentwicklung dient in ihrem wertschöpfendem Beitrag dazu, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter\* bei der Umsetzung der Organisationsziele zu unterstützen. Sie bietet Maßnahmen und Instrumente an, damit sich die Mitarbeiter in einem Lernprozess in Richtung der Anforderungen weiter entwickeln können – und sie ist umso notwendiger, je größer der Unterschied zwischen aktuellen Kompetenzen und künftigen Anforderungen ist. In diesem Sinne erfindet sich Personalentwicklung immer wieder neu, und dieser Artikel soll einige Impulse liefern, in welche Richtung dies gehen kann.

Personalentwicklung für Mitarbeiter des Strafvollzuges – welche Bedeutung kann sie in einem Berufsfeld haben, in dem es lebensnotwendig ist, sich an Routinen zu halten und welches lebenslanges Lernen und Weiterentwicklung nicht alltäglich aufs Neue fordert? Ein Berufsfeld, das den Vergleich nahe legt, auch die Mitarbeiter hätten „lebenslänglich“, ist für Konzepte der Personalentwicklung eine besondere Herausforderung, gerade auch weil sich eben doch beständig Änderungen ergeben.

Ich bin auf die Suche gegangen und habe im norddeutschen Raum Gespräche mit den Profis geführt – vielen Dank für ihre Mithilfe an dieser Stelle. Sie haben mir geholfen, mich in das System Strafvollzug einzudenken, ein Bild der Qualität von Arbeit im Strafvollzug zu entwickeln und vorhandene Lösungen aufgezeigt. Daraus sind die folgenden Seiten entstanden:

- eine kurze Beschreibung des Systems Strafvollzug

- daraus abgeleitet Anforderungen an das Personal und die Führung im Strafvollzug
- eine Einführung in die Grundfragen der strategischen Personalentwicklung (PE)
- ein „bunter Strauss“ von Maßnahmen der PE
- eine Beschreibung des Planungsprozesses von jährlichen anlass- und bedarfsbezogenen PE-Angeboten

Um die Aufgabe nicht zu komplex werden zu lassen, habe ich mich auf den Allgemeinen Vollzugsdienst konzentriert, gerade weil es hier besonders herausfordernd ist, Ideen zu entwickeln.

## Das System Strafvollzug

Das System Strafvollzug hat in seinen Strukturen, Arbeitsweisen und der Kultur Muster im Umgang mit einigen Spannungsfeldern oder Paradoxien entwickelt. Das tägliche Verhalten der Mitarbeiter spiegelt diese Spannungsfelder wieder: Sie müssen sich situativ entscheiden, welchen Pol sie stärker „bedienen“ und mit dem schlechten Gewissen leben, den anderen nicht berücksichtigt zu haben. Insofern gibt es auch kein „richtig“ oder „falsch“, sondern nur ein „entweder – oder“. Die Spannungsfelder zeigen vor allem auf, wie anspruchsvoll und komplex die Arbeit im Strafvollzug ist und wie wichtig daher eine leistungsfähige Personalentwicklung ist, die den Mitarbeitern hilft, sich in den Spannungsfeldern zu bewegen.

## Zwischen Sicherheit und flexibler sozialer Bindung

Das zentrale Ziel ist Sicherheit für die

Beschäftigten, das Umfeld und die Gefangenen. Das fördert die Routinen rund um Verriegeln und Abgrenzen und fördert auch Rigidität im Umgang mit den Gefangenen. Gleichzeitig soll der AVD im Sinne von Resozialisierung auch Modell für soziale Beziehungen für die Gefangenen sein. In diesem Kontext ist ein Element auch die mögliche Verführung durch Gefangene einerseits und das Ausleben der Machtstellung andererseits. Diese Komplexität in der Beziehungsgestaltung muss regelmäßig reflektiert werden, um nicht zu starren Mustern zu verkommen.

## Zwischen sicherer Routine und situativer Fitness

Die Sicherheitsanforderungen erfordern hohe Standards und Routinen. Wie schafft man es, diese Routinen durchzuführen, ohne dass die Aufmerksamkeit nachlässt? Wie gelingt es den Mitarbeitern, dabei fit zu bleiben für den Fall des Falles, der hoffentlich nie eintritt? Die Häufung von Burnout in diesen Arbeitsfeldern dürfte nicht nur stressbedingt entstehen, sondern auch durch den Mangel an Abwechslung.

## Zwischen klarer Strafe und schrittweiser Resozialisierung

Die Diskussion um die Ausrichtung des Strafvollzuges ist natürlich besonders richtungsgebend für die Anforderungen an das Personal: Freiheitsstrafe heisst vor allem gut sein im Wegschließen und Aufpassen; Resozialisierung erfordert eine flexible Beziehungsgestaltung mit den Gefangenen. Gerade für den Allgemeinen Vollzugsdienst (AVD) gibt es sehr unterschiedliche Antworten, wie weit dieser mit Resozialisierung befasst ist oder ob er vor allem für die Sicherheit verantwortlich ist.

## Zwischen lebensnotwendigem Vertrauen und sicherer Kontrolle

Als Mitarbeiter im Strafvollzug muss man seinen Kollegen blind vertrauen

können – und gleichzeitig kann Sicherheit nur gewährleistet werden, wenn man immer vom Schlimmsten ausgeht. Schließlich gibt es einige Verführungen, denen man begegnen muss. Eine hohe Transparenz aller Geschehnisse im Gefängnis ist notwendig und muss für alle Beteiligten auch manchmal eine Zumutung sein. Was macht dieses Spannungsfeld auf die Dauer mit den Personen?

## Zwischen potenzieller Gewalt und potenzieller Belohnung

Ich habe mich vor allem gefragt, wie es sein muss, auf Dauer in einem Berufsfeld zu arbeiten, in dem man ständig mit der Eskalation von Gewalt rechnen muss. Und in dem es gleichzeitig ein Prinzip der Resozialisierung ist, erwünschtes Verhalten zu „belohnen“.

## Anforderungen an Personal und Führung im Strafvollzug

Was bedeuten diese Spannungsfelder für das Personal? Sie treffen alle Entscheidungen in ihrem Arbeitsalltag unter Abwägung der aufgezeigten Pole (Wenn ich nur das eine befolge, kann ich das andere nicht erreichen). Diese sind teilweise überlebenswichtig. Die Qualität der Arbeit entsteht durch die situative Flexibilität im Umgang mit den Spannungsfeldern. Nur wenn ich immer alle Optionen bereit bin, abzuwägen, kann ich gut arbeiten. Das bedeutet: Die Mitarbeiter brauchen Orte, an denen sie ihre Arbeit reflektieren können. Das kann nicht nur durch Supervision erfolgen, sondern muss im Alltag im Team selbst und mit der eigenen Führungskraft vor Ort möglich sein. Deshalb habe ich im weiteren auch einige Hinweise zu Führung und Teamarbeit eingeflochten.

Die Spannungsfelder zeigen, wie hoch die soziale Kompetenz sein muss, die Mitarbeiter für diesen Bereich mitbringen müssen. Gleichzeitig ist das eine Leistung, die nur schwer als solche qualitativ messbar ist.

Eine wesentliche Grundfrage der **Leistungsfähigkeit des Personals** ist, wie es gelingt, täglich dafür zu sorgen, dass nichts passiert und gleichzeitig wach und engagiert dabei zu bleiben – wie schafft man es, hierfür ein Berufsleben lang motiviert zu sein? Wie beschreibt man den Erfolg seiner Arbeit, was stellt man als AVD-Beamter täglich her? Der Krankenstand ist in diesem Arbeitsfeld entsprechend hoch (zweistellig), es braucht strukturelle Lösungen, wo Beamte einsetzbar sind, die die Aufgaben des AVD nicht mehr wahrnehmen können. Klassische PE-Maßnahmen wie job enrichment und job rotation sind nicht trivial übersetzbar.

Unterschiedlich wurde das Maß an Identifizierung mit der Aufgabe beschrieben: dieses schwankt zwischen Stolz auf diese gesellschaftlich hoch relevante Tätigkeit und dem Gefühl, als Vollzugsbeamter in einer „Loser-Branche“ als „Wärter“ zu arbeiten. Das innere Wertebild ist jedenfalls regelmäßig in Aufruhr, wenn es negative Bilder in der Presse gibt.

Im Gefängnis gibt es in der Regel kleinere **Teams** des AVD, die jeweils für eine Station/Abteilung zuständig sind und eine Teamleitung haben. Vielfach wurde gelobt, wie intensiv der Zusammenhalt und die Kollegialität in diesen Teams sind. Man kann sich sofort vorstellen, dass nur starke Teams vor Ort in der Lage sind, sich gegenseitig bei der Umsetzung der komplexen Herausforderungen des Gefängnisalltags zu unterstützen und dass alle sich blind aufeinander verlassen können müssen und eng verbunden sind.

Die **Teamleitungen** haben häufig das Problem, ihre Scharnierfunktion zwischen Anstaltsleitung und Team optimal in beide Richtungen auszufüllen. Entweder sind sie zu nahe am Team und delegieren unbequeme Leitungsentscheidungen nach oben oder sie orientieren sich zu stark in Richtung der Leitung und werden aus dem Team-

geschehen herausgehalten (damit verlieren die Führungsinterventionen an Wirksamkeit). Dabei ist die Umsetzung des **AKV-Prinzips** (Einheit von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung und damit hohe situative Handlungsfähigkeit des Beamten) hier wichtig: Jeder Beamte muss situativ entscheidungsfähig sein und dies auch umsetzen, weil die Zeit fehlt, sich abzusichern. Dies gilt natürlich auch für Führungskräfte.

Es braucht zwei grundlegende Orientierungen von Führung: Führung im Bestand und Führung in der Veränderung: beide Leistungen (Stabilität und Mobilität) sind in einem positiven Spannungsfeld zu halten. Und dies kann nicht nur durch die Anstaltsleitung vorgelebt werden, sondern muss sich bis in die Teams fortsetzen.

Dabei scheint es nicht einfach zu sein, an den Führungsstrukturen zu arbeiten: Die Führungskräfte kommen aus dem System, sie haben früh gelernt, einen reibungsarmen Weg in den Spannungsfeldern zu finden und sind nur selten bereit, unbequeme und arbeitsreiche Veränderungen voranzutreiben, wenn sie nicht einen „guten Grund“ dafür sehen. In einem System, in dem Regeln und Routinen überlebensnotwendig sind, hat innovatives Denken einen schweren Stand und muss neben dem Alltag gepflegt werden.

Die Aufgabe, als Führungskraft „Personalentwickler vor Ort“ zu sein, wird entsprechend den Spannungsfeldern als unterschiedlich relevant gelebt – dadurch wird wahrscheinlich einiges an Potenzial für PE vergeben. Personalentwicklung kann jedoch nicht nur zentral tätig sein: hier werden vielleicht Angebote entwickelt. Aktiv werden müssen Führungskräfte und Mitarbeiter vor Ort, um die Anschlussfähigkeit zu sichern. Strategische Personalentwicklung muss sogar zwingend beide Seiten betrachten: Sie muss einerseits zentrale Unternehmensstrategien umsetzen helfen und andererseits vor Ort in den einzelnen Einheiten genau betrachten,

welche Maßnahmen notwendig sind und Ressourcen bereit stellen.

## Strategische Personalentwicklung

Strategische Personalentwicklung bietet eine Unterstützung der Implementierung von Unternehmensstrategien an, indem sie die hierfür benötigten Anforderungen an die Mitarbeiter definiert, Instrumente für den Abgleich von Ist und Soll zur Verfügung stellt und Konzepte und Angebote entwickelt, wie Mitarbeiter sich weiter entwickeln können, um mittel- und langfristig den Erfolg des Unternehmens zu sichern.

Dabei ist Personalentwicklung viel mehr als die zentrale Fortbildungsabteilung! Obgleich die Personalentwickler sich um viel Öffentlichkeitsarbeit bemühen, scheint es immer noch die Tendenz zu geben, Personalprobleme mit Seminarangeboten zu lösen.

Deshalb hier erst einmal ein Überblick über die Kernfelder der strategischen Personalentwicklung (nach Meifert „Strategische Personalentwicklung“ 2008):

### Kompetenzmanagement

Die Basis für die Planung von PE-Aktivitäten stellt die Erarbeitung von Kompetenzprofilen dar. Organisationsweit muss sichergestellt werden, dass es vergleichbare Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter gibt. So wird eine gemeinsame sprachliche Basis geschaffen, auf der dann die weitere Strategieentwicklung sowie ein Soll-Ist-Abgleich stattfindet.

So gibt es in vielen Bundesländern bereits Anforderungsprofile für die einzelnen Funktionen im Strafvollzug. Diese werden als Basis für Potenzialanalysen, Assessments, Beurteilungen etc. verwendet.

### Performancemanagement

Die Personalentwicklung entwickelt Methoden, wie die Unternehmensziele auf die einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen werden können. Welche Leistungen werden erwartet, um die Unternehmensziele zu erreichen? Hier spiegelt sich der Paradigmenwechsel der öffentlichen Verwaltung von der Input- zur Outputorientierung wider. Gleichzeitig ist es in vielen Bereichen schwierig, Leistungen messbar zu beschreiben, um sie mit Zielvereinbarungen zu verknüpfen. Aktuell wird dies durch die Einführung leistungsorientierter Bezahlung in vielen Bereichen deutlich.

Methoden des Performancemanagements sind Zielvereinbarungssysteme und Konzepte leistungsorientierter Vergütung. Hinzu gehören auch Konzepte, wie durchlässig z.B. die Mitarbeiterzuordnung zu bestimmten Gehaltsgruppen gestaltet werden kann – in der Regel ja ein schwieriges Feld in der öffentlichen Verwaltung.

Individuelle Personalentwicklung braucht dabei den Motor des Unterschieds: Woran mache ich meine Entwicklung fest? Woran merke ich meine Leistung – im Unterschied zu anderen? Was ist der Nutzen von Leistung – lohnt es sich, wenn ich mich anstrenge, gut zu sein? Auf diese Fragen müssen im System durch Leistungs- also Outputorientierung Antworten geboten werden, auch wenn es schwierig ist, im Strafvollzug die Qualität von Arbeit zu messen.

### Talentmanagement

Dieses Feld der Personalentwicklung zielt darauf ab, langfristig die erforderlichen Talente in einer Organisation zu sichern. Dabei geht es sowohl um die Förderung und Entwicklung der internen als auch der externen Personalressourcen. Gerade hier wird problematisiert, dass die Verwaltung in den nächsten Jahren durch den de-

mografischen Wandel in einen ganz eigenen „War for talents“ geraten wird, wenn die Attraktivität des Arbeitgebers weiter sinkt und Berufsbilder mit eher schwierigem Imageschwieriger zu vermitteln sind.

Methodisch ist dies ein besonders breiter Bereich der Personalentwicklung: Personalmarketing und Personal-sourcing stehen am Anfang des Prozesses. Weiterhin braucht es gerade in schwierigen Zeiten ein fundiertes und kritisches Auswahlverfahren und eine zukunftsorientierte Ausbildung, die Impulse in ein eher verschlossenes System hineinbringt.

Zum Talentmanagement werden auch Potenzialträgerprogramme gerechnet. So wichtig die Entwicklung interner Ressourcen ist, so kritisch muss man sie jedoch auch betrachten: Wer in den „Goldfischteich“ kommt, hat die Erwartung, bald Führungskraft zu sein. Wem dies nicht gelingt, ist frustriert – genauso übrigens wie diejenigen, die gar nicht ausgewählt wurden.

### Weiterbildungsmanagement

Der „Klassiker“ der Personalentwicklung: Sie kümmert sich um die Förderung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter. Dabei werden sowohl zentrale, i.d.R. jährliche, Programme konzipiert als auch bedarfsorientierte Lösungen entwickelt: für spezifische Berufsgruppen, in der Umsetzung von organisationalen Veränderungen, die veränderte Anforderungen mit sich bringen etc. Leider leidet dieser Bereich nach wie vor unter dem Vorwurf, nach dem „Gießkannenprinzip“ zu arbeiten und eine beliebige Masse von Seminarangeboten zu konzipieren. Strategisch sinnvoller ist sicher, nicht angebotsorientiert mit dem großen Katalog zu arbeiten, sondern auf Nachfrage mit einem professionellen Beratungsprozess punktgenaue Maßnahmen zu konzipieren.

Es gibt eine bunte Reihe von Methoden: Seminare, Zusatzqualifikationen, Workshops, On-the-Job-Training, Qualitätszirkel, Lernprojekte, Coaching etc.

Diese sind in einen Prozess eingebettet von Bildungsbedarfsanalysen und anschließendem Bildungscontrolling z.B. in Form von Feedbackbögen und Vorab- und Nachbefragung von Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam.

## Retentionmanagement

Ziel des Retentionmanagements ist es, Identifikation und Mitarbeiterbindung an das Unternehmen zu fördern und gerade die Leistungsträger an das Unternehmen zu binden. Mit Blick auf die eingangs erwähnte „Lebenslänglichkeit“ von Beamten im Strafvollzug kann man sich fragen, ob dieser Produktbereich der PE relevant ist. Doch ganz im Gegenteil: Wahrscheinlich ist das Risiko von innerer Kündigung und Motivationsverlust auf Dauer viel größer – gerade weil der Beamtenstatus die Flexibilität des Personaleinsatzes zusätzlich erschwert.

Dieses Betätigungsfeld der PE ist auch insofern schwierig, als dass die Mitarbeitermotivation und -leistung an höchst unterschiedlichen Faktoren liegt und prinzipiell nicht von außen gefördert werden kann. Immerhin kann Personalentwicklung den Blick darauf richten, welche Rahmenbedingungen motiviertes Arbeiten erleichtern und erschweren und gerade den Führungskräften vor Ort hier beratend zur Seite stehen. Bekannte Faktoren sind z.B.: eine Unternehmenskultur, die Arbeitnehmer stolz macht, vorhandene Entwicklungsperspektiven, aktive Personalentwicklung, angenehmes persönliches Arbeitsumfeld, Anerkennung der Leistungen.

## Kulturmanagement

Hier liegt die Schnittstelle von Personalentwicklung und Organisationsent-

wicklung. Dort, wo PE organisationsweit aktiv ist, ist sie auch immer kulturprägend unterwegs: Bei der Entwicklung von Führungsgrundsätzen etwa, bei der Unterstützung von Teamentwicklung, bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, Führungskräftefeedbacks u.a.

Dabei besteht die Herausforderung nicht darin, derartige Papiere zu entwickeln, sondern sie mit Leben zu füllen. Da sie in der Regel zentral entwickelt werden, sind sie häufig Meilen von der Wirklichkeit vor Ort entfernt und demnach kaum anschlussfähig.

In den Gesprächen ist deutlich geworden, wie wichtig es ist, dass die Mitarbeiter im Strafvollzug ein sinnstiftendes Bild ihrer Arbeit haben, das sehr genau die Herausforderungen, auf deren Bewältigung sie stolz sein können, beschreibt und das der inneren und äußeren Imagepflege dient.

## Maßnahmen der Personalentwicklung

In welche Zielrichtung weisen die auf den folgenden Seiten beschriebenen Maßnahmen?

Ziele:

- In erster Linie und über den gesamten Maßnahmenkatalog hinweg gibt es eine Zielsetzung: Personalentwicklung ist unterstützend, die Paradoxiefähigkeit der Mitarbeiter im Umgang mit den Spannungsfeldern zu fördern – und das täglich.
- Die erforderlichen Kompetenzen für die einzelnen Funktionen im Strafvollzug sind genau beschrieben und mit Leistungsmerkmalen hinterlegt.
- Führungskräfte sind beweglich zwischen Stabilisierungs- und Veränderungsmanagement unterwegs. Sie sind kompetent in Fragen der Mitarbeiterführung, gerade wenn es darum geht, sie in den Belastungen des Alltags gut zu unterstützen.
- Die Teams sind Orte der Identifizie-

rung, unbedingten Vertrauens, der gegenseitigen Stärkung und des gemeinsamen Lernens. Hierfür erhalten sie Instrumente der Teamentwicklung, die im Alltag nutzbar sind.

- Die Mitarbeiter des Allgemeinen Vollzugsdienstes sind in diesen schwierigen Spannungsfeldern langfristig motiviert und leistungsstark und agieren situationsangemessen flexibel.
- Es gelingt auch mittel- und langfristig, leistungsfähigen Nachwuchs zu rekrutieren, der mit Begeisterung an die anspruchsvollen Aufgaben herangeht.
- Persönliche Weiterentwicklung kann im Strafvollzug realisiert werden – nicht nur durch Übernahme einer Führungsaufgabe, sondern auch durch Maßnahmen des job-enrichments und job-enlargements. Insgesamt sind die Laufbahnen und Berufsgruppen durchlässiger, um flexibler den Personaleinsatz zu gewährleisten.
- Die Weiterbildungslandschaft bietet Antworten im Umgang mit den herausfordernden und belastenden Alltagssituationen, die sich durch die eingangs beschriebenen Spannungsfelder ergeben. Sie ist eher alltagsnah orientiert.
- Das Image des Strafvollzuges als anspruchsvollem und interessantem Berufsfeld ist nach außen geschärft, so dass es nach innen aufwertend wirken kann.

## Personalmarketing und -auswahl

Sicherlich geht es hier insgesamt darum, dass die Strafvollzugsanstalten eine offensive Öffentlichkeitsarbeit machen, um stärker ins Blickfeld für potenzielle Bewerber zu gelangen. Welches Prestige hat eigentlich der Strafvollzug – dort arbeiten Menschen für die Gesellschaft in einem riskanten Berufsfeld und können stolz darauf sein. Dies kann auf Messen, in Schulen und Führungen deutlich gemacht werden. Wer sich in den letzten Jahren in dem Bereich beworben hat,

hat wahrscheinlich nicht nur Sicherheit gewählt, diese können am besten über ihre Motive Auskunft geben und sollten dies öffentlich tun.

Die Behörden können nicht darauf verzichten, sehr ausdifferenzierte Auswahlprozeduren anzuwenden, um nur die wirklich leistungstarken Mitarbeiter in dem oben beschriebenen komplexen Handlungsfeld einzusetzen. Dazu gehören Assessments mit Rollenspielen, Interviews und ausführliche Bewerbungen. Eine eher schwierige Prozedur wertet die Ausbildung selbst auf, so entsteht eine Leuchtturmfunktion. Wichtig ist aber auch, in der Folge die Mitarbeiter nicht zu rasch zu verbeamten: wer längere Zeit die Wahl hat, zu gehen, entscheidet sich auch bewusster, zu bleiben. Und auch der Arbeitgeber hat so die Wahl, nur die besten für die Aufgabe zu nehmen. Es mag komisch klingen, wenn man das Bild vor Augen hat, dass ja eh keiner kommen will – ich habe die Hypothese, dass dies eine selbsterfüllende Prophezeiung ist: wer denkt, nichts zu bieten zu haben, bietet auch nichts.

### Anforderungsprofile

Um detailliert beschreiben zu können, worin genau die Leistung eines Beamten im Allgemeinen Vollzugsdienst besteht und was das Besondere seiner Tätigkeit ist, nutzt man im Personalmanagement Anforderungsprofile. Diese sollte man nicht darauf reduzieren, dass sie die Vergütungsgruppen regeln. Viel mehr beschreiben sie, was qualitativ hochwertige Aufgabenbewältigung/ Zielerreichung ausmacht.

Anforderungsprofile sollten folgende Angaben beinhalten:

- Formale Voraussetzungen für das Aufgabengebiet
- Fachliche und außerfachliche (soziale, persönliche, organisatorische) Kompetenzen / Einzelmerkmale
- Gewichtung der einzelnen Einzelmerkmale (nach Wichtigkeit)

- Daraus abgeleitet Darstellung einzelner Verhaltensweisen, mit Hilfe derer man die Kompetenzen wahrnehmen kann (Operationalisierung).

Anforderungsprofile werden in der Regel für eine gesamte Organisation erstellt und untereinander abgeglichen. Sie sind dann die Basis für die Personalauswahl, die Personalbeurteilung, Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche etc. Dies macht aber auch deutlich: derartige Instrumente müssen mit Leben gefüllt werden: Menschen, die nicht gewohnt sind, sich gegenseitig offenes Feedback zu geben, nutzen auch Anforderungsprofile nicht zur Differenzierung.

### Ausbildung

Die Bundesländer bilden in der Regel in speziellen Ausbildungsgängen ihr Personal aus – wer also einmal seine Ausbildung im Vollzug gemacht hat, kommt so leicht nicht wieder raus. In den Gesprächen wurde deutlich, dass es Sinn macht, diese sich früh herausbildende Sackgasse durchlässiger zu machen: eine allgemeine Verwaltungsausbildung und die Spezialisierung Strafvollzug erleichtern ggf. eine Veränderung, wenn die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters nicht mehr gegeben ist oder er nicht mehr einsetzbar ist. Dies betrifft auch besondere Laufbahnen wie z.B. Werkdienste o.ä.: Wenn diese auch von Mitarbeitern des AVD durch eine Zusatzqualifizierung eingeschlagen werden können, verringern sich die Folgeprobleme der sonst vielfach benannten Sackgasse AVD.

Ausbildung muss auch weiterhin einen **Unterschied zur Praxis im betrieblichen Alltag** machen, wenn man erreichen will, dass junges Personal Veränderungen mit einbringt und die berufliche Sozialisierung nicht zur einseitigen Anpassung wird. Gleichzeitig ist es paradox: man kann nicht erwarten, dass der Nachwuchs kulturelle Innovationen erreicht: Das System bleibt sich in der Regel gleich und würde es den Neuen

eher erschweren, ihre Impulse einzubringen. Es braucht also vor Ort aktive Promotoren: Ausbildungsleiter in jedem Gefängnis, Mentoren u.ä. Modelle.

Zentral ist auch, dass die Ausbildung sehr praxisnah stattfindet: Das tägliche Verhalten in dem komplexen Spannungsfeld kann man nicht in der Theorie lernen – dafür braucht es die Selbsterfahrung. Die Reflexion des eigenen Verhaltens muss außerdem früh eingeübt werden, um immer wieder situativ entscheidungsfähig zu sein.

### Flexibilität des Personaleinsatzes

Die Sicherheit des Arbeitsplatzes „Beamter im Strafvollzug“ bringt vor allem den Nachteil mit sich, dass eine beiderseitige Abhängigkeit entsteht: Der Arbeitgeber wird den Mitarbeiter nicht los – der Arbeitnehmer kann sich nicht frei entscheiden, woanders zu arbeiten. Die Konsequenz: Personalprobleme werden oft nicht angegangen. Hier wäre es sinnvoll, im o.g. Sinne daran zu arbeiten, eine Durchlässigkeit mindestens in der öffentlichen Verwaltung zu ermöglichen, dass Personal auch in anderen Bereichen einsetzbar ist. In Hamburg beteiligt sich z.B. jetzt die Justizbehörde am Studiengang „Bachelor of public management“, um dort Beamte für den gehobenen Dienst ausbilden zu lassen, die dann durch spezielle Seminare auf ihre Arbeit im Vollzug vorbereitet werden. So bleibt die Entscheidungsfreiheit bestehen, die auch später in Krisensituationen zentraler Bestandteil für tragfähige Lösungen ist.

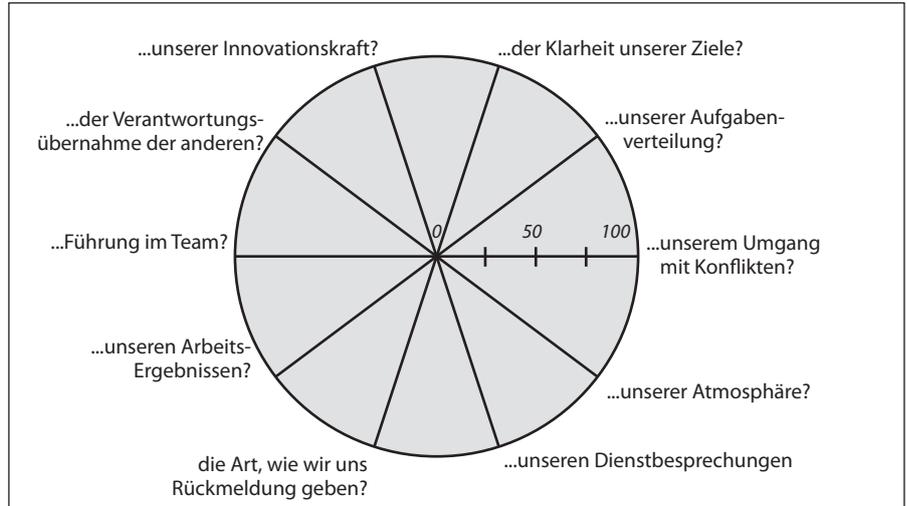
In anderen Fällen ist es möglich, dass Beamte des Allgemeinen Vollzugsdienstes auch andere Aufgaben innerhalb des Gefängnisses übernehmen, um so job enrichment und job enlargement zu ermöglichen. Auch Projekte innerhalb der Gefängnismauern beleben den Alltag immens.

Wie weit besteht die Möglichkeit von **Mobilitätsprogrammen**, etwa dem befristeten Einsatz in einem anderen Gefängnis, auch länderübergreifend? Auch hier gilt: nicht immer darf ein personeller Engpass dazu führen, dass derartige etwas aufwändigere Programme vermieden werden.

**Instrumente für Förderung der Teamarbeit**

Die Teams sind der zentrale Ort für das Teilen der Arbeitsbelastungen, ein unbedingtes Vertrauen und die alltägliche Reflexion des Geschehens. Im Team wird gemeinsam verantwortet und stark geprägt, wie der Umgang mit den Gefangenen läuft. Die Teams benötigen hierfür ein konstruktives Miteinander, das vor allem in den Teambesprechungen zum Tragen kommt.

In den Teams findet die Steuerung mit Zielen statt: Die vereinbarten Organisations-/Abteilungsziele werden weiter herunter gebrochen auf die Teamebene. Wenn es z.B. eine Balanced Score Card gibt, kann man in der Regel auch auf der Teamebene benennen, welche Ziele angestrebt werden sollen. Neben den finanziellen, kundenbezogenen und prozessualen Zielen kann man auch definieren, welche mitarbeiterbezogenen Ziele es gibt. Diese beschreiben die Erwartungen an die



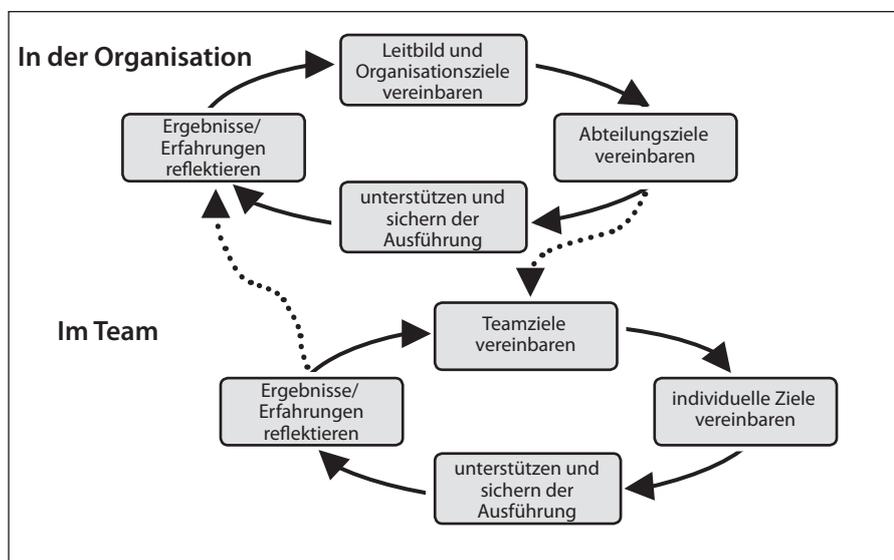
Teams, welchen „Ausschlag“ der Polarisierungen in den Spannungsfeldern erwartet wird. (siehe Grafik)

Die Teamziele kann man mit Hilfe einer **TeamCard** visualisieren. Dieses Steuerungsinstrument ermöglicht regelmäßig die Bestandsaufnahme der Zufriedenheit aller Teammitglieder mit der Teamleistung. Es ist aufgebaut als Spinne mit 6–10 Skalen. Jeder Skala ist ein Zielkriterium zugeordnet (in diesem Beispiel die klassischen Teamerfolgskriterien). (siehe Grafik)

In regelmäßigen Abständen (vierteljährlich bis einmal pro Jahr) wird jeder gebeten, seine Einschätzung abzugeben, wie zufrieden er mit der Umsetzung des Faktors im Team ist. Das kann z.B.

mit einer Punkteabfrage auf einer Moderationspinwand, auf die die Spinne gemalt ist, erfolgen. Das hat den Vorteil, dass man sehr schnell einen genauen Überblick hat, wo es hakt und wo es gut läuft. Anschließend werden die Gründe für die (Un-)Zufriedenheit miteinander besprochen und Verbesserungsmaßnahmen vereinbart. So hat das Team einen regelmäßigen Austausch über die Qualität der Leistungserbringung miteinander und übernimmt stärker Steuerungsverantwortung.

Zu den Möglichkeiten der Teams gehört auch die Durchführung von **kollegialer Beratung**: Innerhalb der Spannungsfelder ist es eine tägliche Herausforderung, sich zwischen beiden Polen zu bewegen und hier nicht abzustumpfen. Die direkten Kollegen und Teamleiter merken dies am ehesten und sind, wenn sie gemeinsam geübt sind, ihre Arbeit zu reflektieren, sehr gut in der Lage, dies im Alltag aufzufangen. Hierzu braucht es nicht unbedingt teure externe Supervision, aber eine gut geschulte kollegiale Beratung, die ähnlich abläuft. Ob die Teamleitung hierbei mit anwesend sein sollte, hängt von dem Bild von Führung als Beurteiler ab – eigentlich ist es von Vorteil, wenn sie dabei ist, um ggf. auch organisationale Themen mit aufzunehmen und weiter zu verfolgen.



## Führungskräfteentwicklung

Führungskräfte sind in diesem Kontext der bestehenden Paradoxien gefordert, sich in den Dilemmata zu bewegen und entscheidungsfähig zu sein – gerade auch in dem Feld, wo es kein „richtig oder falsch“ gibt. Entscheidungsbereite Führung geht also Risiken ein, braucht ein starkes inneres Bild der eigenen Führungs-Kraft.

Im Team zeigen sich unterschiedliche Bilder von Führung: Ist eine Führungskraft jemand, den man gern einbindet oder gern raushält? Ist eine Führungskraft jemand, der sich nur reaktiv um Organisation und Probleme kümmert oder der proaktiv die Geschicke einer Organisation gestaltet? Es scheint kein favorisiertes Bild von Führung zu geben, das im Strafvollzug Sinn macht und angestrebt wird. Wichtig wäre dies aber, damit es nicht in Beliebigkeit abgeleitet. Aus meiner Sicht gehören hierzu mehrere Elemente:

- Starke dezentrale Verantwortungsübernahme: alle Mitarbeiter müssen vor Ort schnell handlungsfähig sein, hier muss das AKV-Prinzip umgesetzt sein, formale Absicherungsmentalität kann Leben kosten.
- Gut funktionierende Führungsteams: In der Hierarchie gibt es nicht nur Arbeitsteams, sondern auch in den Zwischenebenen Führungsteams. Diese stellen gemeinsam die Scharnierfunktion dar, um zentrale Zielsetzungen dezentral mit Leben zu füllen und der gefühlten Einsamkeit vieler Führungskräfte zu begegnen.
- Wie eben oben beschrieben eine ausgeprägte Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungsbereitschaft als Grundlage für ein proaktives Gestalten des Verantwortungsbereiches.
- Führung zwischen Delegation und Kontrolle: Das AKV-Prinzip braucht auch eine notwendige Ergänzung: eine anschlussfähige Form von Kontrolle. Diese kann über ein hohes Maß an Transparenz und Berichtswesen erzeugt werden.

- Führung als Berater für schwierige Alltagssituationen: Teamleiter sollten sich nicht aus den alltäglichen schwierigen Fragen heraushalten. Sie müssen bereit sein, ehrliche Rückmeldungen zu geben und Mitarbeiter darin zu begleiten, einen konstruktiven Weg in manchmal schwierigem Gewässer zu finden.

Neben einer **zentralen Führungskräfteentwicklung** wie z.B. in der Führungsakademie Celle kann Führung dadurch optimiert werden, dass es regelmäßig Netzwerktreffen gibt und das vorher beschriebene Teamsteuerungsinstrument auch in Führungsteams angewandt wird. In Führung muss vor allem investiert werden, damit sie die Veränderungen in der Gesamtorganisation offensiv gestaltend mitträgt.

## Weiterbildung

Eine hochwertige Fortbildung sichert nicht nur die Weiterentwicklung notwendiger Kompetenzen. Sie strahlt aus, wie viel einer Organisation die Mitarbeiter wert sind. Und sie prägt ein Bild davon, wie passgenau sie auf reale Anforderungen zugeschnitten ist.

Die Extremform der Mitarbeiterfortbildung ist, gar nichts anzubieten und das gesamte Budget nur in anlassbezogene Maßnahmen zu stecken, d.h., nur Lernarchitekturen zu entwickeln, die auf konkrete Bedarfe abzielen. Die meisten PE-Abteilungen halten dies nicht durch: So kann es ein kleines Fortbildungsprogramm geben, das jeweils den Zielgruppen zugänglich ist und den Vorteil hat, als Lernen off-the-job Impulse zu liefern, die als Unterschied wahrgenommen werden. Der Rest (ca. 2/3 des Budgets) sollte pro Jahr in strategieunterstützende Maßnahmen gesteckt werden und in anlassbezogene Maßnahmen vor Ort (wenn z.B. eine JVA intern ein maßgeschneidertes Programm durchführen möchte). Das Miteinander lernen mit Kollegen ist eine eigene Erfahrung, die gerade auch im Hinblick auf die interne Reflexionsfähigkeit der Arbeit dringend gefördert werden sollte.

In der Fortbildung braucht es für den AVD Räume zur Reflexion der eigenen Arbeit – nicht nur im Umgang mit Traumata. Was für die sozialen Dienste selbstverständlich ist, sollte auch hier angeboten werden: **Kollegiale Beratung, Balint-Gruppen, Qualitätszirkel** etc. Denn die große Herausforderung, in einem System, das extrem vielen Regeln unterworfen ist, situativ angemessen zu handeln, ist schwer ein Berufsleben lang durchzuhalten.

Gut gefallen hat mir die einfache Intervention des **Betriebssportes**: fit bleiben, im Team etwas machen, miteinander Spaß haben, die Kultur des Miteinanders pflegen, ebenso wie die beschriebene Motorrad-Begeisterung, die das bundesweite Networking unterstützt.

## Beurteilungsverfahren und Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche

Da hierzu in den Bundesländern in der Regel unterschiedliche Konzepte verbindlich zur Anwendung kommen, beschränke ich mich hier auf besondere Hinweise zur Nutzung:

**Beurteilungsverfahren** müssen folgendes berücksichtigen:

- Sie müssen auf relevanten Leistungsanforderungen aufgebaut sein und *anspruchsvolle* Leistung beschreibbar machen.
- Führungskräfte müssen durch das Verfahren bereit sein zur kritischen und ehrlichen Rückmeldung.
- Das Gespräch ein Jahr vor der eigentlichen Beurteilung ist hilfreich zur Lernorientierung im Beurteilungsverfahren.

**Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche** scheinen als Instrument eher schwierig zu sein, wenn es sehr hierarchische Kooperationskulturen gibt, in denen der Chef eher aus dem Geschehen „rausgehalten wird“ – wo es Vertrauenskultur gibt, sind sie anschlussfähig, wo Misstrauenskultur und Kontrolle vor-

herrschen, werden sie nicht funktionieren und per se auch nichts verändern. Mit den jährlichen **Zielvereinbarungen** könnten Führungskräfte sich als eigene Gestaltungskraft im System etablieren – zur Zeit kann man das gerade für das untere und mittlere Management noch nicht sagen.

### Wege der Umsetzung

Sie werden sich als Leser aus der öffentlichen Verwaltung fragen: Woher die Ressourcen nehmen für all diese Aufwände? Doch das wäre schade, denn auch ferne Lösungen müssen erst einmal entstehen dürfen, sonst kann es Veränderungen nicht geben.

Der Zielvereinbarungskreislauf, der für die Teamsteuerung relevant ist, gilt natürlich ähnlich auch für die Personalentwicklung: Die strategischen Ziele der Organisation werden auf Personalherausforderungen und dann auf PE-Aktivitäten heruntergebrochen. Zunächst werden die Organisationsziele für das kommende Jahr entwickelt, die Personalverantwortlichen bringen die Personalperspektive dabei offensiv und beratend ein. Dann werden daraus Anforderungen an das Personal erarbeitet, wie die Ziele umgesetzt werden und Konzepte entwickelt, wie die Mitarbeiter in der Bewältigung der Anforderungen – in ihrem Lernprozess – unterstützt werden. Nach der Durchführung sollten auch die beabsichtigten Ziele reflektiert werden, wenn auch Bildungscontrolling ein eher kompliziertes Feld ist.

Was ist dabei zu beachten:

- Personalverantwortliche sind im Sinne eines Business Partners dabei, wenn strategische Diskussionen geführt werden. Wo nicht mit Maschinen produziert wird, sondern Menschen mit Menschen arbeiten, muss die Ressource Personal stets mit bedacht werden, wenn innovative Strategien entwickelt werden.
- Die Personalentwickler müssen aber auch bereit sein, sich mit dem Busi-

ness zu befassen und nicht nur in ihrem pädagogischen Elfenbeinturm sitzen. Ein weit verbreitetes Problem liegt schließlich darin begründet, dass Maßnahmen weder thematisch noch in der Form anschlussfähig sind. Bunt ist nicht immer gut, allerdings ist auch bewährt nicht immer gut, sondern oft nur langweilig.

- Wir empfehlen die Erarbeitung von Maßnahmen in kleinen Workshops mit den Zielgruppen, die als Seismografen Rückmeldungen zu den Konzepten geben und damit Qualitätssicherung vorantreiben.
- Und schließlich: Personalentwicklung findet vor allem vor Ort durch die Führungskräfte, Teams und Mitarbeiter statt: hierfür braucht es schlüssige Antworten und Angebote und die Bereitschaft, gemeinsam neue Wege zu gehen.

<sup>1</sup> Nachdruck aus: Preusker, Flügge, Maelicke (Hrsg.), Das Gefängnis als Risiko-Unternehmen, Nomos, Baden-Baden, 2010, S. 117 ff.



**Inga Pöhlsen-Wagner**  
Senior Beraterin osb Hamburg  
[inga.poehlsen-wagner@osb-i.com](mailto:inga.poehlsen-wagner@osb-i.com)

## „Irgendwie hier `ne Perspektive schaffen...“

### Zielsetzungen, Hoffnungen und Arbeitsalltag im Justizvollzugsdienst

Alexandra Lehmann

In den Jahren 2001 bis 2004 führte das Kriminologische Forschungsinstitut Niedersachsen e. V. (KFN) unter dem Titel „Justizvollzug als Profession“ eine Befragung aller im niedersächsischen Justizvollzug beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch<sup>1</sup>. Im Anschluss an diese Erhebung (u. a. Lehmann & Greve, 2006) blieben einige Fragen noch unzureichend beantwortet: Wer sind die Menschen, die sich für ein Berufsleben ‚hinter Gittern‘ entscheiden? Welche Erwartungen, welche Ziele setzen sie an ihre Tätigkeit? Und wie entwickeln sich diese Erwartungen und Ziele im Laufe der Dienstzeit? Diesen Fragen wurde in der Untersuchung „Paid Prisoners – Bezahlte Gefangene?!“ (Lehmann, 2009) nachgegangen. Im Folgenden sollen die wichtigsten Ergebnisse aus dieser Untersuchung zusammengefasst vorgestellt werden. Die Daten der Untersuchung basieren zum einen auf den standardisiert erhobenen Fragebogendaten aus dem Projekt „Justizvollzug als Profession“ (s. auch Lehmann & Greve, 2003). Allerdings wurde für die vertiefende Analyse nur auf die Angaben der Bediensteten des mittleren Allgemeinen Vollzugsdienstes (AVD; jetzt: Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt) mit den Aufgabenbereichen Stationsdienst, Sicherheits- und Revisionsdienst sowie Krankenpflege- und Sanitätsdienst zurückgegriffen. Insgesamt konnten so die Fragebogendaten von 858 Bediensteten inklusive der Anwärter<sup>2</sup> für den Vollzugsdienst ausgewertet werden. Den Großteil der Untersuchungsstichprobe macht da-

bei mit fast 80% erwartungsgemäß die Gruppe der Stationsbeamten aus. Zusätzlich zu den standardisierten Fragebogendaten wurden zum anderen auch qualitative Längsschnittdaten aus zwölf (Interview 1; kurz nach der Fragebogenerhebung) bzw. sieben (Interview 2; etwa 3 ½ Jahre später) themenzentrierten Interviews erhoben. Bei diesem Interviewtyp steht die Konzentration auf ein Thema bzw. auf die persönlichen Erfahrungen der Interviewteilnehmer mit einem bestimmten Themenbereich im Zentrum (Bereswill, 1999; Witzels, 1982) – hier also bezogen sich die Interviews auf die eigenen Erfahrungen im mittleren Allgemeinen Justizvollzugsdienst. Alle Interviewteilnehmer waren auch Teil der quantitativen Untersuchungsstichprobe „Paid Prisoners“.

Für den Zugang zum Bereich der individuellen Motivation und der Erwartungen an die Arbeit im Justizvollzugsdienst wurden die Bediensteten in der Fragebogenerhebung unter anderem gebeten, die subjektive Wichtigkeit unterschiedlicher Aspekte ihrer vollen Tätigkeit anzugeben. Eine entsprechende Auswertung findet sich in Tabelle 1 (vgl. auch Lehmann, 2009, S. 170, Tab. 26).

Der für die Bediensteten wichtigste Aspekt an der Arbeit im Vollzug ist demnach vor allem der sichere Arbeitsplatz. Gefolgt wird dieser Aspekt von der Bedeutsamkeit, eine Arbeit entsprechend der eigenen Fähigkeiten und eine sinnvolle Tätigkeit auszuüben. Im Vergleich dazu eher unwichtig sind den Bediensteten Aspekte der Machtaus-

übung wie „Weisungen zu geben“ oder „Anordnungen zu treffen“.

Ziel einer sich daran anschließenden Clusteranalyse war es dann, innerhalb der Gesamtgruppe der Justizvollzugsbeamten verschiedene Untergruppen auszumachen, die sich voneinander durch die Einschätzung der Bedeutsamkeit einzelner berufsbezogener Aspekte unterscheiden. Da davon auszugehen ist, dass sich die Wichtigkeit der jeweiligen Aspekte mit der Berufsdauer und dem Dienstalster ändern kann und wird, wurde der Gesamtdatensatz in *Anwärter* (d. h. noch in der Ausbildung befindliche Personen) und *dienstältere* Personen aufgeteilt und für jeden Unterbereich eine eigene Clusteranalyse gerechnet. Für die inhaltliche Beschreibung der einzelnen Cluster wurden dann diejenigen Aspekte bei der Wichtigkeitseinschätzung berücksichtigt, deren Mittelwerte in den entsprechenden Untergruppen bei einem Skalenwert „größer 4“ liegen (Skala von 1 „gar nicht wichtig“ bis 5 „sehr wichtig“). Insgesamt lassen sich so drei Anwärter-Untergruppen und vier Dienstfahrene-Untergruppen voneinander unterscheiden.

**Tab. 1:** Auswertung der „Wichtigkeits“-Angaben, geordnet nach absteigenden Werten. Skala von 1 „gar nicht wichtig“ bis 5 „sehr wichtig“, neutraler Skalenmittelpunkt bei 3 „teils/teils“. Angegeben sind jeweils der Mittelwert und die Standardabweichung. Die Sortierung erfolgt in absteigender Reihenfolge.

Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte bei Ihrer Arbeit im Justizvollzug?	Mittelwert	Std. Abw.
einen sicheren Arbeitsplatz zu haben	4,65	.65
eine Aufgabe zu haben, die den eigenen Fähigkeiten entspricht	4,36	.73
das Gefühl zu haben, etwas Sinnvolles zu tun	4,29	.81
die Höhe der Besoldung/des Einkommens	4,27	.77
vielfältige Tätigkeiten auszuüben	4,18	.77
dabei mitzuwirken, die Öffentlichkeit vor Straftaten zu schützen	4,12	.88
Anerkennung für die Arbeit zu bekommen	4,03	.98
Kontakt zu Menschen zu haben	3,98	.92
im Beamtenverhältnis/im Öffentlichen Dienst zu sein	3,87	1.10
einen anregenden Arbeitsalltag zu haben	3,84	.94
anderen Menschen helfen zu können	3,70	.95
Menschen zu helfen, die in Not sind	3,68	.95
Verantwortung für andere zu haben	3,67	.91
eine gesellschaftlich wichtige Aufgabe zu erfüllen	3,60	1.04
zu helfen, Gefangene zu resozialisieren	3,46	1.00
Anordnungen zu treffen	3,08	1.06
Weisungen zu geben	2,84	1.03

## Die Gruppen der Anwärter

Allen drei Anwärter-Untergruppen gemeinsam ist die Bedeutsamkeit des sicheren Arbeitsplatzes. Stimmgig ist dazu auch die zumeist angegebene erste Begründung vieler Anwärter für die Entscheidung für die vollzugliche Tätigkeit: drohende oder bereits eingetretene Arbeitslosigkeit. Ein entsprechendes Interviewbeispiel macht dies deutlich:

*„Dann die erste Firmenpleite mitbekommen. Hab dann ja irgendwann – `ne Familie kam dazu, oder `ne Freundin erst mal und dann wurd' es `ne Familie. Dann ist mein zweiter Arbeitgeber, dass es da gekriselt hat, und das war der Moment, wo ich angefangen habe, mir Gedanken zu machen.“ (dienstfahrener Beamter; Interview 1)*

Das erste Cluster versammelt Aspekte, die mit dem Titel „Interessanter Job (für mich)“ überschrieben werden können. In dieser Untergruppe sind diejenigen Personen vereinigt, die neben dem sicheren Arbeitsplatz eine eher ich-bezogene Sichtweise auf den Beruf haben. Die hier wichtigen Punkte sind ein anregender Arbeitsalltag, vielfältige Tätigkeiten, die Anerkennung für die eigene Arbeit, eine Aufgabe zu haben, die den eigenen Fähigkeiten entspricht und das Gefühl zu haben, etwas Sinnvolles zu tun. Gerade das Neue an der Arbeit reizt die Anwärter dieses Clusters, die Herausforderung, sich auf etwas völlig anderes einzustellen, und der Sinn, den sie in ihren Handlungen sehen:

*„Ich muss `n Sinn darin sehen in der Arbeit, die ich mache. Und ich möchte auch `ne Arbeit machen, wo ich dann am Ende des Tages, Ende der Woche oder halt je nachdem, wo man sein Ziel steckt, sagen kann, es war gut, dass ich da war.“ (Anwärter für den JVD, nach Grundlehrgang; Interview 1)*

Personen, die diesem Cluster zugeordnet sind, möchten also in einem Feld arbeiten, welches sie herausfordert und ihnen die Möglichkeit bietet, sich in gewisser Hinsicht selbst zu entwickeln und zu verwirklichen.

Im zweiten Cluster wird vor allem die Bedeutung des sicheren Arbeitsplatzes, einhergehend mit dem entsprechenden Beamtenstatus und der Höhe der Besoldung, hervorgehoben. Daher ergibt sich die Untergruppen-Bezeichnung „Geld und Arbeit“ fast schon von selbst. Die Inhalte der Arbeit erscheinen hier vergleichsweise weniger wichtig und werden diesen untergeordnet. Anzumerken ist hier, dass den Personen dieses Clusters Aspekte, die auf ein Bedürfnis nach Machtausübung hinweisen (wie z. B. „Anordnungen zu treffen“ oder „Weisungen zu geben“), ebenfalls eher *unwichtig* sind. In den Aussagen der entsprechenden Interviews wird der Standpunkt der Arbeitsplatzsicherheit deutlich:

*„Dass ich sicher mein Geld verdiene. Und*

*da lag `ne Behörde natürlich relativ nah. Ich wollte ganz gerne zur Polizei eigentlich.“ (Anwärter für den JVD, nach Fachlehrgang; Interview 1)*

Der Beruf des Justizvollzugsbeamten wurde anscheinend fast schon zufällig gewählt – für die entsprechenden Gruppenangehörigen hätte die Wahl auch auf einen anderen Arbeitsplatz im Beamtenstatus des Öffentlichen Dienstes fallen können.

Die dritte Untergruppe weist in einigen Bereichen Ähnlichkeiten zum ersten Anwärter-Cluster auf – auch hier ist Anerkennung für die Tätigkeit und Sinn in der Ausübung der Tätigkeit wichtig. Daneben tragen aber auch die Aspekte eine große Bedeutung, in denen es neben des „interessanten Jobs für sich selbst“ darum geht, anderen Menschen zu helfen – sei es der Gesellschaft, zu deren Schutz man beitragen möchte, sei es dem einzelnen Menschen, dem man im Inhaftierten begegnet. Der Beamtenstatus und eine entsprechende Besoldung sind dagegen weniger wichtig. Da der Aspekt der Hilfe hier also eine größere Rolle spielt als im ersten Cluster, wird diese Untergruppe mit dem Titel „Helfen – dem Einzelnen und der Gesellschaft“ überschrieben. Entsprechende Aussagen in den Interviews lauten beispielsweise:

*„Meine Arbeit besteht überwiegend aber darin, dass ich positiv dazu beitrage, denen zu zeigen: Es gibt auch ein anderes Leben als das, was Ihr bislang hattet. Das seh' ich als oberste Aufgabe an.“ (Anwärter für den JVD, nach Fachlehrgang; Interview 1)*

Insgesamt sprechen die dargebotenen Ergebnisse dafür, dass sich alle Anwärter derzeit noch in einer Orientierungsphase befinden und ihren Platz im Bereich des Justizvollzugsdienstes suchen. Noch sind gewisse Unsicherheiten bezüglich der Arbeit und der eigenen Position vorhanden. Besonders wichtig erscheint diese Feststellung im Zusammenhang mit dem zweiten Anwärtercluster „Geld und Arbeit“: Die

Ergebnisse deuten *nicht* darauf hin, dass es sich bei den dazugehörigen Personen um bereits ausgebrannte oder frustrierte Bedienstete handelt, sondern vielmehr um Menschen, die zu dieser Phase ihre vormals gesetzten Ziele – ein sicherer Arbeitsplatz mit einem sicheren Einkommen – erreicht haben. Neue Ziele müssen von ihnen erst noch formuliert und festgelegt werden; für diese Zielfestlegung allerdings kennen sie ihren Tätigkeitsbereich noch nicht gut genug.

Durch die Nachinterviews mit einigen ehemaligen Anwärtern und damit dann entsprechend dienst erfahrenen Beamten konnte festgestellt werden, dass sich im Verlauf der Jahre und der Dienstzeit die beruflichen Ziele und damit auch die Bedeutsamkeit unterschiedlicher beruflicher Aspekte zum Teil ändern. Die Zuordnung zu den jeweiligen Anwärter-Untergruppen ist also nicht endgültig, sondern befindet sich im Fluss. Die Gruppierung bietet daher für die Phase der Anwärterschaft vor allem eine grobe Orientierung der entsprechenden Erwartungen, ist aber zuerst und insbesondere eine Momentaufnahme der jeweils empfundenen Berufssituation.

## Die Gruppen der dienstälteren Beamten

Für die dienst erfahrenen Personen erscheint eine Vier-Untergruppen-Lösung mit einer leicht differenzierteren Sichtweise der Interessen plausibel. Auch hier ist die Arbeitsplatzsicherheit (mit der wichtigste Aspekt an der vollzuglichen Tätigkeit. Losgelöst davon vereinigen sich in der ersten Untergruppe die Bediensteten, deren Erwartungen sich – vergleichbar mit der ersten Anwärter-Untergruppe – vor allem auf das Einbringen eigener Interessen und Fähigkeiten richten. Neben der Höhe des Einkommens ist ihnen vor allem auch die Umsetzung eigener Fähigkeiten wichtig und das Gefühl zu haben, etwas Sinnvolles zu tun. Aspekte, die auf eine Machtausübung hinweisen (wie „Anordnungen zu treffen“ oder „Weisungen zu

geben“) sind ihnen dagegen unwichtig. Diese Untergruppe wird daher ebenfalls wie die entsprechende Anwärter-Untergruppe mit dem Begriff „Interessanter Job (für mich)“ überschrieben, auch wenn die Erwartungen im Unterschied zum entsprechenden Anwärter-Cluster bei den dienst erfahrenen Beamten ausdifferenzierter, relativierter und weniger global sind. Verdeutlicht werden kann die Einstellung der Personen dieser Untergruppe durch folgendes Zitat:

*„Ich komm relativ viel rum und seh’ sehr, sehr viel, und hab auch in verschiedensten Bereichen zu tun. Und das macht eben auch Spaß. Und auch mit sehr vielen Kollegen – hab’ ich ja damals auch gesagt, ich kann nicht gut an einem Arbeitsplatz. Also, dies Büro – hatte ich vorhin gesagt – bin ich relativ selten. Das wär’ nicht so mein Ding.“ (dienst erfahrener Beamter; Interview 2)*

Im Gegensatz zu dem ersten Cluster der dienst erfahrenen Beamten differenzieren die Personen der zweiten Untergruppe kaum zwischen den verschiedenen Bedeutsamkeiten ihrer Tätigkeit: Ihnen erscheinen (fast) alle Aspekte wichtig (nahezu alle Skalenwerte liegen über dem Wert von 4). Blendet man hier aber die Aspekte aus, die auch von den anderen drei Dienst erfahrenen-Untergruppen als bedeutsam bewertet werden, fällt auf, dass sich die Angaben in diesem zweiten Dienst erfahrenen-Cluster besonders durch die Betonung des *Hilfe*-Gedankens hervorheben (zum Beispiel Menschen in Not helfen, Hilfe bei Resozialisierung). Ähnlich wie den Berufsanfängern der dritten Anwärter-Untergruppe („Helfen – dem einzelnen und der Gesellschaft“) kommt es den Angehörigen dieser Untergruppe auch und besonders auf den Kontakt mit und die Unterstützung von anderen Menschen an: Kontakt zu Menschen zu haben und ihnen (in ihrer Not) helfen zu können, Verantwortung für andere zu haben und dabei zu helfen, Gefangene zu resozialisieren und so eine gesellschaftlich wichtige Aufgabe zu erfüllen. Vergleichsweise weniger wichtig sind ihnen dagegen der Beamtenstatus sowie das Ausüben von Macht durch

Anordnungen und Weisungen. Das Besondere dieser Untergruppe scheint also beim Dienst am und für den *einzelnen* Menschen zu liegen. Daher wird dieses Cluster einprägsam mit dem Titel „Gute Samariter“ überschrieben. Die Bedeutung, welche die Beamten in ihrer Tätigkeit sehen, drückt sich zum Beispiel in folgender Aussage aus:

*„Dass man irgendwas machen konnte, helfen konnte, irgendwelchen – bei Problemen halt. Man kann natürlich das nicht bei allen, weil es zu viele Gefangene sind, aber in Einzelfällen. Und wo man dann mit einem Gefühl nach Hause geht, es war – es hat heute Spaß gemacht.“ (dienst erfahrener Beamter; Interview 1)*

Auch den Personen der dritten Dienst erfahrenen-Untergruppe ist es wichtig, eine sinnvolle Tätigkeit zu haben und vielfältige Aufgaben ausüben zu können. Dieses Cluster zeichnet sich allerdings neben der Bedeutsamkeit der Höhe des Einkommens vor allem durch die Bedeutsamkeit des Beamtenstatus und der Anerkennung für die Arbeit aus: Den Personen dieser Untergruppe ist als einzigen der Beamtenstatus noch wichtiger als der sichere Arbeitsplatz. Der Kontakt mit einzelnen Menschen ist dabei weniger wichtiger, der Bereich möglicher Hilfe zur Resozialisierung sogar eher unwichtig. Im Gegensatz zur vorherigen Untergruppe geht es also weniger um eine (wie auch immer geartete) Einzelfall-Hilfeleistung, sondern vielmehr um eine entsprechende Position in der Gesellschaft. Der Einsatz eigener Fähigkeiten und die sinnvolle Tätigkeit werden so im Zusammenhang mit dem Schutz der Gesellschaft vor Straftaten und einer entsprechenden Anerkennung gesehen:

*„Ich bin der Meinung, dass ich das, was ich tue, das ist eigentlich das Sinnvollste, was überhaupt die Justiz bewirken kann. Dass Steuerzahler dadurch entlastet werden, dass sie Gefangene nicht durch Zahlung unterstützen müssen. Indem wir dafür Sorge tragen, dass diese Gefangenen in Lohn und Brot kommen. Sprich eigenes Geld verdienen.“ (dienst erfahrener Beamter; Interview 1)*

Aus diesem Grund wird diese Untergruppe mit dem Titel „Status (in der Gesellschaft)“ überschrieben.

Das in dieser Untersuchung vierte Cluster in der Gruppe der dienst erfahrenen Beamten wird durch die Personen gebildet, denen es vor allem auf das regelmäßige Einkommen im Zusammenhang mit dem sicheren Arbeitsplatz ankommt. Kurz gesagt, sehen sie das Positive an ihrer Tätigkeit in folgendem Punkt:

*„Positiv ist, dass jeden Monat festes Geld ins Haus kommt.“ (dienst erfahrener Beamter, Interview 1)*

Die Bedeutsamkeiten *aller* anderen berufsbezogenen Aspekte weichen dahinter zurück. Auf den ersten Blick scheint diese Untergruppe damit der gleich lautenden Anwärter-Untergruppe „Geld und Arbeit“ zu entsprechen. Allerdings zeigt eine genauere Auswertung, dass es zwischen beiden Untergruppen große inhaltliche Unterschiede gibt: Bei den Anwärtern handelt es sich um Bedienstete, die sich, ihre Rolle und ihre Ziele in der vollzuglichen Arbeit erst noch finden müssen. Die „Geld und Arbeit“-Untergruppe der Dienst älteren dagegen ist gekennzeichnet durch das Gefühl inhaltlicher Unterforderung, einer negativen Selbst- und Fremdwahrnehmung ihres Berufsbildes und einer Unzufriedenheit mit der eigenen beruflichen Entwicklung. Das Positive an ihrer Tätigkeit ergibt sich für diese Beamten durch einen Vergleich mit der Situation außerhalb des Vollzugsdienstes – *„Der ganze Arbeitsmarkt in Deutschland ist kaputt. Und in der Hinsicht bin ich froh, Beamter zu sein. Das Leid als Arbeitssuchender in der freien Wirtschaft ist schlimmer als das, was ich jetzt durchmache. Das ist an sich ’ne Auswahl des kleineren Übels.“ (dienst erfahrener Beamter; Interview 2)*

Zufriedenheit und Erfolgserlebnisse suchen (und finden) diese Beamten nicht mehr in ihrer Arbeit, sondern in ihrer Freizeitgestaltung. Die Bediensteten des Dienst erfahrenen-Untergruppe

„Geld und Arbeit“ entsprechen somit dem stereotypen Bild eines innerlich gekündigt habenden Beamten.

## Fazit und Schlussfolgerungen

Dass auch bereits dienstjunge Kollegen schnell in den Bereich der inneren Kündigung ‚abrutschen‘ können (vgl. auch Herzog, 2008), verdeutlicht folgende Aussage eines jungen Beamten:

*„Ich hab ja zum Beispiel jetzt auch junge Kollegen miterlebt, die auch kurz vor mir fertig waren mit der Ausbildung so. Die sind in der Ausbildung gewesen voll mit vollem Enthusiasmus, ja, alles dabei. Die waren kaum fertig mit der Ausbildung. Und wenn man dann was gesagt hat, dann kamen die gleich auf was ‚Komm lass sein, kannst eh nix ändern.‘ Also kurz nach der Ausbildung ist schon dieser Einschnitt da, wo man denn immer diese Bretter kriegt. [...] Und wenn einer, der gerade fertig ist mit der Ausbildung, das schon sagt, der das beobachtet hat in der kurzen Zeit, wo er da war – na denn möchte ich ja nicht diese Dunkelziffer wissen, die dabei ist.“* (Anwärter für den JVD, nach Fachlehrgang; Interview 1)

Insgesamt bieten die Ergebnisse der Untersuchung „Paid Prisoners – Bezahlte Gefangene?!“ nicht nur Anhaltspunkte für die weitere wissenschaftliche Vollzugsforschung, sondern auch Hinweise für eine praktische Umsetzung in den vollzuglichen Arbeitsalltag. Nach offiziellen Informationen einmal für eine Arbeit eingestellt, die „hohe Anforderungen an die Fähigkeiten der Beamtinnen und Beamten des allgemeinen Justizvollzugsdienstes“ mit „sozialem Verständnis, geistiger Beweglichkeit, persönlicher Initiative, Überzeugungskraft, Ausgeglichenheit und Toleranz“ fordert (Bildungsinstitut des nds. Justizvollzuges, 2005), findet sich der einzelne Bedienstete in einer Situation wieder, in der ihm keine Zeit gelassen wird, diese Fähigkeiten und Fertigkeiten auch einzusetzen:

*„Auf der Station, man soll sich um die Gefangenen ja auch kümmern. Das ist ja unsere Aufgabe. Da hab ich das mal*

*gelernt, laut Gesetz sogar, ne. Ich hab aber keine Zeit. Die wird mir ja genommen an anderer Stelle.“* (dienstferahrener Beamter; Interview 2)

Eine erste und einfache Möglichkeit, den negativen Auswirkungen in der beruflichen Tätigkeit im Justizvollzug (Stichworte: innere Kündigung, frühzeitige Pensionierung, Versetzungen aus dem Justizvollzugsdienst – bei jeweils entsprechenden Kosten) entgegen zu wirken, könnte so zum Beispiel sein, die offiziellen Informationen bezüglich der Tätigkeit als Justizvollzugsbeamter entsprechend zu überarbeiten (Thema Öffentlichkeitsarbeit)<sup>3</sup>. Eine realistischere Präsentation der Möglichkeiten und Grenzen der vollzuglichen Arbeit im allgemeinen Vollzugsdienst würde so zum einen die persönlichen Erwartungen an die berufliche Tätigkeit vergleichsweise realistischer gestalten. Zum anderen würden aber auch die Erwartungen sowohl von Seiten des Dienstherrn als auch der Öffentlichkeit bezüglich dessen, was der Vollzug und seine Mitarbeiter unter den gegebenen Umständen leisten kann, entsprechend passend machen.

Im weiteren Verlauf sollte bereits in der Bewerbungsphase besonderes Augenmerk auf diejenigen Personen gerichtet werden, die mit ihrer Tätigkeit vor allem persönliche Einzelfallhilfe oder gesellschaftlichen Status verbinden. Gerade diese Beamten benötigen einen entsprechenden Rückhalt (zum Beispiel durch eine offizielle Supervision), um bei ihren Bemühungen nicht frustriert zu werden und auszubrennen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob es sich bei dem beobachteten Phänomen des ‚Ausbrennens‘ tatsächlich um das so genannte *Burnout-Syndrom* (Maslach, Jackson & Leiter, 1996) handelt. Insbesondere im Zusammenhang mit der von den Bediensteten angegebenen gefühlten quantitativen und vor allem qualitativen Unterforderung in ihrer Arbeit liegt die Vermutung nahe, dass es sich auch um die von Rothlin und Werder (2007) als *Boreout* bezeichnete Erscheinung han-

deln könnte (d. h. das Gefühl, welches sich durch eine permanente *Unterforderung* durch eintönige Aufgaben und Resignation an der Tätigkeit einstellt). Auch dieser Aspekt spricht für eine Anreicherung der Arbeitsinhalte und eine Erweiterung des Handlungsspielraumes für den mittleren Allgemeinen Vollzugsdienst bei einer gleichzeitigen Unterstützung und Rückhalt durch die entsprechenden Vorgesetztenebenen (wie z. B. das Ermöglichen von Fortbildungen, das Einrichten von Supervision oder ein unterstützendes Vorgesetztenverhalten durch Anerkennung und Wertschätzung). Gleichzeitig könnten solchermaßen proaktive und reaktive Handlungsmöglichkeiten (s. Weiner, Remer & Remer, 1992) helfen, das aufgrund des begrenzten Stellenpegels in höheren Hierarchiestufen unausweichliche Beförderungs- und Karriere-Ende im mittleren Dienst abzumildern.

Der geregelte Ablauf des Vollzugsalltages wird vor allem durch die persönlichen Beziehungen zwischen den Bediensteten und den Inhaftierten ermöglicht (s. auch Liebling & Price, 1998). Diese Beziehungen vermitteln und beinhalten zum einen Macht und Autorität, aber zum anderen auch Vertrauen und Respekt. Gerade in der Diskussion über strafverschärfende Maßnahmen und bei Überlegungen zu weiterer Personalreduzierung – ermöglicht durch technische Aufrüstung des Justizvollzuges – wird der Aspekt der *sozialen Sicherheit* auch nach innen oft genug ignoriert (Bierschwale, 1997; Korndörfer, 2001). Wie abhängig die Bediensteten in ihrem Arbeitsalltag von einem guten Kontakt zu den Gefangenen sind, verdeutlicht folgendes Zitat:

*„So ein Gefangener, der merkt, ich tue auch was für ihn, der kriegt auch `ne ganz andere Einstellung. Und ich persönlich hab immer so gesagt, wenn mich mal vielleicht aus irgendeiner Situation heraus ein Gefangener auf den Wohngruppen vielleicht angegriffen hätte, bin ich relativ sicher, dass da, wo ich länger Dienst gemacht habe, für mich `n anderer Gefangener den Alarmknopf drückt. Das glaub ich. Und ich glaub' bei manchen andern*

Kollegen, da würde jeder verschwinden und keiner hätte das gesehen. Da bin ich mir auch relativ sicher.“ (Anwärter für den JVD, nach Fachlehrgang; Interview 1)

Die Arbeit im Justizvollzug ist trotz aller Vorgaben durch Bürokratie und Verwaltung eine Arbeit am und mit Menschen. Die dem Justizvollzugsbeamten ebenfalls zugehörige Rolle des Friedensstifters und -bewahrsers aufgrund persönlicher Kommunikation mit dem Gefangenen („peacekeeping role of prison staff“, Liebling & Price, 1998, S. 17) wird sowohl von Seiten des Dienstherrn als auch von der Öffentlichkeit oftmals übersehen. Daher scheint bei der derzeitigen Situation die Bezeichnung als „Paid Prisoners“ – als „bezahlte Gefangene“ – einen wahren Kern zu beinhalten: Häufig zwingen die vollen Umständen durch den Behördenapparat den Bediensteten im Justizvollzug das Gefühl des Gefangenseins auf. Es ist dem individuellen Verdienst der Beamten und ihren fortdauernden Anstrengungen geschuldet, wenn sie es schaffen, sich trotz dieser Umstände ihre „Freiheit“ zu bewahren. Diese Bemühungen und Anstrengungen werden in einem letzten Zitat deutlich, aus welchem auch der Titel dieses Artikels entnommen wurde:

„Mir ist die Zeit noch zu lang, die ich habe, als dass ich jetzt – für mich bedeutet das Stillstand. Klar, auch wenn ich hier vielleicht noch mal in andern Bereich... in andern Bereich kommen würde, dann wäre das für kurze Zeit noch mal so was, wo ich mich engagieren könnte. Oder wo ich sage: ‚Okay, das ist jetzt `n Bereich, da möchte ich ganz gerne planen‘, bloß... [...] Ich denke aber, das wär' auch `n Zeitraum von maximal fünf Jahren, wo ich dann... Dann würde das irgendwie laufen, und dann würd' ich da auch wieder stehen und mich fragen: ‚So, was mach ich jetzt?‘, ne. Darum muss ich mir irgendwie hier `ne Perspektive schaffen.“ (dienstfahrender Beamter; Interview 2)

### Literatur:

- Bereswill, M. (1999).** Gefängnis und Jugendbiographie. (KFN-Forschungsberichte Nr. 78). Hannover: Kriminologisches Forschungsinstitut Niedersachsen e. V.
- Bierschwale, P. (1997).** Wohin treibt es den Justizvollzug? Bemerkungen zur Verschränkung von Sicherheit und Pädagogik. Zeitschrift für Strafvollzug und Straffälligenhilfe, 46 (2), 67–76.
- Bildungsinstitut des nds. Justizvollzuges (2005).** Beamtin/Beamter des mittleren allgemeinen Justizvollzugsdienstes und des Werkdienstes im Justizvollzug des Landes Niedersachsen. Informationsblatt für weibliche und männliche Interessenten am Beruf der Justizvollzugsbeamtin/des Justizvollzugsbeamten. Wolfenbüttel: Bildungsinstitut des nds. Justizvollzuges. (www.mj.niedersachsen.de; Zugriffsdaten: 08.05.2008)
- Bildungsinstitut des nds. Justizvollzuges (2010).** Ausbildung zur Beamtin und zum Beamten im Justizvollzugsdienst. Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt der Fachrichtung Justiz und der Fachrichtung technische Dienste bei den Justizvollzugsanstalten in Niedersachsen. Wolfenbüttel: Bildungsinstitut des nds. Justizvollzuges. (www.justizportal.niedersachsen.de/live/live.php?navigation\_id=13270&article\_id=10634&psmand=50#Vollzugsdienst; Zugriffsdaten: 07.06.2010)
- Herzog, J. (2008).** Der Glaube macht selig – aber keine effektive Ausbildung des AVD. Forum Strafvollzug, 57 (2), 70–72.
- Korndörfer, H. (2001).** Aspekte der Sicherheit im Justizvollzug. Bewährungshilfe, 48 (2), 158–164.
- Lehmann, A. (2009).** „Paid Prisoners“ – Bezahlte Gefangene?! Entwicklungschancen und -belastungen von Justizvollzugsbeamten: Erwartungen und Erwartungserfüllungen. Lingen: Kriminalpädagogischer Verlag.
- Lehmann, A. & Greve, W. (2006).** Justizvollzug als Profession: Herausforderungen eines besonderen Tätigkeitsbereichs. Baden-Baden: Nomos.
- Lehmann, A. & Greve, W. (2003).** Justizvollzug als Profession: Herausforderungen eines besonderen Tätigkeitsbereichs. Das Forschungsprojekt und der Erhebungsbogen der standardisierten Befragung. (KFN-Forschungsberichte Nr. 90). Hannover: Kriminologisches Forschungsinstitut Niedersachsen e. V.
- Liebling, A. & Price, D. (1998).** An Exploration of Staff-Prisoner Relationships at HMP Whitemoor. Cambridge: Institute of Criminology.
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996).** Maslach Burnout Inventory Manual (3<sup>rd</sup> edition). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Rohlin, P. & Werder, P. R. (2007).** Diagnose Boreout. Warum Unterforderung im Job krank macht. Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Weiner, A., Remer, R. & Remer, P. (1992).** Career plateauing: Implications for career development specialists. Journal of Career Development, 19 (1), 37–48.
- Witzels, A. (1982).** Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Frankfurt/M.: Campus.

1

Das Projekt „Justizvollzug als Profession“ wurde während seiner gesamten Laufzeit vom Niedersächsischen Justizministerium gefördert.

2

Aufgrund der besseren Lesbarkeit werden ab hier nur noch die grammatikalisch männlichen Personenformen benutzt; weibliche Personen sind in diese Bezeichnungen eingeschlossen.

3

In gewisser Hinsicht ist dies in der Zwischenzeit geschehen (s. Informationsbroschüre des Bildungsinstitut des nds. Justizvollzuges, 2010).

### Dr. Alexandra Lehmann

Dipl.-Psychologin, LAFP der Polizei NRW  
alexandra.lehmann@polizei.nrw.de

## Fachtagung

### Vollzug in Veränderung

Neue Entwicklungen in Technik und Gestaltung des Justizvollzugs

### 7.–8. September 2010

Ort: Celle

Veranstalter:

Führungsakademie im Bildungsinstitut des niedersächsischen Justizvollzugs

Themen u.a.:

Demografische Entwicklung, Biometrische Erkennungssysteme, Zellenkommunikationsanlagen, Führungsstrategien und Personalentwicklung, Vernetzung

Weitere Infos:

rolf.koch@justiz.niedersachsen.de

## Wie hat sich das Berufsbild des allgemeinen Vollzugsdienstes (AVD) in den vergangenen 30 Jahren entwickelt?

**FORUM STRAFVOLLZUG:** hat sich mit einem sehr erfahrenen AVD-Angehörigen aus der Justizvollzugsanstalt Iserlohn in Nordrhein-Westfalen unterhalten.

Wolfgang Herr ist seit 32 Jahren in der Justizvollzugsanstalt Iserlohn beschäftigt und ist zurzeit Bereichsleiter in der Schulabteilung der Anstalt und verantwortlich für ca. 60 junge Gefangene, die eine Schulausbildung machen.

**FORUM STRAFVOLLZUG:** Herr Herr, beschreiben Sie doch bitte einmal in wenigen Sätzen, wie sich heute die Arbeit des AVD auf den Stationen/Abteilungen von den Bedingungen und Aufgaben vor 25 Jahren grundsätzlich unterscheidet.

**Wolfgang Herr:** Vor 25 Jahren haben wir alle wichtigen Informationen in einem sehr differenzierten Buchwerk festgehalten, heute wird fast alles zentral in den PC eingespeist. Ohne die moderne Informationstechnologie geht heute gar nichts mehr und es wird viel Zeit im Sitzen verbracht. Der E-Mail-Verkehr ersetzt heute manches persönliche Treffen der Kollegen untereinander. Das, was heute alles schriftlich dokumentiert werden muss, ist sicher 3-fach so viel geworden. Gut ist heute natürlich, dass die Verwaltungswege viel viel schlanker geworden sind, im gleichen Zuge haben heute die AVD-Kollegen mehr Verantwortung und Mitbestimmungsbefugnisse als früher. Heute werden alle jungen Mitarbeiter 2 Jahre intensiv ausgebildet und sind theoretisch qualifizierter als früher, ob sie aber tatsächlich mehr bei jedem einzelnen Gefangenen bewirken, bezweifle ich manchmal.

**FORUM STRAFVOLLZUG:** Worum beneiden Sie heute junge Kolleginnen und Kollegen, wenn sie frisch ausgebildet von der Justizvollzugsschule des Landes

ihren Dienst eigenverantwortlich in der Justizvollzugsanstalt Iserlohn aufnehmen?

**Wolfgang Herr:** Die jungen Kollegen kommen mit vielen neuen Ideen, wie Vollzug besser laufen könnte, sie sind unbekümmerter, selbstbewusster und fordernder. Früher galt es zunächst, sich hinten anzustellen und sich einzureihen. Viele junge Kollegen stellen gut bewährte Abläufe, die jahrelang Bestand hatten, schon mal in Frage, das hätten wir uns früher so nicht getraut.

**FORUM STRAFVOLLZUG:** Was war in der „guten alten Zeit“ bezogen auf das Berufsbild des AVD besser als heute?

**Wolfgang Herr:** Wir hatten mehr Beförderungsmöglichkeiten, wir starteten mit A 5 als Assistent, wurden zum Sekretär oder gar zum Obersekretär und vielleicht zum Hauptsekretär befördert. Wenige wurden sogar Amtsinspektor, das war damals schon was. Beförderungen galten als positive Bestätigung der jahrelangen guten Arbeit und hatten einen sehr motivierenden Charakter. Wir waren, so glaube ich jedenfalls, mit mehr Berufsstolz ausgestattet als die Kolleginnen und Kollegen heute. Das Ansehen des Berufes in der Öffentlichkeit war meines Erachtens früher auch besser, weil es für die Öffentlichkeit keinen Detailblick in das Anstaltsleben gab; heute finden Sie jedes „Versagen“ eines Beamten, egal auf welcher Hierarchieebene, am nächsten Tag in der Zeitung wieder. Auch war der Zusammenhalt zwischen den Kollegen stärker als heute.

**FORUM STRAFVOLLZUG:** Aktuell hört man aus vielen deutschen Haftanstalten, dass das „Jobdenken“ stärker vorherrscht als die persönliche Verantwortungsübernahme über den eigenen Tellerrand

hinaus, das gilt offensichtlich für alle Laufbahnen und Berufsgruppen. Wie sind Ihre Erfahrungen in diesem Zusammenhang?

**Wolfgang Herr:** Früher war nach meiner Einschätzung der Verlass auf die Kollegen deutlich größer als heute und wir fühlten uns stark für das Gesamtwohl der Anstalt verantwortlich. Ein Indiz für die Identifikation mit dem Arbeitsplatz sind sicher auch die Fehltage der Mitarbeiter. Vor 25–30 Jahren lagen sie, soweit ich mich erinnern kann, im Durchschnitt im einstelligen Bereich; die Fehltage durch „dienstunfähige Erkrankung“ – wie es im Amtsdeutsch ja heißt – liegen heute zwischen 16–20 Tagen pro Jahr. Die Belastungen sind heute nach meinen Erfahrungen nicht höher als früher, aber anders geartet. Von entscheidender Bedeutung ist nach wie vor die Einstellung zum Beruf und zur Gesamtaufgabe in der jeweiligen Anstalt. Heute ist die „emotionale Verbundenheit“ mit der eigenen Anstalt nicht mehr so stark wie früher; das ist ein Gefühl von mir, das ich nicht mit Zahlen/Daten belegen kann.

**FORUM STRAFVOLLZUG:** Inwieweit spielen die Gefangenen hinsichtlich dieser Entwicklung eine Rolle?

**Wolfgang Herr:** Eine große Rolle, denn heute gibt es mehr Gefangene mit „Persönlichkeitsstörungen“ und Drogenbelastungen als früher. Die „Klientel“ ist schwieriger geworden und die kriminelle Karriere beginnt bei den jungen Gefangenen früher und es gibt viele Intensivtäter unter 20 Jahren. Das erfordert einen anderen Umgang der Bediensteten mit den Gefangenen. Sich um den Einzelfall zu „kümmern“, ist zwar immer noch die Regel, jedoch funktionieren oft selbst ausgeklügelte Erziehungs-, Behandlungs- und Förderpläne nicht mehr und müssen häufig neu überarbeitet werden. Entscheidend ist allerdings immer noch der Mensch vor Ort, der sich intensiv um den Einzelfall kümmert oder nur „formal abarbeitet“.

**FORUM STRAFVOLLZUG:** Sind auch die Führungskräfte von heute nicht mehr das, was sie früher mal waren?

**Wolfgang Herr:** Das kommt immer auf die Einzelperson an. Früher gab es „gute“ Vorgesetzte und heute auch. Die heutigen Anforderungen an Führungskräfte sind jedoch höher als vor 25 Jahren. Es ist mehr Flexibilität gefordert und es gibt mehr „Störfeuer“ von außen. Die heute sehr bedeutungsvolle Führungsriege kommt aus dem gehobenen Dienst und die hat mehr Nähe zur „Basis“ als früher. Das ist eine gute Entwicklung, denn Standesdünkel sind heute eher selten. Es ist auch viel Verantwortung nach unten delegiert worden, die Hierarchien sind flacher geworden.

**FORUM STRAFVOLLZUG:** Zurzeit gibt es bundesweit im AVD einen Frauenanteil von ca. 15 Prozent. Vor 25 Jahren lag dieser Anteil unter 5 Prozent. Wie bewerten Sie diese Entwicklung?

**Wolfgang Herr:** Das ist absolut eine gute Entwicklung, denn der höher gewordene Frauenanteil ergab eine „Klima-verbesserung“ in den Anstalten. Die Umgangskultur, auch im Zusammenhang mit den Gefangenen, ist heute eine bessere als früher. Frauen sind in der Regel kommunikativer als Männer und kriegen eher mit, wenn was nicht stimmt und sind nicht so schnell beleidigt wie Männer, wenn es mal deutliche Meinungsverschiedenheiten gibt. Ein Nachteil sind manchmal die Beziehungsgeschichten, die sich naturgemäß zwischen Männern und Frauen entwickeln, aber das Phänomen gibt es in allen Teilen der Berufswelt.

**FORUM STRAFVOLLZUG:** Was meinen Sie, Herr Herr, was läuft zurzeit nicht rund in der gesamten Personalpolitik vieler Anstalten, insbesondere im AVD?

**Wolfgang Herr:** Ich kann nur meine Erfahrungen aus meiner Anstalt da einbringen, alles andere wären Mutmaßungen. Auf der einen Seite gibt es immer noch, zwar nicht mehr so stark

wie früher, die „Vetternwirtschaft“, z. B. bei Einstellungen und Beförderungen, auf der anderen Seite ist die Qualität des Personals durch ein besseres Auswahlverfahren gestiegen. Insbesondere sollte man in der Laufbahn des AVD darauf achten, dass nicht nur Abiturienten oder Bewerber mit Fachhochschulreife eingestellt werden, weil ihnen in der Regel die Berufserfahrung fehlt. Kollegen Ende 20 mit Kenntnissen und Erfahrungen aus einer anderen Berufswelt werden oftmals auch von den Gefangenen stärker respektiert als die „jungen Schlaunen“.

**FORUM STRAFVOLLZUG:** Wenn Sie einen Zukunftswunsch für die weitere Entwicklung beim „Kernpersonal AVD“ formulieren dürften, wie würde der lauten?

**Wolfgang Herr:** Mehr „gestandene Leute“ mit einer gewissen Lebenserfahrung einstellen. Das Dienstrecht sollte es zulassen, die Kolleginnen und Kollegen 5 Jahre zu beobachten, bevor die Übernahme in das Beamtenverhältnis erfolgt. Ferner sollte jede Anstalt ein klares Leitbild haben, das Orientierung gibt, insbesondere auch für den AVD. Anstaltsleitung und andere Vorgesetzte sollten stärker darauf hinwirken, dass jeder Mitarbeiter weiß, was gefordert ist und wie die „Spielregeln“ lauten. Dazu gehören klare Ziele und entsprechende Maßnahmenplanung auf der Grundlage der rechtlichen Rahmenbedingungen, also insgesamt mehr Strukturvorgabe.

**FORUM STRAFVOLLZUG:** Herr Herr, wenn Sie heute 25 Jahre alt wären und sich beruflich neu orientieren müssten, würde die Berufswahl Sie wieder in ein Gefängnis führen?

**Wolfgang Herr:** Ja, unter bestimmten Bedingungen.

1. Es müssen stärker klare Erfolge im täglichen Dienst sichtbar gemacht bzw. organisiert werden.
2. Die Vielfalt des Berufes muss erhalten bleiben.

3. Leistungsgerechte Bezahlung, wer mehr tut und mehr bewirkt als andere, sollte es finanziell auch merken.

**FORUM STRAFVOLLZUG:** Herr Herr, danke für das Gespräch!



**Wolfgang Herr**

AVD Justizvollzugsanstalt Iserlohn  
wolfgang.herr@online.de



**Günter Schroven**

FS-Redakteur und Leiter des Bildungsinstitutes für den niedersächsischen Justizvollzug  
günter.schroven@justiz.niedersachsen.de

## Neue Bücher

### Das Gefängnis als Risiko-Unternehmen

Herausgeber:  
Harald Preusker, Bernd Maelicke,  
Christoph Flügge

1. Aufl. 2010  
Verlag:  
Nomos, Baden-Baden  
**Preis: 49,00 Euro**

# Gutes Personal händeringend gesucht

Angelika Lichthard



Die Nachfrage ist groß. Jeden Monat liegen gut hundert Bewerbungsschreiben für einen Ausbildungsplatz im Postfach der Bildungsstätte Justizvollzug. Trotzdem ist es schwierig, geeignete Bewerberinnen und Bewerber für den Berliner Justizvollzug zu finden. Die Auswertung der Bewerbungen im Jahr 2009 zeigte, dass die Anforderungen für viele zu hoch sind: Nur knapp sieben Prozent aller Kandidaten und Kandidatinnen sind geeignet. Die Folge: Für 100 zu besetzende Ausbildungsplätze werden derzeit knapp 1500 Bewerbungen benötigt.

Im Schnitt kann nur etwa die Hälfte derer, die sich bewerben, zum Testverfahren zugelassen werden. Der Rest scheidet vorab aus: Wegen eigenen mangelnden Interesses (z.B. unentschuldigtes Fehlen beim Test) oder fehlenden formalen oder persönlichen Voraussetzungen (z.B. Vorstrafen, Form der Bewerbung). Auch die Durchfallquote beim schriftlichen Testverfahren liegt nahezu gleichbleibend bei 60 Pro-

zent, bei den dann noch Verbleibenden im mündlichen Testverfahren bei ebenfalls sehr hohen 64 Prozent.

## Schlechtes Image

Ein Grund, warum sich die Wunschkandidaten und -kandidatinnen für den allgemeinen Justizdienst kaum bewerben, liegt mit an dem nach wie vor schlechten gesellschaftlichen Ansehen des Berufs. Hier ist noch mehr Öffentlichkeitsarbeit wünschenswert, damit z. B. in Presseberichten endlich auf Bezeichnungen wie „Schließer“ und „Gefängniswärter“ ver-

Werbung in der Presse 1979

**„Ich habe schon einiges in meinem Leben gemacht!“**

**„Und ich brauche Kollegen, die ihre Chance klar erkennen:“**

- Berufliche Sicherheit als Beamter im Berliner Justizvollzug
- vielseitige und verantwortungsvolle Aufgaben im Umgang mit Menschen ... denn es ist unser Ziel, der Gesellschaft und den Gefangenen neue Straftaten und deren Folgen zu ersparen.
- volle Bezahlung während der einjährigen qualifizierten Ausbildung
- leistungsgerechte Aufstiegsmöglichkeiten bis zum Amtsinspektor.

Wenn Sie mindestens 23 Jahre alt sind, die Hauptschule erfolgreich abgeschlossen (oder einen gleichwertigen Bildungsstand) haben, dann sollten Sie Ihre Chance jetzt nutzen. Richten Sie Ihre schriftliche Bewerbung bitte an:

**Der Senator für Justiz**  
Abteilung V • Salzburger Str. 21-25 • 1000 Berlin 62  
Telefon: (030) 783 3984 / 783 3637

**„Jetzt habe ich den Job fürs Leben ... eine echte Aufgabe!“**

**• Sicherheit im Strafvollzug ~ Aufgabe und Chance •**

zichtet würde. Denn die Bediensteten des Justizvollzuges leisten Tag für Tag eine hochkomplexe Arbeit, die Professionalität sowie eine schnelle und gute Auffassungsgabe voraussetzen.

## Wandel des Berufsbilds

Der ständige Wandel der Gesellschaft und somit auch die Zusammensetzung der Inhaftierten in den Haftanstalten, die stets ein Spiegelbild der gesamtgesellschaftlichen Strömungen darstellt, haben auch das Berufsbild geändert. Gesucht werden nicht mehr – wie 1979 – der „gestandene männliche Handwerker“, sondern Frauen und Männer, mit und ohne Migrationshintergrund unterschiedlichen Alters, die sich dieser Herausforderung gewachsen sehen und sie annehmen wollen.

## Die ideale Besetzung

Wie sieht die oder der perfekte Auszubildende denn nun aus? Wer sich für den mittleren allgemeinen Vollzugsdienst bewerben will, kann sich im Internet über die Anforderungen, Erwartungen und Vorstellungen einer Idealbesetzung informieren.

Von guten Allgemein- und Fachkenntnissen, intellektueller Beweglichkeit, Lernbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein, Empathiefähigkeit, Ausgeglichenheit und Toleranz, hoher psychischer und physischer Belastbarkeit ... ist dort die Rede. In der Tat werden diese Kompetenzen benötigt, um den Auftrag einer Justizvollzugsanstalt erfüllen zu können.

Aber wer kann all das vorweisen, gar kontinuierlich bieten in einem Berufsfeld, das der allgemeinen Öffentlichkeit im Wesentlichen nicht bekannt ist und das sich fortwährend gegen ein schlechtes Image und wenig Anerkennung zur Wehr setzen muss – insbesondere dann, wenn das Hauptmotiv für eine Bewerbung in der Sicherheit des Arbeitsplatzes liegt?

Geeignete Bildung und die nötigen gesundheitlichen Erfordernisse sind auf jeden Fall bereits rein formale Vorausset-

zungen für eine Bewerbung. Dem Bild des idealen Vollzugsbediensteten mit den nötigen Kompetenzen kann man sich vor allem in Gesprächen mit Menschen nähern, die bereits im Justizvollzug arbeiten.

Denn das Leben dort findet nicht nur in engem Kontakt mit den Gefangenen, sondern – ebenso dicht und noch dazu voneinander abhängig – mit den Kolleginnen und Kollegen statt. Diese besonders enge Zusammenarbeit sieht der Gesetzgeber sogar als Gebot vor. Konsens bei all diesen Gesprächen ist immer wieder: Der oder die ideale Vollzugsbedienstete muss das Herz und den Verstand auf dem richtigen Fleck haben!

Im Vollzug werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ganz unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten gebraucht. Die Kunst ist es, die eine oder den anderen so einzusetzen bzw. so zu schulen, wie es den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes entspricht.

Es ist illusionär, das „Allround-Talent“ zu finden. Das gibt es nicht. So vielfältig die Gefangenen in den Justizvollzugsanstalten sind, so vielfältig ist auch das Personal – und muss es auch sein. Und – nur die Bediensteten, die Zufriedenheit aus dem eigenen Tun ziehen, sich mit Ihren Kompetenzen anerkannt und geschätzt fühlen, werden den gesetzlichen Auftrag erwartungsgemäß erfüllen.



**Rosemarie Dorsch-Jäger**  
Fachbereichsleitung Ausbildung  
Bildungsstätte Justizvollzug Berlin

## Aufgabe: Ausbildung für den Vollzug

Mitte der 60'er Jahre fing mit einer 14-tägigen Einführung zum/zur Hilfsaufseher/in im Angestelltenverhältnis die Ausbildung im allgemeinen Vollzugsdienst an. Daraus wurde 1977 eine einjährige Ausbildung mit anschließender Verbeamtung, die sich zu einer anderthalb Jahre dauernden Ausbildung für Anwärtnerinnen und Anwärtler entwickelte, bis daraus Anfang 1987 die bis heute bundesweit gültige Zwei-Jahres-Ausbildung wurde.

Inhaltlich hat die Ausbildung für den allgemeinen Vollzugsdienst in diesen Jahren mehrere „Quantensprünge“ erfahren. Insbesondere das neue Strafvollzugs-gesetz 1977 hatte ganz wesentliche und einschneidende Auswirkungen auf die Vollzugsarbeit und mithin auf die erforderliche Aus- und Fortbildung.

Neben der inhaltlichen Arbeit erfordert auch die Einsatzplanung von Dozentinnen und Dozenten besondere Aufmerksamkeit. Die Bildungsstätte koordiniert derzeit 160 Lehrkräfte, hauptsächlich Bedienstete der Vollzugsanstalten, die nicht hauptamtlich unterrichten sind.

Die Koordination ist zeitlich außerordentlich aufwändig, da die kurzfristigen dienstlichen Verpflichtungen der Dozentinnen und Dozenten der Ausbildungsplanung oft entgegenstehen und die Stundenpläne immer wieder geändert werden müssen.

Insgesamt 24 Monate werden die künftigen Mitarbeitenden des allgemeinen Vollzugsdienstes auf die Aufgaben des Justizvollzuges und ihre Rolle darin vorbereitet. In der Ausbildung wechseln sich praktische Abschnitte in den Justizeinrichtungen (15 Monate) mit theoretischen Abschnitten in der Bildungsstätte (9 Monate) ab.

Berlin hat sich bereits vor einiger Zeit erfolgreich auf den Weg gemacht, ein Gleichgewicht zwischen reiner Kenntnisvermittlung und der Vermittlung und dem Training vollzugspraktischer Fertigkeiten und Fähigkeiten und herzustellen. Zum Ende der Ausbildung bzw. der theoretischen Unterweisung sollen die Auszubildenden vor allem fähig und bereit sein,

- die ihnen übertragenen Aufgaben bestmöglich zu erfüllen,
- mit anderen Berufsgruppen zusammenzuarbeiten,
- Gefangenen mit einem positiven Menschenbild begegnen,
- sich aktiv in Problemlösungsprozesse einzubringen,
- eigenes Verhalten zu reflektieren,
- sich aktiv und verantwortlich für die Ziele der eigenen Behörde einzusetzen.

## Vollzugspraktisches Training

Das Training von Eigensicherung und Sicherungstechniken (EST) nimmt in Berlin einen hohen Stellenwert ein – sowohl in der Aus- als auch in der Fortbildung. Im Vorbereitungsdienst für den allgemeinen Vollzugsdienst sind in den zwei Jahren 32 Stunden ausschließlich diesem Thema gewidmet.

Ergänzt werden diese Stunden durch das Interdisziplinäre Praxis-training (IPT), in welchem auch die Eigensicherung praxisnah geübt und reflektiert wird. Ein Großteil des Trainings findet in unmittelbarer räumlicher Nähe zur Bildungsstätte in der Sporthalle der JVA Charlottenburg statt.

Steht im ersten Ausbildungsabschnitt das Erlernen von Techniken der Selbstverteidigung und die Eigensicherung im Vordergrund, so geht es im zweiten Ausbildungsabschnitt um die Anwendung unmittelbaren Zwangs auch im Zusammenwirken als Team und um besonnenes Verhalten in Einsatzsituationen.

Wichtige Arbeitsgrundlage für das Training ist das in Berlin erstellte Arbeitsheft zum EST. Darin sind neben bildhaften Darstellungen der jeweiligen Techniken mit kurzer Beschreibung auch Hinweise zur Rechtslage enthalten.

Auch nach der Ausbildung bietet die Bildungsstätte Justizvollzug Berlin in speziellen Fortbildungen ein differenziertes Angebot an Trainingsmöglichkeiten. Soweit es in den jeweiligen Vollzugsbehörden keine dezentralen Trainingsangebote gibt, plant und organisiert die Bildungsstätte zentral auch Trainings für „wenig Geübte“ und besonders für Mitarbeiterinnen.

## Train the Trainer

Die Qualität der Trainings wird unter anderem durch ein regelmäßiges Fortbildungsangebot für Trainer und Trainerinnen und sonstige Multiplikatoren auch mit Experten und Expertinnen aus anderen Bundesländern gesichert.



**Bernd Künecke**

Fachbereichsleitung Ausbildung  
Bildungsstätte Justizvollzug Berlin

## Aufgabe: Fortbildung im Vollzug

Neben der Ausbildung gewährleistet die Bildungsstätte Justizvollzug auch ein justizspezifisches und zeitgemäßes Fortbildungsangebot. 2009 haben insgesamt 1.368 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an 80 Fortbildungsmaßnahmen und Workshops der Bildungsstätte teilgenommen. Das entspricht ca. 47 Prozent aller Bediensteten im Berliner Justizvollzug. Die Teilnahme an Fortbildungen bei externen Einrichtungen ist hierbei nicht erfasst.

Übergeordnetes Ziel aller Fortbildungsangebote ist es, die Mitarbeitenden in den Justizeinrichtungen auf ihrem Berufsweg

zu begleiten, sie zu fördern und zu fordern, sie auf neue Aufgaben vorzubereiten und sie dazu zu befähigen, mit den vielfältigen Arbeitsanforderungen und Leistungserwartungen psychisch stabil umgehen zu können.

Bei allem müssen die individuelle Entwicklung der Bediensteten und die Entwicklung der Organisation Justizvollzug als Ganzes stets in einer angemessenen Balance zueinander stehen. Dieses Ziel ist nur zu erreichen, wenn die Justizeinrichtungen in die Planung und Evaluation der Fortbildung einbezogen werden. In Berlin geschieht dies durch regelmäßige Planungsgespräche mit den einzelnen Einrichtungen, halbjährliche gemeinsame Fortbildungskonferenzen und ein transparentes Feedback zu den Fortbildungsveranstaltungen. Das Fortbildungsangebot muss den Bedarf der Praxis abdecken und zugleich übergeordnete Interessen der landeseigenen Justizpolitik berücksichtigen.

Themenschwerpunkte der angebotenen Seminare sind:

- Vollzugspädagogische Inhalte
- Krisen- und Suizidvermeidung
- Konflikt- und Stressmanagement
- Interkulturelle Kompetenz
- Soziale Kompetenz
- Organisationsentwicklung
- Umgang mit rechtsradikalen Tendenzen
- Eigensicherungstraining

Ein weiterer Schwerpunkt der Fortbildung ist die Konzeption, Organisation und Umsetzung von Seminarreihen, wie z.B.

- Berufsbegleitende Seminarreihen nur für Frauen, bzw. nur für Männer im mittleren Dienst (Gender Trainings) über zwei Jahre;
- Berufsbegleitende Seminarreihe für junge Führungskräfte im gehobenen Dienst über ein Jahr;
- Qualifizierungsmaßnahme
- „Sozialtherapie“ über ein Jahr;
- Qualifizierungsmaßnahme „Ausbildung für Ausbilderinnen und Ausbilder im Justizvollzug“ über ein halbes Jahr;

- Einführungsseminar für neu eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des gehobenen und höheren Dienstes im Justizvollzug über ein halbes Jahr.

Neben der Informations- und Wissensvermittlung, der Vorbereitung auf die Übernahme verantwortungsvoller Tätigkeiten und der Frauenförderung spielen in diesen Fortbildungsreihen die Zusammenarbeit und das Zusammenwachsen der Lerngruppe, die Stärkung der individuellen sozialen Kompetenzen sowie die Reflexion des Erlernten und die Umsetzung in die tägliche Praxis eine große Rolle.

## Nicht ohne Kooperationen

Bei diesen vielfältigen Aufgaben in der Aus- und Fortbildung steht die Bildungsstätte Justizvollzug nicht isoliert da. Es besteht ein enger Austausch zwischen Praxis und Theorie, also zwischen den Ausbildungsleiterinnen und -leitern bzw. Fortbildungsbeauftragten der Vollzugsanstalten und der Bildungsstätte. Ohne diese enge Zusammenarbeit wäre es nicht möglich, stets nah an der Praxis aus- und fortzubilden.

Zudem werden in einer jährlichen Bundestagung aller Aus- und Fortbildungseinrichtungen des Justizvollzugs aus Deutschland, Österreich und der Schweiz länderübergreifende Interessen, mögliche gemeinsame Aktionen und Angebote diskutiert. Wesentlicher Bestandteil der jährlichen Tagung ist auch die kollegiale Beratung, und tragfähige gemeinsame Standards zu erörtern.

Auf regionaler Ebene kooperiert die Bildungsstätte Justizvollzug bedarfsorientiert mit der Verwaltungsakademie des Landes Berlin, der Aus- und Fortbildungsstelle der Berliner Polizei und weiteren externen Anbietern.

## Unter Aufsicht und doch eigenständig

Der Bereich „Aus- und Fortbildung für den Berliner Justizvollzug“ existiert seit Mitte der 1960-er Jahre und war zuletzt

in der Senatsverwaltung für Justiz untergebracht. 2007 wurde erstmalig – und auch einmalig in der Bundesrepublik Deutschland – die Ansiedlung in eine Anstalt des geschlossenen Männervollzugs beschlossen.

Ziel der Senatsverwaltung für Justiz war es, eine Trennlinie zwischen den strategischen und den operativen Aufgaben zu ziehen. Bei der Einrichtung einer „Aus- und Fortbildungsstätte für den Berliner Justizvollzug“ sollte es sich um eine Serviceeinheit handeln, die zwar an eine bestehende JVA angegliedert wird, aber keine eigenständige Behörde ist.

Die unmittelbare Fachaufsicht über diese Einheit hat die Senatsverwaltung für Justiz, während die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienstrechtlich der Leiterin der JVA unterstehen. Diese Trennung von Dienst- und Fachaufsicht gewährleistet, dass die Bildungsstätte gegenüber den Anstalten eigenständig auftreten kann.

Der Umzug am 1. Juli 2007 aus dem Justizministerium in die Justizvollzugsanstalt Charlottenburg bot viele Vorteile:

- Konzentration auf die Kernaufgaben Aus- und Fortbildung;
- Unterbringung an einem zentralen Vollzugsstandort, d.h. für die Dozentinnen und Dozenten – zum größten Teil aus anderen Berliner Justizvollzugsanstalten – jetzt schneller erreichbar;
- Neugestaltung der Räume, Schaffung einer angenehmen Lehr- und Lernatmosphäre;
- Hohe Identifikation der Anwärtinnen und Anwärter mit dem Berufsfeld und ihrem Berufsbild.

### Die Personalausstattung

- Eine Leiterin der Bildungsstätte, zugleich Fachbereichsleiterin der Fortbildung;
- Zwei Fachbereichsleitungen für die Ausbildung;
- Fünf Verwaltungskräfte

### Die Aufgaben

- Organisation und Steuerung des Bewerbungsverfahrens für die Laufbahn des allgemeinen Justizvollzugsdienstes und des mittleren Verwaltungsdienstes;
- Ausbildung des allgemeinen Vollzugsdienstes und des mittleren Verwaltungsdienstes;
- Einführung des Krankenpflege- und des Werkdienstes in den Justizvollzug;
- Planung, Organisation und Umsetzung von Fortbildungen und berufsbegleitenden Seminarreihen für die Beschäftigten der Berliner Justizeinrichtungen sowie der Sozialen Dienste der Justiz.

<http://www.berlin.de/sen/justiz/bildungsstaette-justizvollzug/bildungsstaette-justizvollzug.index.html>

Kontakt: Bildungsstätte Justizvollzug bei der JVA Charlottenburg,  
Friedrich-Olbricht-Damm 17, 13627 Berlin



**Angelika Lichthard**

Leiterin der Bildungsstätte Justizvollzug Berlin  
[Angelika.Lichthard@bjv.berlin.de](mailto:Angelika.Lichthard@bjv.berlin.de)

## Courage im Amt

### Im Porträt:

**Angelika Lichthard,**  
Leiterin der Bildungsstätte Justizvollzug in Berlin

*Carmen Sorgler*

**Wenn sie mehr Realismus und Praxisnähe für die Aus- und Fortbildung im Justizvollzug fordert, weiß Angelika Lichthard genau, wovon sie spricht. Denn Praxis kann die Leiterin der Bildungsstätte Justizvollzug in Berlin wahrlich jede Menge vorweisen. Schließlich hat sie, wie sie sagt, „Justizvollzug von der Pike auf gelernt“.**

Dabei ist „von der Pike auf“ wörtlich zu nehmen, denn ihren Weg im Berliner Justizvollzug hat Angelika Lichthard als 23-jährige begonnen: als Vollzugsbeamtin in der JVA für Frauen. Die Speditionskauffrau mit Abitur hatte noch einmal umgesattelt. Das Motiv? „Wie oft bei jungen Frauen, lautete auch bei mir die Antwort: Ich wollte etwas mit Menschen machen.“

Das gilt heute immer noch, auch wenn die nunmehr 54-jährige es inzwischen anders umsetzt. Neben dem Schichtdienst im allgemeinen Vollzugsdienst absolvierte sie ein Sozialpädagogikstudium, nach dessen Abschluss kam ein Laufbahnwechsel zur Sozialarbeiterin, dann der Aufstieg zur Geschäftsleiterin des Freigängerhauses Lichterfelde und später der Jugendarrestanstalt Berlin. Schließlich 1998 erneut ein Wechsel: diesmal in die Aus- und Fortbildung und in die Frauenförderung bei der Senatsverwaltung für Justiz, denn die Unterstützung von Frauen in der Männerdomäne Vollzug ist ihr seit jeher ein großes Anliegen.

Um Frauen zu ermutigen, selbst berufliche Verantwortung zu übernehmen, ihre Kompetenzen zu stärken und sich für Führungspositionen zu qualifi-

zieren, leitet sie seit 2000 zweijährige „Berufsbegleitende Seminarreihen für Frauen“. Mit großer Resonanz.

2007 schließlich wurde sie von der Senatsverwaltung beauftragt, die Auslagerung und Neukonzeption der Aus- und Fortbildung zu organisieren und inhaltlich zu entwickeln – als Leiterin der neuen Bildungsstätte Justizvollzug.

Was daraus inzwischen geworden ist, bezeichnet sie zufrieden als „schönes Arbeiten. Ich kann denken, Ideen entwickeln und es sofort auch selbst umsetzen, weil es im neuen Konzept der Bildungsstätte so wenig Hierarchie-Ebenen gibt.“ Zwar hat die Senatsverwaltung die Fachaufsicht, doch Lichthard genießt volles Vertrauen und hat Handlungsfreiheit.

Die Folgen sind spürbar und werden in der Vollzugsszene bisweilen ungläubig bestaunt. Wie etwa Ende 2009, als die Jugendstrafanstalt dringend eine Moderation brauchte, weil die Teams große Probleme hatten. „Freitagabend kam die Anfrage. Da hier wirklich Not herrschte, machte ich mich übers Wochenende an die Arbeit und stand – die konnten es gar nicht glauben – am Montag gemeinsam mit zwei Moderatorinnen in der Anstalt.“

Schnell auf Anfragen und Situationen reagieren zu können, ohne zeit- und energiefressende Hierarchiehürden, das empfindet Lichthard als Grundlage, um wirklich innovativ arbeiten zu können.

Was ihr dabei besonders am Herzen liegt? Wer den Titel ihrer Diplomarbeit über Justizvollzugsbeamtinnen liest, ahnt, welches Anliegen Angelika Lichthard in der Aus- und Fortbildung besonders verfolgt. „Den Titel, Nennt mich nicht Wärterin‘ habe ich nicht umsonst gewählt. Schließlich habe ich die Stigmatisierung des Berufs selbst erlebt.“

Ein wichtiges Ziel ihrer Arbeit sieht sie daher darin, dem allgemeinen Vollzugsdienst ein besseres Ansehen zu verschaffen. „Auch heute sprechen die Leute und auch die Presse immer noch geringschätzig von Schließern oder Gefängniswärterinnen. Dabei ist dieser anspruchsvolle Beruf“, so Lichthard,

„wahrlich keine Aufgabe, für die man sich schämen oder verstecken muss.“

Als ehemalige Genderbeauftragte der Senatsverwaltung weiß Angelika Lichthard auch, was es heißt, den Mund dann aufzumachen, wenn etwas nicht gut läuft. Ihrer „Berliner Schnauze“ fällt das allerdings nicht allzu schwer. Die Zivilcourage, die sie predigt, lebt sie selbst vor. Querdenken, bestimmte Situationen nicht einfach hinnehmen, das gehört zu ihrem Lebenslauf.

So ist Lichthard sehr glaubwürdig, wenn sie die Teilnehmenden der Bildungsstätte, aber auch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder ermutigt, Rückgrat zu zeigen, keine Angst vor Hierarchien zu haben. „Ich versuche ihnen klar zu machen, dass sie auch ohne Leitungsfunktion in jeder Situation eine persönliche Handlungsfreiheit und Verantwortung haben. Und dass sie selbst das Bild ihres Berufes leben und dieses Bild durch ihre Handlungen bestimmen.“

Unbemerkt blieb ihr großes Engagement für die Frauen und für den Beruf nicht: 2008 wurde sie im Rahmen des Wettbewerbs „Frau in Verantwortung“ unter der Schirmherrschaft der Bezirksbürgermeisterin dafür besonders gewürdigt.



**Carmen Sorgler**  
PFIFF - PresseFrauen In FrankFurt  
pressefrauen@pfiif-pr.de

Weitere Informationen:  
<http://www.pfiif-pr.de>

## Bildungsberatung im Justizvollzug

*Julia Röttger, Sabine Teichreb*

*„Bisher habe ich immer nur darauf geschaut, was nicht funktioniert hat – aber es gibt ja auch Sachen im Beruf, die haben geklappt.“*

*„Jetzt habe ich eine Idee, mit was ich weitermachen kann.“*

*„Der Workshop hat mir gezeigt, wie viele Kompetenzen ich habe, die mir vorher ganz unbekannt waren.“*

Solche und ähnliche Rückmeldungen bekommen die Teammitarbeiterinnen der Universität Mainz, die seit 2008 in Sachen Bildungsberatung in rheinland-pfälzischen Justizvollzugsanstalten eingesetzt sind, immer wieder. Die mündlichen und schriftlichen Aussagen der Inhaftierten spiegeln dem Projektteam die überwiegend positive Beurteilung der Bildungsberatung wider und bringen oft auf den Punkt, worum es geht: Kompetente Beratung im Bildungsbereich<sup>1</sup> wird immer wichtiger, um Orientierung zu gewinnen, das eigene Berufsleben zu planen sowie Bildungs- und Lernprozesse individuell gestalten zu können.<sup>2</sup> Dies trifft besonders für Menschen zu, die sich mit vermehrten beruflichen und biographischen Brüchen konfrontiert sehen, wie es bei Inhaftierten der Fall ist.<sup>3</sup> Ein ressourcenorientierter Ansatz im Hinblick auf die weitere Bildungs- und Berufsentwicklung kann darüber hinaus das Selbstwertgefühl und die Lernmotivation stärken.<sup>4</sup>

Ein Überblick über eigene Bildungsmöglichkeiten, basierend auf einer Stärken- und Kompetenzanalyse, ist aber für viele Inhaftierte nicht gegeben; der Zugang zu unabhängiger Bildungsberatung ist oftmals nicht möglich oder stark eingeschränkt.<sup>5</sup>

## Bildungsberatung als Pilotprojekt: Workshops und Einzelsitzungen mit Inhaftierten durch unabhängige Bildungsberatungsstellen

Vor diesem Hintergrund initiierte das Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung (ZWW) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz gemeinsam mit dem Ministerium der Justiz Rheinland-Pfalz das aus Landes- und ESF-Mitteln<sup>6</sup> finanzierte Projekt ‚Bildungsberatung im Justizvollzug‘. Seit 2008 berät ein Team aus Bildungsberaterinnen des ZWW Inhaftierte zu beruflichen und bildungsrelevanten Fragen in rheinland-pfälzischen Jugendstraf- und Justizvollzugsanstalten<sup>7</sup>. In Kleingruppen finden außerdem Workshops zur Kompetenzermittlung statt. Die in den Workshops erarbeiteten Stärken und Kompetenzen werden gemeinsam auf ihre mögliche berufliche Relevanz reflektiert. Darauf aufbauend erhalten die Inhaftierten die Möglichkeit, ihre sozialen Kompetenzen im Bewerbungstraining zu optimieren und z.B. eigene Bewerbungsunterlagen zusammenzustellen.

In einem solchen Projektrahmen wurde der zunehmende Bedarf der Bildungsbeauftragten der Anstalten ermittelt, professionelle Bildungsberatung innerhalb des Vollzugs anzubieten. Ausgehend von diesem Bedarf entwickelte das Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung die Qualifizierungsreihe ‚Bildungsberatung & Kompetenzentwicklung im Justizvollzug‘. Durch Unterstützung des Ministeriums der Justiz Rheinland-Pfalz wurde diese fünfmodulige Fortbildung erstmals in 2008 und 2009 durchgeführt.

## Bildungsberatung als reguläre Aufgabe innerhalb des Justizvollzugs

Nur selten wird es in Justizvollzugsanstalten einen eigenen Fachdienst für Bildungsberatung geben, und so stellt sich manchem die Frage, welche Bedeutung diese besitzt und in welchem

Ausmaß sie überhaupt stattfindet. Doch Bildungsberatung kann im Strafvollzug in ganz unterschiedliche Aufgaben eingebettet sein und wird zumeist in einem außerordentlich breiten Spektrum geleistet: von Zugangsgesprächen, Einstufungstests, Fragen der Schullaufbahnwahl und Berufsbildungsberatung über Lernbegleitung, Unterstützung bei der Kurswahl bis hin zu einer umfassenden Kompetenzermittlung und daran anschließender Weiterbildungsberatung. Diese Aufgaben werden zum Teil von den pädagogischen Fachdiensten (für Übergangsmanagement, Bildung, u.a.) sowie von Abteilungsleitungen, Lehrpersonal, Werksdienst und dem Allgemeinen Vollzugsdienst wahrgenommen.

Um diesen Umständen Rechnung zu tragen, muss auch eine Qualifizierung für ‚Bildungsberatung & Kompetenzentwicklung im Justizvollzug‘ die genannten Formen der Beratungstätigkeit einbeziehen. Sie muss den Bedürfnissen der Teilnehmenden aus ganz unterschiedlichen Bereichen des Justizvollzugs, in denen sie von der Professionalisierung ihrer bildungsberaterischen Kompetenzen profitieren können, gerecht werden.

## Professionelle Bildungsberatung durch Qualifizierung

Die Qualifizierung stellt den Erwerb und die Einübung von handlungsbezogenen Fähigkeiten in den Mittelpunkt – ergänzt durch Feldkompetenzen in den Themenbereichen, welche für Bildungsberatung im Justizvollzug essentiell sind. Dazu gehören als Grundlagen die Vermittlung von umfassenden Kenntnissen über Kommunikationsprozesse und eine Verständigung über beraterische Grundhaltungen. Im Kern der Weiterbildung steht der Beratungsprozess als solcher: Struktur und Steuerung mithilfe eines Phasenmodells, Beratungsmethoden und -techniken im Einzelnen sowie Umgang mit beraterischen Herausforderungen. Dazu werden spezielle Schwerpunkte zum

Kontext der Beratung gesetzt – interkulturelle Kompetenz, Netzwerk- und Schnittstellenmanagement, Bildungssystem, Arbeitsmarktentwicklung sowie Rechtliche Grundlagen von Bildungsberatung innerhalb des Justizvollzugs. Das letzte der jeweils zweitägigen Module dreht sich um die Einübung von Methoden der Kompetenzbilanzierung, -messung und -entwicklung.

Ein besonderes Augenmerk wird auf die Vernetzung der Beratungstätigkeit mit anderen Aufgaben innerhalb des Justizvollzugs gelegt, um entstehende Rollenkonflikte zu reflektieren und Handlungsmöglichkeiten gerade in der Zusammenarbeit mit den eigenen Kolleginnen und Kollegen sowie anderen Fachdiensten zu eröffnen. Die Einbettung der Bildungsberatung in die Vollzugsplanfortschreibung wird von den Teilnehmenden ebenso thematisiert wie die Zusammenarbeit in Netzwerken mit freien Trägern der sozialen Strafrechtspflege und anderen sozialen Diensten.

## Bundesweites Netzwerk für „Bildungsberatung & Kompetenzentwicklung“

Die Fortbildung basiert auf einer Qualifizierung, die im Rahmen des europäischen Bildungsprogramms der „Lernenden Regionen“ innerhalb eines deutschlandweiten Verbundes von neun Regionalen Zentren für Bildungsberatung & Kompetenzentwicklung entwickelt wurde. In diesem Kontext wurden ein gemeinsames Curriculum mit umfangreichen Seminarunterlagen sowohl zu den wissenschaftlichen Hintergründen als auch mit praktischen Übungen und Arbeitsvorlagen verfasst sowie Trainerinnen und Trainer eigens qualifiziert. Das Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung der Universität Mainz entwickelt diese Basis weiter, um die besonderen Bedarfe des Justizvollzugs und seiner Bediensteten zu berücksichtigen. Mittels Evaluation durch die Teilnehmenden, Einladung von Expertinnen und Experten

zu fachlichen Inputs in den Modulen sowie die Unterstützung des Ministeriums der Justiz Rheinland-Pfalz wird die Konzeption der Qualifizierung fortlaufend weitergeführt. Auch die Neuentwicklung ähnlicher Weiterbildungsangebote, die etwa die besonderen Aufgabenbereiche der Mitarbeitenden des Allgemeinen Vollzugsdienstes in den Mittelpunkt stellen, ist im Rahmen des Projekts denkbar.

Die Evaluation des ersten Durchgangs der Qualifizierung ‚Bildungsberatung & Kompetenzentwicklung im Justizvollzug‘ in den Jahren 2008–2009 bildet die große Zufriedenheit der Teilnehmenden ab, s. Tabelle unten (Auszug).

Das Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung (ZWW) ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Das ZWW konzipiert seit 20 Jahren in Zusammenarbeit mit den Lehrenden der Universität Weiterbildungsangebote, etwa in Form von Weiterbildungsstudiengängen, Kontaktstudien mit qualifizierenden Abschlüssen und Seminarreihen. Daneben engagiert sich das ZWW über Projektarbeit in verschiedenen Bildungsbereichen (z.B. Bildungsberatung, Gleichstellung) in Zusammenarbeit mit Bundes- und Landesministerien sowie auf

EU-Ebene für Bildung im Justizvollzug.

**Weitere Informationen:**

[www.uni-mainz.de/1512.php](http://www.uni-mainz.de/1512.php)

**Literatur**

**Bereswill, Mechthild**, „Die Schmerzen des Freiheitsentzuges“ – Gefängniserfahrungen und Überlebensstrategien männlicher Jugendlicher und Heranwachsender in Strafhaf. In Bereswill, Mechthild/Greve, Werner Greve (Hrsg.), Forschungsthema Strafvollzug (Interdisziplinäre Beiträge zur kriminologischen Forschung, 21), Baden Baden 2001, S. 253–285.

**Hosser, Daniela**, Jugendstrafe im Spannungsfeld zwischen Integration und Desintegration. Soziale Beziehungen und Haftfolgen im Jugendstrafvollzug, in: Bereswill, Mechthild/Greve, Werner (Hrsg.), Forschungsthema Strafvollzug (Interdisziplinäre Beiträge zur kriminologischen Forschung, 21), Baden Baden 2001, S. 319–343.

**Klein, Lutz/Petran, Wolfgang/Weber, Jörg**, Übergangsmanagement beginnt mit der Kompetenzfeststellung – Ein Diagnose-Qualifizierungs- und Reintegrationsprogramm, in: Goerdeler, Jochen/Walkenhorst, Philipp (Hrsg.), Jugendstrafvollzug in Deutschland. Neue Gesetze, neue Strukturen, neue Praxis? (Schriftenreihe der Deutschen Vereinigung für Jugendgerichte und Jugendgerichtshilfen e.V., 40), Mönchengladbach 2007, S. 450–467.

**Koesling, Almut**, Tätigkeit in Beziehung, in: Koch, Martin/Straßer, Peter (Hrsg.), In der Tat kompetent. Zum Verständnis von Kompetenz und Tätigkeit in der beruflichen Benachteiligtenförderung, Bielefeld 2008, Seite 149–166.

**Dies., „... weil die mir auch gewisse Sachen im Leben beigebracht haben“** – Beziehungsorientierungen junger Männer in Haft, in: Goerdeler, Jochen/Walkenhorst, Philipp (Hrsg.), Jugendstrafvollzug in Deutschland. Neue Gesetze, neue Strukturen, neue Praxis? (Schriftenreihe der Deutschen Vereinigung für Jugendgerichte und Jugendgerichtshilfen e.V., 40), Mönchengladbach 2007, S. 331–349.

**OECD** (Hrsg.), Career Guidance and Public Policy – Bridging the Gap, In: Cedefop (Hrsg.) Strategien zur Bildungs- und Berufsberatung. Trends und Herausforderungen und Herangehensweisen in Europa – ein Synthesebericht des Cedefop von Ronald Sultana (Cedefop Panorama Series, 102), Luxemburg 2004, S. 155–173.

**Schiersmann, Christiane**, Auf dem Weg zu einer Beratungsgesellschaft, in: Heuer Ulrike/Siebers, Ruth (Hrsg.), Weiterbildung am Beginn des 21. Jahrhunderts, Münster 2007, S. 150–160.

**Spieß, Reinhard**, „Alles wirkt“. Die Folklorisierung der pädagogischen Sehnsucht im Strafvollzug (Moderne der Tradition, 4), Kiel 2009.

**Walkenhorst, Philipp**, „Gute Schulen“ im Jugendstrafvollzug – Jugendstrafvollzug als „Gute Schule“. Überlegungen zu Voraussetzungen und Möglichkeiten, in: Bereswill, Mechthild/Höyneck, Theresia (Hrsg.), Jugendstrafvollzug in Deutschland. Grundlagen, Konzepte, Handlungsfelder. Beiträge aus Forschung und Praxis (Schriftenreihe der Deutschen Vereinigung für Jugendgerichte und Jugendgerichtshilfen e.V., 33), Mönchengladbach 2002, S. 319–355.

**Walter, Joachim/Waschek, Uli**, Die Peergroup in ihr Recht setzen. Das Just Community Projekt in der Justizvollzugsanstalt Adelsheim, in: Bereswill, Mechthild/Höyneck, Theresia (Hrsg.), Jugendstrafvollzug in Deutschland. Grundlagen, Konzepte, Handlungsfelder. Beiträge aus Forschung und Praxis (Schriftenreihe der Deutschen Vereinigung für Jugendgerichte und Jugendgerichtshilfen e.V., 33), Mönchengladbach 2002, S. 191–214.

**Walter, Michael**, Strafvollzug, 2. Auflage, Stuttgart u.a. 1999.

1 „Bildungs- und Berufsberatung ist ein Dienstleistungsangebot, das darauf ausgerichtet ist, Individuen jeden Alters und zu jedem Zeitpunkt ihres Lebens dabei zu unterstützen, Bildungs-, Ausbildungs- und Berufsentscheidungen auf einer gut vorbereiteten und informierten Basis eigenständig zu treffen und ihr Berufsleben selbst in die Hand zu nehmen. Berufsberatung hilft Menschen, sich über ihre Zielvorstellungen, Interessen, Qualifikationen und Fähigkeiten klar zu werden. Sie hilft ihnen, den Arbeitsmarkt und das Bildungssystem zu verstehen und diese Kenntnisse auf das zu beziehen, was sie selbst über sich wissen. Umfassende Berufsberatung erschließt Informationen über den Arbeitsmarkt und über Bildungsmöglichkeiten, indem sie diese organisiert, systematisiert und verfügbar macht, wann und wo Menschen sie benötigen.“ (OECD 2004, S. 19).

2 Vgl. Schiersmann 2007.

3 Vgl. Koesling 2007, 2008.

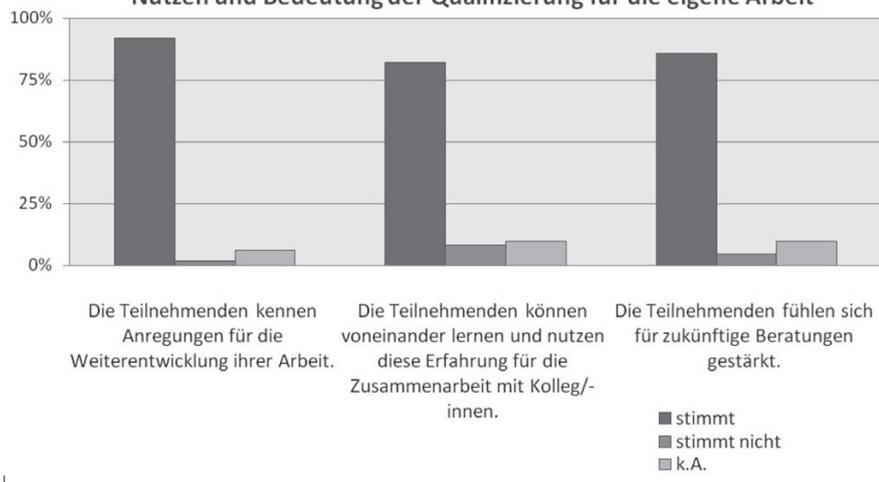
4 Vgl. Klein/Petran/Weber 2007, Walkenhorst 2002, Walter/Waschek 2002.

5 Vgl. Spieß 2009. Es wird hier davon ausgegangen, dass Ausgangsvoraussetzung für die Bildungsberatung die Freiwilligkeit der Inhaftierten ist. Zu Auswirkungen des Vollzugs auf heranwachsende Inhaftierte vgl. z.B. Walter 1999, Bereswill 2001, Hosser 2001.

6 Landesmittel des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen Rheinland-Pfalz.

7 JVA Rohrbach, JVA Trier, JVA Frankenthal, JVA Koblenz.

**Gesamteinschätzung der Teilnehmenden:  
Nutzen und Bedeutung der Qualifizierung für die eigene Arbeit**





**Julia Röttjer M. A.**

Projektleitung Qualifizierung „Bildungsberatung & Kompetenzentwicklung im Justizvollzug“  
Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung der  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
roettjer@zww.uni-mainz.de



**Sabine Teichreb M. A.**

Projektleitung „Bildung im Justizvollzug“  
Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung der  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
teichreb@zww.uni-mainz.de

Das Projekt wird gefördert durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen Rheinland-Pfalz und den Europäischen Sozialfonds.



**Rheinland-Pfalz**

MINISTERIUM FÜR ARBEIT,  
SOZIALES, GESUNDHEIT,  
FAMILIE UND FRAUEN



EUROPÄISCHER  
SOZIALFONDS  
Mehr Chancen für Rheinland-Pfalz

## Gewalttätiger Extremismus, Radikalisierung und Gefängnis<sup>1</sup>

*Eduard Matt*

Zur Beschreibung des Gefängnisses nutzen Teile der Medien und der Öffentlichkeit gerne das Klischee der ‚Schule des Verbrechens‘: der Inhaftierte wird hier erst richtig für seine kriminelle Karriere geschult. In der Diskussion um politisch und/oder religiös motivierte Gewalttaten kommt es nun als ‚Universität des Terrorismus‘ (Hamm 2009, S. 670) ins Gespräch. Zeigten doch biographische Werdegänge von Terroristen, dass ihr Aufenthalt zur Rekrutierung genutzt wurde, oder überhaupt ihr Aufenthalt sich als Ursache ihrer Radikalisierung erwies. Die Diskussion um Radikalisierung in Gefängnissen war eröffnet.

Die Problemlage stellt sich in unterschiedlichem Ausmaß in den europäischen (und amerikanischen) Gefängnissen. So findet sich vor allem in England & Wales eine ausgeprägte Diskussion zur Radikalisierungsproblematik im Gefängnis<sup>2</sup>, gerade angesichts vorgekommener Anschläge und einer (relativ) hohen Anzahl von Inhaftierten, die unter die Strafgesetze zur Bekämpfung des Terrorismus fallen. Und da das Strafmaß bei vielen nicht sehr hoch ist, ist ebenso die Bewährungshilfe stark involviert. Eine Ende 2009 vom Autor durchgeführte Länderumfrage bei den Justizverwaltungen der deutschen Bundesländer erbrachte, dass ein geringes Risiko gesehen wird sowie, dass ein Wissen um und die Erforschung der Problematik in Deutschland allenfalls ansatzweise vorhanden ist.<sup>3</sup>

Gewalttätiger Extremismus selbst ist kein neues Phänomen. Er findet sich in unterschiedlichen Zeiten in verschiedenen Ausprägungen: Er kann in Formen des Linksradikalismus ebenso auftreten wie als sozial-revolutionärer Terrorismus (RAF u.a.). Eine andere Form

ist der ethnisch oder national motivierte Terrorismus (ETA, IRA u.a.). Ausgeprägt findet er sich heute aber vor allem im Bereich des Rechtsextremismus (einschließlich Hasskriminalität/Vorurteils-kriminalität) und insbesondere in der Form des islamistischen<sup>4</sup> Terrorismus. Die beiden Bereiche bestimmen die englische und amerikanische Diskussion, in Deutschland werden sie ansatzweise diskutiert.<sup>5</sup> Die enge Verbindung von rechtsradikalen bzw. islamistischen Einstellungen und der Gewaltproblematik erzeugt einen hohen Handlungsbedarf.

Gefordert ist eine differenzierte Einschätzung der Situation, gerade auch um der negativen Einschätzung des Vollzuges zu begegnen. Im Folgenden sollen grundlegende Annahmen und Konzepte sowie einige praktische Konsequenzen dargelegt werden.

### Terrorismusforschung und Radikalisierung

In den letzten zehn Jahren wird unter dem Begriff Radikalisierung der Bereich der politisch, ethnisch und/oder religiös motivierten Gewaltentwicklungen neu und intensiv thematisiert (ICSR 2008, S. 3). Mit dem Begriff Radikalisierung wird der Prozess der Entwicklung und Übernahme extremistischer Positionen bezeichnet. Radikale Ideologien oder Positionen selbst sind nicht strafbar (allenfalls ihre Verbreitung). Auch sind diese nicht zwingend mit dem zweiten, bedenklichen, Aspekt verbunden: mit der Bereitschaft, Gewalt zu unterstützen und auszuüben. Erst durch die Verbindung wird der gewalttätige Extremismus zum Thema.

Der Fokus liegt in dieser Konzeptualisierung weniger auf den Taten selbst

und den politischen und gesellschaftlichen Reaktionen, sondern stärker auf den empirischen Fragen: Wie kommt es zur Entstehung von Radikalisierungsprozessen, von politisch motivierter Kriminalität und Extremismus? Was hält die Person in der Bewegung, aber ebenso, wie kommt es zu Prozessen des Ausstieges? Jeweilige Schritte in der Karriere werden zu erfassen versucht, wobei jede erreichte Stufe zugleich zur nächst höheren führen kann, aber ebenso ist auf jeder Stufe ein Ausstieg möglich. Der Verlauf gelangt dergestalt in das Blickfeld. Mit dem Begriff Radikalisierung werden somit Tendenzen und Entwicklungsbedingungen zu erfassen versucht, die bereits im Vorfeld auf Tendenzen und mögliche Hinwendung hin zu terroristischen Handlungen verweisen können. Systematische konzeptuelle Ansätze zum Verstehen des Entwicklungsprozesses sind zu erstellen. Die Gefahr einer Ausweitung potentiell kriminalisierbarer Verhaltensweisen (net-widening effect) ist hierbei zu beachten. Gleichwohl ist der Begriff weiterhin noch nicht sehr klar definiert, verschiedene Diskussionslinien und Erklärungsansätze finden sich.

Zugleich müssen Differenzierungen im Terrorismus Rechnung getragen werden: Auf der einen Seite steht der transnationale Terrorismus: Die Ausbildung von Terroristen erfolgt in anderen als den Herkunftsländern; (potentielle) Anschläge werden von aus dem Ausland angereisten Terroristen ausgeübt. Auf der anderen Seite findet sich der so genannte ‚hausgemachte‘ Terrorismus (home grown terrorism)<sup>6</sup>. Dieser betrifft Radikalisierungsprozesse von gebürtigen oder länger im Land lebenden Bürgern des Landes (mit und ohne Migrationshintergrund, Konvertiten u.a.; einige haben Trainingscamps entsprechender Organisationen besucht). Zur Zeit findet weiterhin eine Verschiebung von politisch motiviertem zu stärker religiös motiviertem Terrorismus statt. Dies wiederum hat Auswirkungen auf die typischen Ziele der Anschläge. Waren im politisch motivierten Terrorismus

die Herrschenden und die Vertreter des Systems das Ziel, so ist es im religiös motivierten Terrorismus, z.B. in Form der Selbstmordattentate islamistischer Extremisten, oftmals die Allgemeinbevölkerung, unbeteiligte und unspezifische Opfer. Unterschiedliche Ursachen und Motivationen liegen vor, ebenso ergeben sich unterschiedliche Präventionsstrategien.

Der Begriff der Radikalisierung ermöglicht, diese recht unterschiedlichen Bereiche zu diskutieren: Gemeinsamkeiten und Differenzen gilt es zu erfassen, Entwicklungsdynamiken und Problemlagen sind zu verdeutlichen.

## Gefängnis und Radikalisierung

In der Erforschung des insbesondere islamistischen Terrorismus stellte sich heraus, dass einige der Täter entweder vorher bereits im Gefängnis waren oder gar erst im Gefängnis sich radikalisierten.<sup>7</sup> Hieraus wurde geschlussfolgert, dass das Gefängnis ein typischer und gefährlicher Rekrutierungsort ist, neben anderen, nämlich Universitäten, Moscheen und dem Internet.<sup>8</sup> Die Frage, wie muslimische Gefangene einzuschätzen sind, stellte sich.

Zu unterscheiden sind zwei Konstellationen: Auf der einen Seite können bereits radikalisierte Personen, seien es verurteilte Extremisten, seien es Besucher (durch Propaganda), weitere für ihre Sache gewinnen wollen. Auf der anderen Seite ist die Situation Gefängnis selbst eine, die aufgrund ihrer Strukturen in Verbindung mit einem krisenhaften Erleben seitens des Gefangenen bei diesem zu Radikalisierungsprozessen führen können. Gefragt wird in letztere Perspektive nach den negativen Auswirkungen eines Gefängnisaufenthaltes. Diese, bisher diskutiert in Bezug auf die Rückfallfrage (bzw. Verfestigung einer kriminellen Karriere), gelangen dergestalt unter dem Aspekt der Entwicklung gewalttätigen Extremismus ins Blickfeld.

Die Zielgruppe umfasst unterschiedliche Personengruppen: (verurteilte) Terroristen (Anschläge, versuchte Anschläge; Planer, Organisatoren, Unterstützer); hochgradig extremistisch orientierte, radikalisierte Personen (die bisher nicht unbedingt terroristische Akte ausgeführt haben) sowie Gefangenen, die dem Risiko einer Radikalisierung ausgesetzt sind. Aber auch die Gruppe junger (gewaltbereiter) Männer auf der Suche nach einer – maskulinen – Identität, nach Ruhm und Anerkennung ist besonders anfällig für den gewalttätigen Extremismus (Roy 2009). Verbindungen gibt es zu den Bereichen Organisierte Kriminalität, Bildung einer terroristischen Gruppe, Propagandadelikte, u.a. Dominant sind aber insbesondere Gewalttaten. Ferner ist bei den Inhaftierten eine Unterscheidung von ‚Terror-Strategen‘ (hochgradig ausgebildet und zur Verbreitung und Motivierung anderer motiviert und engagiert), und den Umsetzenden und Ausführenden, die ‚Teamführern‘ und das ‚Fußvolk‘ für die Risikoeinschätzung ebenso wie für Präventionsstrategien von Bedeutung.

Für die Entstehung von Radikalisierungsprozessen kann die Situation des Gefängnisses selbst eine kritische Rolle spielen. Die Isolierung von anderen, 23 Stunden alleine auf der Zelle, fehlende Beschäftigung, Gewalt unter Gefangenen, das Bedürfnis nach Schutz und Zugehörigkeit, das Gefühl von Marginalisierung und Ausgrenzung, verbunden mit dem Verlust des bisherigen Lebens, der Verunsicherung über den eigenen Lebenslauf und der eigenen Person können einen entsprechenden Nährboden bilden. Psychische, kognitive und soziale Faktoren spielen hier eine Rolle. Das Vorhandensein bereits radikalisierten Personen, die Unzufriedenheit mit dem legalen System, das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden, die Propaganda durch Besucher sind weitere negativen Elemente im Prozess. So gesehen wird das Gefängnis zu einer krisenhaften und verunsichernden Umgebung für Personen, die gerade ein Bestreben

nach Dazugehörigkeit, nach Gruppenidentität, nach Schutz haben. Für einige Insassen führt dies zu einer neuen religiösen Haltung. (Bundesministerium für Inneres 2008, S. 17)

Es zeigt sich, dass viele spätere Täter erst im Gefängnis radikalisiert wurden. Am Anfang eines Radikalisierungsprozesses steht selten eine religiöse Grundhaltung. Die religiöse Hinwendung, die fundamentale Haltung, ist eher Ergebnis des Radikalisierungsprozesses und entsteht erst in dessen Verlauf. Ausgangspunkt des Prozesses sind in der Regel Freundschafts- oder Verwandtschaftsbeziehungen. Die Gruppendynamik und das Gruppenverhalten sind besonders ausgeprägt in diesem Prozess. Propaganda durch Imame oder Indoktrination durch Aktivisten spielen für die Gruppe im Bereich des home grown terrorism eher eine geringe Rolle.

Hamm (2009, S. 669) verweist in seiner Analyse darauf, dass es vor allem zwei Reaktionen und Erforschungsstrategien gibt: die Schwarzseher (alarmist position) und die beruhigenden Pragmatiker (reassuring viewpoint). Auf der einen Seite ist die Position der Schwarzseher: Gefängnisse sind Inkubatoren für den radikalen Islam und der Produktion von Terroristen. Jeder Muslim stellt im Gefängnis eine Gefahr dar, da potentiell Radikalisierung droht. Die Datenbasis für diese Position ist allerdings eher anekdotisch und unter Bezugnahme auf vereinzelte Fälle. Sie basieren meist auf den vorliegenden Informationen in Zeitungen und Berichten, stellen seltenst eigene Recherchen an wie z.B. Interviews mit Betroffenen. Die Heterogenität der Klientel wird nicht beachtet. Eine profunde Analyse der Gefängnissituation, der sozialen Prozesse bei Konversionen oder des Rekrutierungsprozesses von Terroristen fehlt. Dieser Position wird am ehestens in Bereichen der Medien, beim Verfassungsschutz und in einer konservativen Kriminalpolitik vertreten.

Auf der anderen Seite findet sich die Position der Pragmatiker. Ihre Einsichten basieren auf eigene Studien, Interviews mit diversen Beteiligten u.a. Erhebungen zur Rolle von Religion und Radikalisierung im Gefängnis zeigen ein differenzierteres und z.T. deutlich anderes Bild als das der Schwarzseher. Und hier lässt sich z.B. kein Zusammenhang zwischen der Konversion von Gefangenen zum Islam und Terrorismus herstellen. Vielmehr weist die Hinwendung zum Islam bei vielen Gefangenen viel stärker positive Aspekte auf: es geht sowohl um Sicherheit, Schutz und Dazugehörigkeit als auch um die Restrukturierung des Lebens, die Aufnahme eines proaktiven und prosozialen Lebensstils, mit der Ablehnung von Drogen und Alkohol.

Der pragmatische Ansatz zeigt auf, dass die Hinwendung zum Islam (Konversion, verstärkte Religiosität) ebenso ein möglicher Weg ist, mit der Situation Gefängnis fertig zu werden als auch einer der Resozialisierung und des Ausstiegs (desistance) sein kann. Durch das Stellen eines moralischen Deutungssystems gelingt es ihnen, ihr Leben wieder in den Griff zu bekommen (vgl. z.B. Spalek and El-Hassan (2007). Gesteigert wird nicht nur Sinngebung, sondern ebenso Selbstdisziplin und pro-soziales Verhalten zu anderen Insassen und zum Personal. Damit sind sie weniger gefährdet für Radikalisierungsprozesse.

Der dritte Aspekt der Bedeutung der Situation Gefängnis ist der der Entstehung von Gefangenen-Subkulturen. Unter diesem geraten z.B. gerade die Bedingungen einer überfüllten Anstalt ohne Rehabilitationsmaßnahmen und anderen Hilfestellungen ins Blickfeld. Derartige Situationen fördern stärker die Kluft zwischen Gefangenen und Personal und können zu entsprechenden Radikalisierungen führen.<sup>9</sup>

Radikalisierungsprozesse im Gefängnis entstehen folglich weniger als Folge von Propaganda und Bekeh-

rungsversuchen durch Ideologen als als Reaktion auf biographische und soziale Situation der Gefangenen und der Situation Gefängnis.

### Indikatoren für Radikalisierung

Für das Gefängnis-Personal stellt sich verstärkt die Aufgabe, die Veränderungen und Entwicklungen ihrer Insassen zu beobachten und einzuschätzen. Sind diese auf dem Weg einer Radikalisierung hin zu gewalttätigem Extremismus? Ist es ein Rückzug in Religiosität (Fundamentalismus)? Kommt es zu einem deutlichen Anwerben und zu einer Beeinflussung anderer Insassen? Werden terroristische Anschläge geplant? Lassen sich Anzeichen für Bestrebungen des Ausstiegs aus der Szene sehen? Lässt sich die Situation im Vollzug derart gestalten, dass Radikalisierungsprozesse erst gar nicht entstehen können? Aber auch: Wie arbeitet man mit ‚radikalisierten‘ Personen? Wie begegnet man seiner eigenen Unsicherheit, den persönlichen Vorurteilen und Abneigungen gegen entsprechende Positionen?

Auf der praktischen Seite stellt sich für das Personal die Einschätzung von verändertem Verhalten während eines Gefangenenaufenthaltes. Als erstes Grundproblem der Einschätzung stellt sich: ist die Veränderung Ausdruck einer verstärkten Religiosität, oder ist sie als Anzeichen einer Radikalisierung zu deuten, auf die mit entsprechenden Interventionen reagiert werden sollte. Eine weitere Deutung besteht darin, die Verhaltensänderungen in Relation zur Gefängnis-Situation zu deuten (Subkultur, Protest, Provokation). Inwieweit mit den Verhaltensänderungen auch Einstellungsänderungen einhergehen, bleibt ebenso abzuklären.

Die Veränderungen können sehr unterschiedliche und sehr vielfältige Bereiche betreffen. Zugleich ist zu bedenken, dass keine dieser Veränderungen ein völlig eindeutiger Indikator

für einen Radikalisierungsprozess darstellt. Eine sorgfältige und differenzierte Einschätzung ist vonnöten. Sie können bei der Gesamteinschätzung der Person sowie des Risikos aber von Bedeutung sein und in diese einfließen.

Die Ebenen der möglichen Auffälligkeiten sind vielfältig, z.B.: Fragen der religiösen Praxis (Rückzug zum Gebet, konsequente Umsetzung der religiösen Regeln, Wunsch nach einem spezifischen Imam). Häufig erfolgt ein sehr starker Rückzug aus gemeinschaftlichen Aktivitäten, eine Tendenz, sich selbst stärker zu isolieren. Gerade auch die Konversion zum Islam ist als ein Indikator gedeutet worden.<sup>10</sup> Die Organisation der Gefängniszellen erfolgt in Richtung einer religiösen Ausstattung der Zelle, ggf. werden entsprechende Poster aufgehängt (Twin Towers, Bin Laden etc.)<sup>11</sup>. Es erfolgt eine Ablehnung des Fernsehens. Die äußerliche Erscheinung verändert sich: Bart und traditionelle Kluft werden gepflegt. Aber auch das Kommunikationsverhalten mit Personen innerhalb und außerhalb des Gefängnisses ändert sich: radikale religiöse Position werden vertreten, das weibliche Personal wird abgelehnt; mit den Sozialen Diensten wird nicht mehr über Privates gesprochen; nicht-Muslimische Anwälte werden abgelehnt; es kommt zum Bruch mit der Familie. Die Interessen und der Medienkonsum ändern sich. Bei der Einschätzungen politischer Entwicklungen erfolgt nun eine (deutliche bis aggressive) Ablehnung des demokratischen Systems, eine deutliche bis aggressive Ablehnung des Staates Israel, ein deutlich ablehnendes Verhalten gegenüber Autoritäten, eine ablehnende bis aggressive Haltung gegenüber Personal und allen Vertretern des Staates. Die Selbstdefinition und Selbsteinschätzung wird zu der eines politischen Gefangenen (siehe: Bundesministerium für Inneres 2008).

Für den Umgang mit radikalisierten Gefangenen stellen sich unterschiedliche Probleme: Z.B. die Frage nach einer zentralen versus einer dezentralen

Unterbringung entsprechender Gefangener. Die Gefahr der Verstärkung der Haltungen in der Gruppe und der Selbstisolierung steht jener einer verstärkten Verbreitung und Rekrutierungsmöglichkeit gegenüber. Zu beachten und zu respektieren ist ebenso die Religionsfreiheit als Grundrecht. Ein besonders schwieriger Punkt ist oftmals die Auswahl der Imame, z.T. gibt es wenige geeignete Imame für diese Tätigkeit (Deradikalisierung) im Gefängnis, auch weiß das Person in der Regel nicht, welche Position ein Imam vertritt. Die Kontrolle und Einschätzung der Besucher ist entsprechend schwierig.

## Training des Personals

Als Reaktion auf die Radikalisierungsprozesse ist in England & Wales ein Trainingsprogramm für das Personal entwickelt und umgesetzt worden.<sup>12</sup> Bewusstsein (awareness) zur Problematik gilt es zu erzeugen. Personal aus Gefängnissen ebenso wie der Bewährungshilfe wird geschult. Das Training dauert drei Tage. Am ersten Tag erfolgt eine Einführung in grundlegende und relevante Aspekte des Islam. An den beiden anderen Tagen werden Fragen der Radikalisierung unter den Aspekten Begrifflichkeit, Case Management, risk and need assessment an Fallbeispielen u.a. diskutiert. Geschaffen werden soll ein Bewusstsein und die Fähigkeit der Abschätzung von Risiken sowie das Wissen darum, was in diesen Fällen zu tun ist, woher entsprechende Informationen zu erhalten sind und insbesondere, an wen sie sich dann wenden können. Eine deutliche Kooperation zwischen allen beteiligten Institutionen (Polizei, JVAen, Bewährungshilfe, Vertreter der Gemeinde u.v.a.) ist gefordert.

In England & Wales basiert die Frage des Umgangs mit politisch-motivierten Straftätern auf einer nationalen Strategie der Regierung („Contest 2“). In Kraft gesetzt wurde eine entsprechendes Gesetz zur Bestimmung jener Straftaten, die unter die Kategorie Terrorismus fallen (Terrorism Act). Ein

entsprechende Kategorie von Gefangenen wird hierdurch definiert (TACT Offenders). Geschaffen wurde ferner eine für diesen Bereich spezifische Abteilung zur Einschätzung der Situation und zur Entwicklung entsprechender Interventionsformen bei der Bewährungshilfe (Central Extremism Unit). Strategien des Umgangs mit der Klientel werden entwickelt und verbreitet. Insofern geht es in den Kursen für die TeilnehmerInnen sowohl um Fragen des praktischen Umgangs, dem Verstehen und Einschätzen der Personen, aber ebenso gerade auch um die Einschätzung des Risikos (risk), der Formulierung von restriktiven oder unterstützenden Interventionen, die Entwicklung eines Integrationsplanes sowie um die praktischen und angemessenen Formen der Umsetzung der nationalen Politik in diesem Bereich. Zugleich, dies betrifft stärker die Bewährungshilfe, sind die Fragen der Organisation der sozialen Wiedereingliederung in die Community zu bearbeiten. Da diese Tätergruppe in einem sehr ausgeprägten Scheinwerferlicht von Politik und Medien steht, eine hochgradige politische Diskussion vorliegt, besteht weiterhin ein ausgeprägter Druck, die Tätigkeit angemessen und erfolgreich umzusetzen.

## Schluss

Das Problem der Radikalisierung und Gewalt wirft verstärkt die Frage nach dem Umgang mit den betroffenen Gefangenen auf. Es gilt, angemessene Strategien und Interventionen zu entwickeln und umzusetzen. Hierzu ist ein entsprechendes Wissen und Bewusstsein vonnöten, will man mit seinen Reaktionen nicht das Problem vergrößern und mehr Schaden anrichten. Zugleich gilt es, eine angemessene Balance zwischen den beiden die Tätigkeit im Gefängnis bestimmenden Logiken zu finden: Die Frage der Sicherheit (Verhinderung von Gewalttaten, der Verbreitung des Gedankenguts und der Anwerbung neuer Mitstreiter) steht im Spannungsfeld zur Frage der Resozialisierung (Schaffung von Situa-

tion, die Radikalisierung hemmen oder verhindern, den Ausstieg aus der Szene ermöglichen). Eingebettet ist die Strategie in die allgemeine Diskussion um Integration und Ausgrenzung, der Vermeidung von Diskriminierungen und z.Zt. der Entstehung von Islamophobie.

In der erfolgreichen Bearbeitung zeigen sich vergleichbare Mechanismen und Prinzipien, die sich bereits in der Diskussion um das Übergangsmanagement von Haft in Freiheit (Matt 2007) als bedeutsam erwiesen haben: eine ausgeprägte Einzelfallorientierung, eine durchgehende Betreuung in Haft und Nachsorge, eine Vernetzung und Kooperation aller beteiligten Institutionen. Mit dem Thema Radikalisierung wird die Perspektive um die Aspekte Glauben und Ideologie erweitert. Gefordert ist ebenso deutlich eine Institutionen übergreifende Perspektive sowie eine gesamtgesellschaftliche Einbettung. Nur so lässt sich die in Gefängnissen geleistete Arbeit angemessen würdigen und fortführen. Ausgrenzungsprozessen der Betroffenen wird entgegengearbeitet, Ausstiegsprozesse ermöglicht, Radikalisierungsprozesse abgewehrt. Zugleich kann sich das Gefängnis seiner Aufgabe der Resozialisierung vergewissern und damit sowohl zur öffentlichen Sicherheit als auch zur sozialen Integration der Ex-Gefangenen beitragen.

#### Literatur:

##### Brandon, James:

Unlocking Al-Qaeda. Islamist extremism in British Prisons. London 2009

##### Bundesamt für Verfassungsschutz:

Integration als Extremismus- und Terrorismusprävention. Zur Typologie islamistischer Radikalisierung und Rekrutierung. Köln 2007

##### Bundesministerium für Inneres (Hrsg.):

Violent Radicalisation. Recognition of and responses to the phenomenon by professional groups concerned. Handbook. Wien 2008

##### Egg, Rudolf (Hrsg.):

Extremistische Kriminalität: Kriminologie und Prävention. Wiesbaden 2006

##### Hamm, Mark S.:

Prison Islam in the age of sacred terror. In: British Journal of Criminology 49, 2009, S. 667–685

##### Hannah, Greg; Lindsay Clutterbuck;

##### Jennifer Rubin:

Radicalization or Rehabilitation. Understanding the challenge of extremist and radicalized prisoners. Ms. 2008: RAND Corporation

**Heitmann, Helmut; Judy Korn; Thomas Mücke:** Präventions- und Bildungsarbeit mit gewaltbereiten sowie vorurteilsmotivierten Jugendlichen mit Migrationshintergrund. In: Bewährungshilfe 55, 2008, S. 238–249

##### ICRS – International Centre for the Study of Radicalisation and Political Violence:

Perspectives on Radicalisation and political violence. Papers from the First International Conference of Radicalisation and Political Violence. London 2008

##### Kemmesies, Uwe-E. (Hrsg.):

Terrorismus und Extremismus – der Zukunft auf der Spur. München 2006

##### Lowe, Trudy; Martin Inness:

Countering Terror: Violent radicalisation and situational intelligence. In: Prison Service Journal 179, 2008, S. 3–10

##### Matt, Eduard:

Integrationsplanung und Übergangsmanagement. Konzepte zu einer tragfähigen Wiedereingliederung von (Ex-)Strafgefangenen. In: Forum Strafvollzug – Zeitschrift für Strafvollzug und Straffälligenhilfe 56, 2007, S. 26–31

##### Neumann, Peter R.:

Joining Al-Qaeda. Jihadist Recruitment in Europe. London 2008

##### NYPD – New York Police Department:

Radicalization in the West: the homegrown threat. West Bethesda 2007

##### Precht, Tomas:

Home grown terrorism and Islamist radicalisation in Europe. From conversion to terrorism. Research Report. Kopenhagen 2007

##### Roy, Olivier:

Al-Qaeda in the West as a youth movement: The power of a narrative. In: Michael Emerson (Hrsg.): Ethno-Religious Conflict in Europe. Typologies of Radicalisation in Europe's Muslim Communities. Centre for European Policy Studies. Brussels 2009, S. 11–26

##### Spalek, Basia et al.:

Preventing violent extremism in prison: Key policy and practice issues. In: Prison Service Journal 180, 2008, S. 45–54

##### Waldmann, Peter:

Radikalisierung in der Diaspora. Wie Islamisten im Westen zu Terroristen werden. Hamburg 2009

**1** Die Arbeit entstammt dem Projekt „Reducing Influences that Radicalise Prisoners“, das von der Londoner Bewährungshilfe geleitet wird. Das Projekt hat eine Laufzeit von 2008 bis 2010 und wird gefördert aus Mitteln der Europäischen Kommission, Generaldirektion Justiz, Freiheit und Sicherheit im Programm ‚Prevention of and Fight against Crime 2007‘. Eine Europäische Konferenz zum Thema ‚Radicalisation in Prison and Probation‘ fand vom 27.–29. Januar 2010 in Segovia, Spanien statt. Sie wurde von der Spanischen Gefängnisverwaltung, der Europäischen Bewährungshilfeorganisation (CEP), dem britischen National Offender Management Service (NOMS) und dem Projekt organisiert.

**2** Vgl. zur Thematisierung und Erforschung: Brandon 2009 zur Radikalisierung in Relation zur Situation in britischen Gefängnissen; Hannah et al. 2008 zur Diskussion um Radikalisierung und Resozialisierung; Lowe et al. 2008 zur Präventionsdiskussion in britischen Gefängnissen.

**3** Verwiesen wird in diesem Kontext in der Regel auf das Projekt der Zusammenarbeit von Polizei und Justiz auf dem Gebiet des islamistischen Terrorismus. Vollzugsbezogene Aktivitäten werden nicht genannt. Eine Ausnahme stellt der Trainingkurs des Violence Prevention Networks mit ausstiegswilligen rechtsradikalen Gewalttätern im Jugendvollzug dar (vgl. Heitmann et al. 2008).

**4** Die Bezeichnung ‚islamistisch‘ soll verdeutlichen, dass es sich hierbei um einen sektiererischen Prozess handelt, in dem die extremistische Gruppe sich gerade von der allgemeinen muslimischen Gemeinschaft ebenso wie ihrer Herkunftsfamilie isoliert und distanziert, dort keinen Rückhalt hat, verbunden mit einer sehr partikularen Deutung des Islam (Bundesministerium für Inneres 2008, S. 14).

**5** Vgl. zur deutschen Diskussion: Egg (Hrsg.) 2006; Kemmesies (Hrsg.) 2006; Bundesamt für Verfassungsschutz 2007; Waldmann 2009.

**6** Siehe Precht 2007, NYPD 2007.

**7** Gefängnisaufenthalte sind von einigen Personen zum Schreiben ihrer zentralen Schriften genutzt worden: So entstand *Mein Kampf* von Adolf Hitler, der Marxist Antonio Gramsci schrieb seine *Prison Notebooks*. Für den islamistischen Extremismus sind die Werke von Sayid Qutb *Milestones* und *In the shade of the Qu‘ran* zu nennen.

**8** Siehe zur Rekrutierung: Neumann 2008.

**9** So hatte z.B. das Fahren eines harten Regimes im Gefängnis gegen diese Tätergruppe im Fall der IRA die Konsequenz der Steigerung der Rekrutierung für und der Unterstützung der IRA. Besonders unfaire und ungerecht angesehene Behandlung ist gerade eine Quelle für Rekrutierung (Spalek et al. 2008, S. 52).

**10** Konversion bedeutet nicht per se Radikalisierung. Die Motivation zur Konversion kann sehr unterschiedlich sein. Im Kontext Gefängnis spielt hier auch die Frage der Vorteile eine Rolle (Schutz durch andere, Gemeinschaft, Tätigkeitsfelder u.a.) ebenso wie der Versuch der Strukturierung und Sinngebung des eigenen Lebens (Bundesministerium für Inneres 2008, S. 19).

**11** Dies muss kein Zeichen einer Radikalisierung sein, es kann ebenso ein Versuch sein zu provozieren bzw. Aufmerksamkeit zu erregen.

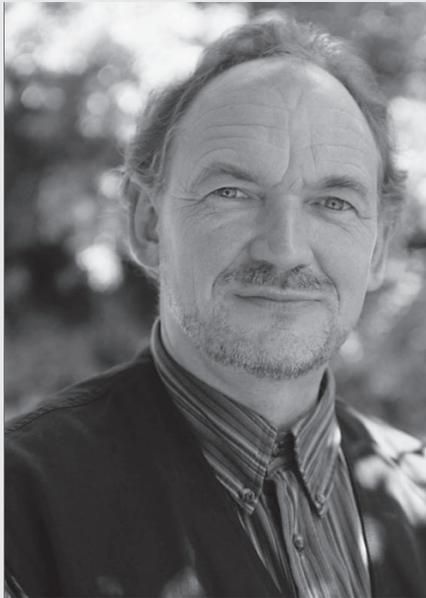
**12** In Deutschland wird ein derartiges Training seitens des Violence Prevention Networks Berlin vorbereitet.



**Dr. Eduard Matt**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter in ESF-Projekten beim Senator für Justiz und Verfassung Bremen  
ematt@justiz.bremen.de

## Wir trauern um Gerald Steinke



**A**m 01. Juli 2010 verstarb nach einer schweren Erkrankung der Leiter des Naikan-Zentrums Tarmstedt, Gerald Steinke.

Gerald Steinke hatte eine Vision, einen Auftrag, eine innere Berufung, der er seine ganze Hingabe und bedingungslose Aufmerksamkeit widmete. Diese Vision hieß Naikan (japanisch: Innenschau). Sie offenbarte ihm einen ungetrübten, unverstellten Blick auf sich selbst und gab seinem Leben einen neuen Lauf und eine Richtung. Gerald Steinke wurde zum Pionier dieser ebenso einfachen wie effektiven Methode der Selbstbetrachtung. Unterstützt durch seine Ehefrau Dorle gründete und leitete er das gemeinsame Lebenswerk, das Naikanzentrum in Tarmstedt.

Die drei Naikan-Fragen:

– „Was hat jemand Gutes für mich getan? – Was habe ich jemandem Gutes getan? – Welche Schwierigkeiten habe ich jemandem bereitet?“ –

brachte er mit Gewissenhaftigkeit, Geduld und Zielstrebigkeit in den niedersächsischen Justizvollzug. Allen, die den Mut aufbrachten, sich sieben Tage lang dem eigenen innersten Wesenskern

auszusetzen, begegnete er mit Respekt und steter Aufmerksamkeit. Ohne Kommentar und Bewertung stellte er sich als neutraler Spiegel ihrer Selbstreflexion zur Verfügung. Er beherrschte die schwierige Kunst des Zuhörens und war vielen ein wertvoller Begleiter. Zahlreiche Naikanübende verdanken ihm kostbare Einblicke und Erkenntnisse.

In seinem Bestreben war er unermüdlich: Er informierte im Justizministerium ebenso wie in den Justizvollzugsanstalten über Naikan; zahlreiche Justizbedienstete erlebten ihre Naikan-Woche in Tarmstedt; er führte Naikan-Seminare mit Gefangenen durch; er bildete Bedienstete zu Naikan-Begleitern aus, damit diese im Weiteren selbst Naikan-Seminare durchführen können.

Seine Vision hat viele Menschen und Institutionen erreicht: in Familien, an Arbeitsplätzen, in Schulen und Gefängnissen. Mehrere hundert Gefangene haben durch ihn den Anstoß, die Kraft und den Willen bekommen, das eigene Handeln zu erkennen und die Schuld für Probleme nicht nur bei anderen oder in den Lebensumständen zu suchen, sondern dafür selbst die Verantwortung zu übernehmen.

Wir sind zutiefst dankbar, dass wir Gerald begegnen durften. Wir verdanken ihm viel. Seine Kunst des Zuhörens und seine selbstlose und verantwortungsvolle Art geben uns ein Beispiel, an dem wir uns orientieren können.

### Für den niedersächsischen Justizvollzug

Winfried Geppert  
Dr. Monica Steinhilper  
Martin Burgdorf

## Gerald, rest in peace

**Jahrzehnte (!)** nach meiner eigentlich schon abgeschlossenen Prägungsphase hatte ich das große Glück **Herrn Gerald Steinke** kennenzulernen.

Noch ist mir jedes Wort unserer tief-sinnigen Gespräche erinnerlich, jederzeit in mir abrufbar.

„... **Jeder** braucht ein Gefühl der Einheit mit etwas Größerem als einem selbst.“

Jegliche Form der Güte und Freundlichkeit gegenüber einem anderen Menschen, wie gering auch immer sie sein mag, führt dazu, dass sich dieser Mensch weniger abgeschnitten und alleine fühlt und dem Gefühl der **Erfüllung** in seinem Tun n ä h e r kommt.

**Jeder** Mensch, der uns begegnet, ist eine Gelegenheit Güte zu zeigen ...“

Dies waren – sinngemäß – die ersten Sätze von **Gerald**, die ich mir tief einprägte und versuche an andere Menschen weiterzugeben!!!

Er lehrte mir u.a. auch Ruhe im Gespräch und im Handeln: „... **In einem hitzigen Gespräch neigen wir dazu, die Wahrheit aus den Augen zu verlieren ...**“, lautete **Geralds** Erklärung.

So ist **Gerald** für mich auch gar nicht tot! Da die vielen Gespräche mit ihm bei mir nicht nur auf fruchtbaren Boden fielen, sondern auch mehrmals täglich in mir nachklingen. Vor allem auch der Dank an ihn, mir N a i k a n verständlich und zu meinem Lebensinhalt gemacht zu haben, hat die innere Verbundenheit zu ihm so stark gemacht!!!

Die tiefe Traurigkeit, die **Geralds** Tod in mir auslöste, tröste ich dadurch, dass ein Schiff, welches hinter dem Horizont versinkt, nicht fort ist – man kann es nur nicht mehr sehen...! Dem Auge fern, dem Herzen aus Dankbarkeit für immer nah...

Karl-Heinz Luck, Trift 14/JVA, 29221 Celle

## Naikan im Vollzug Wie ist der Stand der Dinge?

Nicole Ansorge

**N**aikan, da war doch was. Etwas in Niedersachsen. Diese Schweigewoche aus Japan. Alle, die damit zu tun haben, berichten immer nur Positives, und evaluiert wird es doch auch. Oder nicht?

Genauso ist es. Naikan, das sich mit „Innenschau“ übersetzen lässt und für ein selbstreflexives Meditationsverfahren japanischen Ursprungs steht, ist eine Orchidee im Vollzug. Auch in Niedersachsen, obwohl das Interesse – nicht nur in diesem Bundesland – kontinuierlich steigt. Im Gegensatz zum oftmals geräuschintensiven, offensiven und auf Kommunikation beruhenden Vollzugsalltag ist es kaum vorstellbar, dass sich die Gefangenen freiwillig innerhalb der Gefängnismauern auf weitere Restriktionen einlassen, denn damit ist Naikan unzweifelhaft verbunden. Was also genau ist das Naikanverfahren?

Naikan lässt sich verkürzt wie folgt beschreiben: Die Teilnehmer<sup>1</sup> begeben sich für die Dauer von sieben Tagen einzeln hinter einen Paravent, der eine Fläche von ca. 1,5 qm eingrenzt. Dort bleiben sie täglich von 6 Uhr bis 21 Uhr und reflektieren schweigend abschnittsweise ihr Leben hinsichtlich der Bezugspersonen, die es in ihrem Leben gibt oder gegeben hat. Strukturiert wird dieses Erinnern anhand der drei zentralen Fragen:

1. Was hat diese Person für mich getan?
2. Was habe ich für diese Person getan?
3. Welche Schwierigkeiten habe ich dieser Person bereitet?

Die mögliche vierte Frage, welche Schwierigkeiten von den Bezugspersonen bereitet werden oder wurden, wird bewusst nicht gestellt, da davon ausgegangen wird, dass sich der Einzelne mit dieser Sichtweise bereits übermäßig beschäftigt hat.

Jedoch wird bei Naikan nicht ausschließlich geschwiegen, denn eine Begleiterin oder ein Begleiter des Naikanseminars tritt ca. alle 90 Minuten in Kontakt zu jedem einzelnen Naikanteilnehmer und fragt nach dessen Erinnerungen. Das Gesprochene selbst wird – im Gegensatz zur therapeutischen Arbeit – nicht kommentiert, sondern dient nur der Einschätzung, ob sich der Teilnehmende „auf dem richtigen Pfad“ befindet und sich nicht in möglichen Erinnerungen, welche Schwierigkeiten ihm bereitet wurden, verstrickt.

Aus dem Verfahren an sich wird bereits deutlich, dass die Teilnahme an einer Naikanwoche den Verzicht auf Besuch, Telefonate, Medien, Einkauf, Sport, Freistunde und Arbeit mit sich bringt. Ebenfalls dürfen keine Anwalts- oder Gerichtstermine in dieser Zeit anliegen. Um die Maßnahme zu intensivieren und sämtliche Außenreize zu minimieren, ist zudem der vorübergehende Umzug in einen nur für die Grundbedürfnisse ausgestatteten Haftraum während der Nacht nötig.

Nun fragt man sich zu Recht: Was geschieht dort, dass die Gefangenen veranlasst, sich freiwillig den rigiden Regeln zu unterwerfen? Diese Frage ist berechtigt, entspricht doch der „Otto Normalgefangene“ sicher nicht dem ruhigen Einsiedler, der sich schon immer gewünscht hat, in seiner Freizeit auf Osterexerziten in die Schweiz zu fahren. Und dennoch erfreut sich Naikan unter Gefangenen (und auch Bediensteten aller Professionen, die an Naikan im Stammhaus in Tarmstedt [Naikanzentrum] teilnehmen können) wachsender Beliebtheit (Steinhilper 2008). In Niedersachsen haben bis 2009 insgesamt 245 männliche Gefangene

an Naikan teilgenommen. Einige von ihnen sogar wiederholt. Erstaunlich ist dabei die Quote derjenigen, die Naikan planmäßig beenden, sie liegt bei 94 % (Jugendliche 90 %, n = 40).

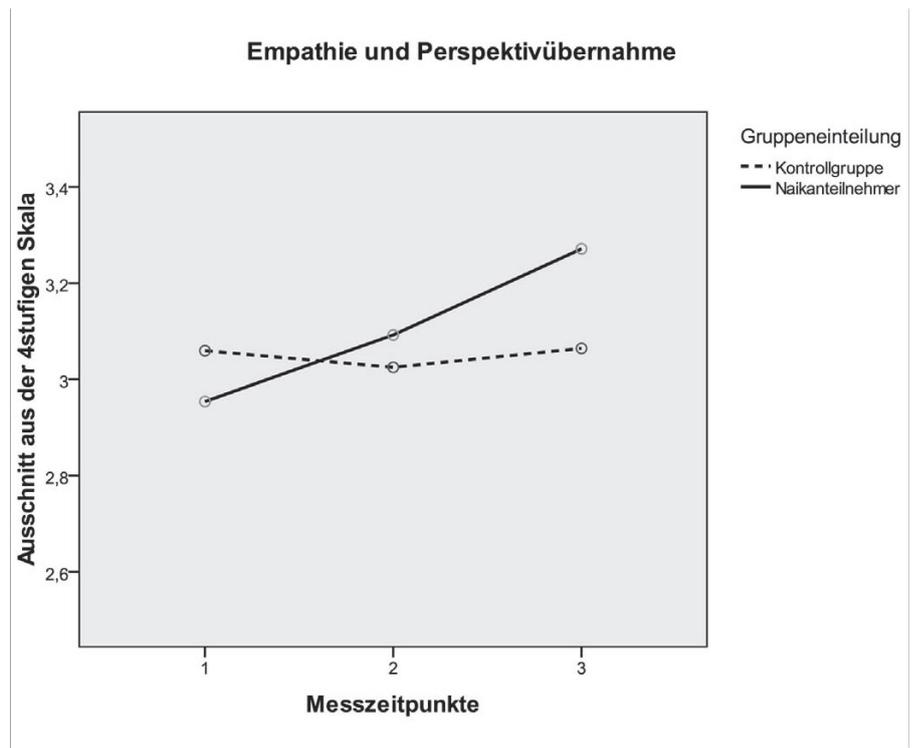
Und es gibt in einigen Anstalten, in denen Naikan angeboten wird bzw. naikanerfahrene Gefangene untergebracht sind, weitere erstaunliche Beobachtungen zur Akzeptanz: So ist die Informationsveranstaltung zur allerersten Durchführung von einem Naikanseminar in der Regel gut besucht und es ist unklar, ob Skepsis oder Neugier bei den anwesenden Gefangenen überwiegt. Geht es dann in die konkrete Vorbereitung, erleben viele Naikanleiter und Naikanleiterinnen, dass die Interessiertenzahl stetig abnimmt, so dass die Durchführung der Seminare in einigen Fällen ernsthaft gefährdet ist. Schon bei der Informationsveranstaltung für ein nachfolgendes Naikan-Seminar bedarf es aber kaum noch extrinsischer Motivation. Die Zahl der wirklich Interessierten wird größer und die Skepsis als auch die Zahl der ausschließlich Neugierigen wird geringer. In der Folge lässt sich sagen, dass der Informationsfluss und die Werbung für Naikan von den erfahrenen Gefangenen per Mundpropaganda erfolgt und man davon ausgehen kann, dass die Interessierten in der Informationsveranstaltung auch die Teilnehmer des nächsten Seminars sind. Distanzierungen von der Teilnahme nehmen ab, da die Überlegungen nach dem Motto „Ist Naikan etwas für mich?“ schon im Vorfeld stattgefunden haben.

Diese Art der Mundpropaganda scheint auch dafür verantwortlich zu sein, dass sich mittlerweile neben Niedersachsen immer mehr Bundesländer für die Naikanmethode interessieren. In Rheinland-Pfalz und Sachsen wurden und werden ebenfalls schon Naikanwochen angeboten, Gefangene aus Bremen konnten an Naikan in Niedersachsen teilnehmen. Auch die Bundesländer Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-West-

falen, Baden-Württemberg und Bayern zeigen Interesse.

Nach der Neuordnung der Vollzugslandschaft in Niedersachsen und der damit einhergehenden Schließung der Naikanabteilung in Peine wird Naikan in Niedersachsen derzeit in den Anstalten Uelzen, Lingen, Sehnde, Celle und der Jugendanstalt Hameln durchgeführt. Dabei ist vor allem die Justizvollzugsanstalt in Sehnde in den Fokus gerückt. Aufgrund ihrer hohen Sicherheitsstufe ist die Teilnahme hier auch für langstrafige Gefangene – auch aus anderen Anstalten – möglich.

Bleibt last but not least die Frage nach der Wirksamkeit. Glaubt man den Rückfalluntersuchungen aus Japan, so steht fest: Teilnehmer der Naikanseminare werden im Schnitt um 23,6 % weniger strafrechtlich auffällig (Bindzus & Ishii 1988). Aber lassen sich diese Zahlen auch nach Deutschland übertragen? Dieser Frage geht der Kriminologische Dienst Niedersachsen nach. Die Evaluationsstudie beruht dabei auch auf einem experimentellen Wartekontrollgruppendesign, was bedeutet, dass die Teilnehmer am Seminar per Losverfahren ausgewählt werden (Prinzip der Randomisierung). Ausgeschiedene („herausgeloste“) Teilnehmer können beim nächsten Seminar, frühestens nach sechs Monaten an Naikan teilnehmen. Aufgrund dieses Untersuchungsdesigns können nach und nach alle interessierten Gefangenen an Naikan teilnehmen. Eventuelle ethische Vorbehalte, darin begründet, dass einigen Gefangenen die Teilnahme am Seminar verwehrt würde, fallen somit weg. Aufgrund dessen ist aber auch keine kontrollierte Rückfalluntersuchung mehr möglich; diese wird jedoch durch den retrospektiven Teil des Forschungsprojektes abgedeckt. Durch das prospektive, experimentelle Wartekontrollgruppendesign erreicht die Studie eine hohe interne Validität und erlangt auf der so genannten Maryland Scientific Methods Scale (Shermann, et.al., 2002) die höchste Qualitätsstufe.



**Abb. 1**

Aber auch in der Vollzugsforschung ist zu beobachten, was auch für andere Bereiche gilt: Je höher die Qualität, desto höher der zeitliche Aufwand. Denn Voraussetzung für das Qualitätsniveau der -per Randomisierung zustande gekommenen - Behandlungs- und Kontrollgruppen ist, dass sich mehr Interessierte finden als Teilnehmerplätze vorhanden sind. Zu Beginn ist man jedoch mehr damit beschäftigt, alle Plätze auszufüllen und die Interessierten „bei der Stange“ zu halten. Wie bereits beschrieben, wird aber mit jedem weiteren Naikanseminar die Anzahl der Interessierten größer und die Auswahl der Teilnehmer per Losverfahren einfacher.

Trotz der (derzeit noch) geringen Stichprobe lassen sich bereits erste Zwischenergebnisse vorstellen. Dabei zeigt sich folgende Problematik: Geringe Gruppengrößen bedingen unter anderem, dass sich in einigen Fällen Unterschiede zwischen den beiden Gruppen nicht statistisch absichern lassen, obwohl dies – bei größeren Stichproben – vermutlich möglich wäre.

Zur Veranschaulichung werden zwei Zwischenergebnisse präsentiert, wobei das erste (Empathie und Perspektivübernahme) signifikant ist, das zweite (delinquente Einstellungen) (noch) nicht.

## Empathie und Perspektivübernahme

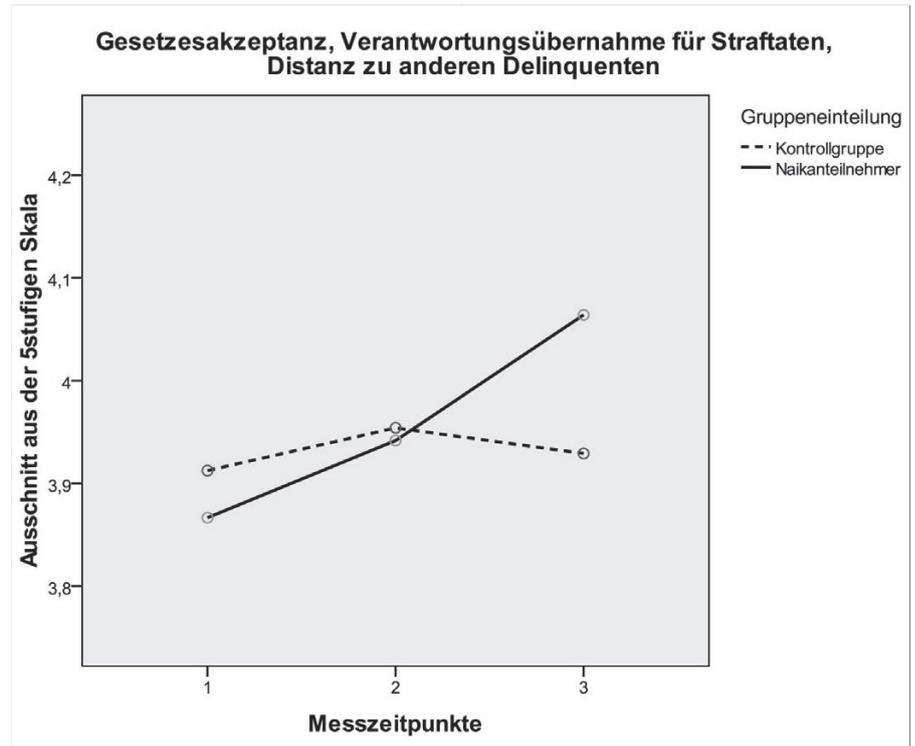
Getestet wurde die Hypothese, ob die Teilnahme an Naikan einen Einfluss auf Empathie und Perspektivübernahme hat. Dazu wurde die Skala von Enzmann (1996) verwendet. Der erste Messzeitpunkt (t1) war 10 bis 7 Tage vor dem Seminar, die zweite Messung (t2) erfolgte 7 bis 10 Tage nach dem Seminar. Die Überprüfung zur Nachhaltigkeit möglicher Veränderungen erfolgte nach sechs Monaten (t3). Die Varianzanalyse mit Messwiederholung lässt sich derzeit für jeweils 10 Probanden in der Behandlungs- und Kontrollgruppe zu allen drei Messzeitpunkten berechnen. Erfreulich sind dabei die stabilen Werte zur internen Konsistenz (Cronbach's Alpha liegt zu t1 bei .78, zu t2 bei .84 und zu t3 bei .85). Dabei

zeigt sich folgendes Ergebnis, das in Abbildung 1 veranschaulicht ist: Bei den Naikanteilnehmern lässt sich zu t1 ein geringeres Empathieniveau als bei der Kontrollgruppe (ohne Teilnahme an Naikan) feststellen. Der Unterschied ist jedoch nur gering. Nach dem Naikanseminar (t2) kehrt sich dieses Ergebnis um und die Naikanteilnehmer verfügen im Mittel über etwas mehr Empathie als die Kontrollgruppe. Der Empathielevel der Kontrollgruppe bleibt konstant. Sechs Monate nach dem Seminar unterscheiden sich die Gruppen am deutlichsten. Während sich das Empathieniveau bei der Kontrollgruppe wieder nahezu auf dem Ausgangsniveau befindet, liegt es bei der naikanerfahrenen Gruppe auf einem höheren Level.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich die Werte, Empathie und Perspektivübernahme betreffend, über die Zeit bei der Kontrollgruppe konstant halten und bei den Naikanteilnehmern signifikant verbessern. Der Anstieg zwischen t2 und t3 entspricht der von den Naikanleiterinnen und -leitern geäußerten An- und Absicht, dass in der einen Woche Naikan der Grundstein für eine weitere Entwicklung gelegt wird.

### Delinquente Einstellungen

Das zweite exemplarische Zwischenergebnis aus der Evaluation lässt sich unter den Begriff „delinquente Einstellungen“ subsumieren. Um die Hypothese zu prüfen, ob Naikan einen Einfluss darauf hat, wurde die „Criminal Sentiment Scale“ (CSS-M) von Simourd (1997) verwendet. Sie misst die Bereiche Gesetzesakzeptanz, das Tatleugnungsverhalten oder euphemisiert die Verantwortungsübernahme für Straftaten und die Identifikation mit anderen Delinquenten. Die Messzeitpunkte erfolgten zu den gleichen Zeitpunkten wie im ersten Beispiel. Die Werte zur internen Konsistenz liegen wieder auf zufriedenstellendem Niveau (Cronbach's Alpha zu t1 bei .86, bei t2 zu .89 und bei t3 bei .86). Abbildung 2



**Abb. 2**

zeigt die Zwischenergebnisse. Danach befinden sich Naikanteilnehmer zu t1 in Bezug auf Gesetzesakzeptanz, Verantwortungsübernahme für Straftaten und die Nähe zu anderen Delinquenten auf einem geringfügig niedrigeren Niveau als die Kontrollgruppe. Nach dem Naikanseminar steigt der Wert bei den Teilnehmern in die gewünschte Richtung an und ist nahezu identisch mit der Kontrollgruppe, deren Wert sich erneut konstant hält. Wie im ersten Beispiel distanzieren sich die Gruppen deutlich sechs Monate nach dem Zeitpunkt des Naikanseminars. Die Kontrollgruppe befindet sich noch auf dem Ausgangsniveau, die Werte der Naikanerfahrenen haben sich deutlich verbessert. Diese Angaben liegen jedoch leider (noch?) unterhalb der statistischen Signifikanz.

Die Ergebnisse zeigen: Wirkungsevaluation mit experimentellen Gruppenzuteilungen ist im Vollzug ohne größere Schwierigkeiten möglich und wird von den Seminarleiterinnen und -leitern nicht als störend empfunden. Problematisch sind die derzeit noch

geringen Gruppengrößen, die die Signifikanz der Ergebnisse möglicherweise beeinträchtigen. Um die Stichprobe der Untersuchung zu erhöhen, bietet der Kriminologische Dienst Niedersachsen daher die Durchführung und Auswertung der Evaluation kostenfrei auch für andere Bundesländer an, damit die Ergebnisse der statistischen Datenanalyse sinnvoll interpretierbar werden. Mit steigenden Teilnehmerzahlen an der Untersuchung lässt sich der Umstand, dass Ergebnisse möglicherweise aufgrund zu geringer Gruppengröße nicht signifikant werden, hoffentlich bald ausschließen.

### Literatur:

- Bindzus, D./Ishii, A. (1988):** Strafvollzug in Japan – Resozialisierung durch Behandlung? Zeitschrift für Strafvollzug und Straffälligenhilfe, Jg. 37, Nr. 1, Seite 3–14
- Enzmann, D. (1996):** Gestreßt, erschöpft oder ausgebrannt? Einflüsse von Arbeitssituation, Empathie und Coping auf den Burnout-Prozess, München, Profil
- Sherman, Lawrence W.; Farrington, David P.;**

Welsh, Brandon C.; Layton MacKenzie, Doris (Hrsg.): Evidence-Based Crime Prevention, London/New York 2002.

Simourd, D. J. (1997): The Criminal Sentiments Scale-Modified and Pride in Delinquency scale: Psychometric properties and construct validity of two measures of criminal attitudes. *Criminal Justice and Behaviour*, 26 (1), P. 90–106

Steinilper, M. (2008): Naikan im Strafvollzug – Veränderung durch Selbsterkenntnis und Selbstverantwortung, in: Dünkel, F., Drenkhan, K., Morgenstern, C. (Hr.): Humanisierung des Strafvollzuges – Konzepte und Praxismodelle, Mönchengladbach, S. 147–153

1

Im niedersächsischen Justizvollzug bisher ausschließlich Männer.



**Nicole Ansorge**

Dipl.-Sozialwissenschaftlerin und wissenschaftliche Mitarbeiterin im Kriminologischen Dienst des Bildungsinstituts für den nds. Justizvollzug  
*Nicole.Ansorge@justiz.niedersachsen.de*

## Fachtagung

### „Verständnis füreinander – starkes Team“

Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Dienststelle und Personalrat

**14. September 2010**

Ort: Celle

Veranstalter:

Führungsakademie im Bildungsinstitut des niedersächsischen Justizvollzugs

Themen u.a.:

Zusammenhang Anstaltskultur und vertrauensvolle Zusammenarbeit, Rahmenbedingungen, Spannungen und Konflikte

Weitere Infos:

*kay.matthias@bi-jv.niedersachsen.de*

## Risikoorientierter Sanktionenvollzug (ROS)

### Modellversuch der Kantone Zürich, St. Gallen, Thurgau und Luzern

*Klaus Mayer*

**W**ie können die hochgesteckten Ziele von Rückfallprävention und Resozialisierung im Sanktionenvollzug erreicht werden? Mit welchen Methoden kann oder soll im Vollzug von Freiheitsstrafen oder therapeutischen Maßnahmen und der Durchführung von Bewährungshilfe gearbeitet werden, um den gestiegenen Ansprüchen an die Arbeit mit straffälligen Menschen (vgl. Patzen 2009) zu genügen? Können wissenschaftlich fundierte Wirksamkeitsprinzipien für die praktische Arbeit genutzt werden, um dem grundlegenden Mangel an evidenzbasierten und wirkungsorientierten Strategien zu beheben, und falls ja – auf welche Weise?

Im Rahmen der Qualitätsentwicklung wurde in den letzten Jahren bei den Bewährungs- und Vollzugsdiensten (BVD) des Zürcher Amtes für Justizvollzug das Konzept des Risikoorientierten Sanktionenvollzugs (ROS) entwickelt. Es basiert auf der vorangegangenen Entwicklung des Fachkonzepts der Risikoorientierten Bewährungshilfe (Mayer, Schlatter & Zobrist 2007) und formuliert fachliche Grundlagen und Leitlinien für die systematische Anwendung wissenschaftlich fundierter Wirksamkeitsprinzipien für die tägliche Praxis der Arbeit mit straffälligen Menschen.

Im Rahmen des Modellversuchs „Risikoorientierter Sanktionenvollzug (ROS)“ wird dieses Konzept derzeit in einer Reihe von Schweizer Kantonen stufenweise in die Praxis von Straf- und Maßnahmenvollzug sowie Bewährungshilfe umgesetzt und wissenschaftlich evaluiert. Dabei stehen nicht nur die Anwendung standardisierter Prozesse und Arbeitsinstrumente im Vorder-

grund. Vielmehr geht es in der täglichen Praxis des hoch differenzierten Arbeitsfelds des Straf- und Maßnahmenvollzugs auch darum, mit den Arbeitspartnern aus Strafanstalten, Maßnahmezentren und Therapie eine gemeinsame Sprache zu entwickeln, die klare, auch für die verurteilten Personen transparente Vollzugsentscheidungen fördert.

### Warum Risikoorientierter Sanktionenvollzug?

Die Vermeidung von Rückfällen gehört zu den vordringlichsten Zielen der Arbeit mit straffällig gewordenen Personen. Bereits 2001 wurden in einem Grundlagenpapier des Amtes für Justizvollzug die Vermeidung von Rückfällen und die Befähigung straffälliger Menschen, zukünftig deliktfrei zu leben und somit auch der Schutz potentieller Opfer vor Straftaten als oberste Ziele (Justizvollzug Kanton Zürich 2001) des Straf- und Maßnahmenvollzugs formuliert.

Dieses Selbstverständnis entspricht dem gesetzlichen Auftrag, wie er im revidierten Schweizerischen Strafgesetzbuch (Stratenwerth & Wohlers 2009) verankert ist. Artikel 75 StGB weist dem Straf- und Maßnahmenvollzug die Aufgabe zu, das soziale Verhalten des Gefangenen zu fördern, insbesondere die Fähigkeit, straffrei zu leben. Artikel 56 StGB sieht Maßnahmen für den Fall vor, dass eine Strafe allein nicht geeignet ist, der Gefahr weiterer Straftaten des Täters zu begegnen. Die Bewährungshilfe soll laut Artikel 93 StGB darauf hinwirken, dass die betreuten Personen vor Rückfälligkeit bewahrt und sozial integriert werden. Darüber

hinaus formulierte der Regierungsrat des Kantons Zürich in den Legislaturzeilen 2007–2011 (Regierungsrat Kanton Zürich 2007) unter anderem das Ziel, die Gewalt- und Rückfallprävention als eine Kernaufgabe des Justizvollzugs zu stärken. Diese Entwicklung spielt sich vor dem gesellschaftlichen Hintergrund verstärkter Forderungen nach mehr Sicherheit und härteren Sanktionen, in dem Straftaten, insbesondere von Wiederholungstätern, in Medien und Politik stark emotionalisiert diskutiert werden, was auch dazu führt, dass bisherige Ansätze der professionellen Arbeit mit straffälligen Menschen in vielen Punkten hinterfragt werden (vgl. Manhart 2009, Schildknecht 2009). Besonders Vorfälle im Vollzug lösen auch auf Seiten der Mitarbeitenden von Vollzugsbehörden, Einrichtungen des Sanktionenvollzugs und der Bewährungshilfe Verunsicherung und die Suche nach fachlich besser fundierten Grundlagen für Vollzugsentscheidungen aus.

### Empirisch fundierte Wirksamkeitsprinzipien

Wie soll nun gearbeitet werden, um dem Auftrag der Rückfallprävention gerecht werden zu können? Die unter dem Schlagwort „What Works?“ zusammengefassten Ergebnisse der kriminologischen Wirksamkeitsforschung lassen sich im so genannten RNR-Modell, das für die Wirksamkeitsfaktoren Risk, Need und Responsivity steht (Bonta & Andrews 2007), zusammenfassen. Das Risiko-Prinzip (*Risk*) fordert, dass sich die Intensität der Betreuung Straffälliger an der Höhe ihres Rückfallrisikos orientiert. Dabei gilt das Prinzip: Je höher das Rückfallrisiko, desto intensiver muss die Betreuung sein, um rückfallpräventiv zu wirken. Dem Bedarfs-Prinzip (*Need*) entsprechend sollte die Arbeit mit straffälligen Personen inhaltlich auf deren kriminogene Risikofaktoren fokussieren. Hier gilt das Prinzip: Die Interventionen müssen die individuellen psychosozialen Ursachen für deliktische Handlungen beeinflussen, um rückfallpräventiv zu wirken. Das

Beeinflussbarkeits-Prinzip (*Responsivity*) besagt, dass Interventionsformen verwendet werden sollten, deren Wirksamkeit belegt ist und diese in einer Weise umgesetzt werden sollten, die sich an den Lernstilen und persönlichen Eigenarten der Probanden orientiert (McGuire 2000, Andrews & Bonta 2006).

### Ziele des Risikoorientierten Sanktionenvollzugs

Um diese Wirksamkeitsprinzipien in die Praxis umsetzen zu können, muss die Arbeit aller an einem Vollzugsprozess beteiligten Institutionen und beruflichen Disziplinen integriert werden. Daher verfolgt das Konzept des Risikoorientierten Sanktionenvollzugs das Ziel, einheitliche, durchgehende Arbeitsprozesse zu etablieren, welche die Tätigkeiten der am Vollzug beteiligten beruflichen Disziplinen über die verschiedenen Vollzugsphasen und Vollzugseinrichtungen hinweg so organisiert, dass sie sich an den grundlegenden Wirksamkeitsprinzipien orientiert. Diese Zielsetzung verlangt, dass die Institution, welche den Vollzug von Strafen und Maßnahmen organisiert und koordiniert, zukünftig in der Lage ist, einen fachlich fundierten Standpunkt zu Fragen der Betreuungintensität und zu den Inhalten von Interventionen zu beziehen. Sie wird verstärkt zu einem fachlichen Gesprächspartner der nachfolgenden Institutionen, die mit dem Vollzug von Strafen und Maßnahmen betraut sind.

### Integrierte Arbeitsprozesse

Die Kernprozesse eines wirksamkeitsorientierten Arbeitsprozesses der rückfallpräventiven Interventionen bei straffälligen Personen bestehen in der Umsetzung des Risiko-, des Bedarfs- und des Beeinflussbarkeits-Prinzips. Das bedeutet, dass mit den Betroffenen ein Risiko-Assessment durchgeführt werden muss, um ihr Rückfallrisiko klassifizieren und die Interventionsplanung an diesem Risiko ausrichten zu können. Weiter muss der inhaltliche Interventi-

onsbedarf bestimmt werden, um die Arbeit an den individuellen Risikofaktoren ausrichten zu können. Und schließlich müssen diese Interventionen so gestaltet und durchgeführt werden, dass sie die dazu gefundenen Wirksamkeitsprinzipien umsetzen, um die größtmögliche Wirkung zu erzielen. Als Kernprozesse lassen sich demnach Risiko-Assessment, Bedarfs-Assessment und differenzierte Interventionen definieren, die jedoch durch Unterstützungsprozesse ergänzt werden müssen, um in der Praxis umsetzbar zu sein.

Ein Triage-Prozess muss die Zuweisung von Personen zum Assessment steuern, da weder ein Risiko- noch ein Bedarfs-Assessment in jedem Fall nötig oder im Hinblick auf die Ressourcen möglich ist. In einem Planungs-Prozess müssen die in der Assessment-Phase erarbeiteten Informationen so strukturiert werden, dass sie als Grundlage der nachfolgenden Interventionen dienen können. Dieser Planungsschritt bildet das Bindeglied zwischen der Diagnostik- und der Interventions-Phase. Er ist umso bedeutsamer, je stärker diese beiden Arbeitsschritte personell und institutionell voneinander getrennt stattfinden. In der ROS-Konzeption bildet dieser Arbeitsschritt der Interventionsplanung einen zentralen Arbeitsschritt, weil er die Tätigkeit verschiedener Einrichtungen inhaltlich aufeinander abstimmt. Zum Schluss ist ein Evaluations-Prozess nötig, der die Qualität des Interventionsprozesses und seiner Ergebnisse erfasst und dem System auf eine Art zur Verfügung stellt, welche die Nutzung dieser Ergebnisse zur Steuerung der Interventionsprozesse ermöglicht. Diese Arbeitsschritte lassen sich zu einem Prozessmodell (Abbildung 1) zusammenfassen. Auf eine Phase der Fallaufnahme und Triagierung („Intake“) folgen Risiko- und Bedarfseinschätzung („Assessment“), welche die Grundlage für die Vorbereitung der Interventionen („Planung“) und deren Durchführung („Vollzug/Interventionen“) bildet, die dann mit einer Überprüfung der Effekte („Evaluation“) endet.

Dieser Arbeitsprozess wird an vielen Stellen durch die enge fachliche Kooperation verschiedener Institutionen und beruflicher Disziplinen getragen. So muss zum Beispiel das Bedarfs-Assessment nicht unbedingt von der Einweiserbehörde, sondern kann auch von der Institution durchgeführt werden, in welcher sich der Verurteilte gerade befindet. Betont werden muss auch, dass die Einweiserbehörde nicht in die Planung von Interventionen durch die Vollzugsinstitutionen eingreift, sondern die Assessment-Ergebnisse in Form eines strukturierten Interventionsbedarfs im Rahmen eines gemeinsamen Planungs-Prozesses zur Verfügung stellt und damit seinen Beitrag zum gemeinsamen Planungsprozess leistet.

## Arbeitsinstrumente

Dieser integrative Arbeitsprozess wird durch eine Reihe von Arbeitsinstrumenten getragen, die es ermöglichen, dass die unterschiedlichen Arbeitsschritte strukturiert, nachvollziehbar und in vergleichbarer Weise durchgeführt werden können (Abbildung 1).

Das **Fall-Screening-Tool** (FaST) hat die Aufgabe, bei jedem neuen Fall das nötige „Level of Assessment“ zu bestimmen, indem es diejenigen Merkmale identifiziert, die anzeigen, dass es sinnvoll oder nötig ist, ein vertieftes Risiko- und/oder Bedarfs-Assessment durchzuführen. Es umfasst fünf Merkmalsbereiche, die alle aus dem Strafregisterauszug entnommen werden können und daher kein umfangreiches Aktenstudium erfordern.

Das **Fall-Resümee** (FaR) ist eine standardisierte Zusammenfassung der Informationen einer Akte. Es strukturiert die Fallaufnahme und Fallvorstellung in einer Abteilung und steuert die Fallzuteilung nach inhaltlichen Kriterien. Dabei steht im Vordergrund, welche erkennbaren Anforderungen ein bestimmter Fall an die Fallführung bzw. die Kompetenzen der fallführenden Person stellen wird. Im Fall-Resümee

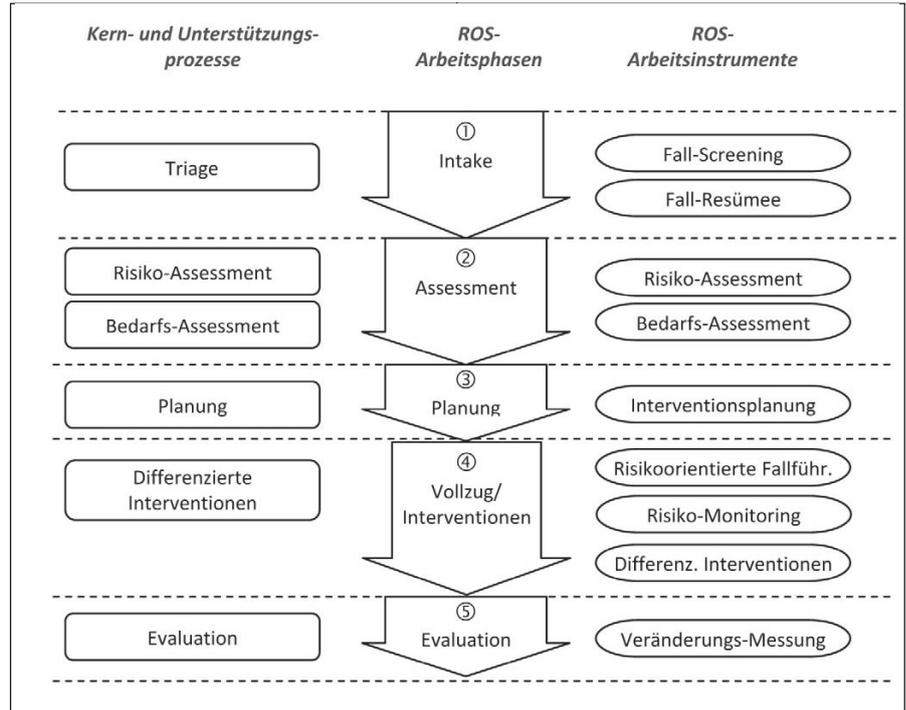


Abb. 1: Arbeits-Prozesse, Arbeits-Phasen und Arbeits-Instrumente des Konzepts ROS

werden neben deliktbezogenen Informationen auch Daten über vorhandene Gutachten und Therapieberichte, Informationen zum aktuellen Status und Hinweise zur Fallführung, die sich aus der Zusammenfassung der Akte ergeben haben, zusammengestellt.

Das **Risiko-Assessment** soll bei denjenigen Personen, die im Fall-Screening angezeigt werden, gleich zu Beginn des Straf- und Maßnahmenvollzugs eine Risiko-Einschätzung liefern, um eine frühzeitige Sensibilisierung der mit der Fallführung betrauten Mitarbeitenden zu erreichen, eine dem Risiko entsprechende Betreuungsintensität zu planen und Hinweise für die Durchführung eines systematischen Risiko-Monitorings zu gewinnen. Zudem soll es die Möglichkeit bieten, im Verlauf eines Sanktionenvollzugs zeitnah Risiko-Einschätzungen vorzunehmen, wenn diese als Entscheidungsgrundlage für anstehende Vollzugsentscheide wie zum Beispiel Platzierung in bestimmten Institutionen oder Vollzugslockerungsschritte benötigt werden oder wenn es darum geht, problematische Entwicklungen

während eines ambulanten Vollzugs einer Massnahme einzuschätzen. Das Ergebnis des Risiko-Assessments besteht in einer klinisch-prognostischen Gesamteinschätzung des individuellen Einzelfalls. Diese Einschätzung beruht nicht auf der Durchführung eines einzelnen Instruments. Vielmehr wird für jeden Fall entschieden, welche einzelnen Prognose-Instrumente geeignet sind, um eine angemessene Risikobeurteilung vornehmen zu können. Das Ergebnis der Risikobeurteilung wird in einem schriftlichen Bericht zusammengefasst, der Urteile und Delikte, Gutachten und Diagnosen, verwendete Quellen, Tatgeschehen, Aussagen des Verurteilten zu den Delikten, Ergebnisse der verwendeten Prognose-Instrumente, differenzierte prognostische Beurteilungen, eine klinisch-prognostische Gesamteinschätzung des individuellen Rückfallrisikos sowie weitere Einschätzungen, Empfehlungen und Hinweise zum Risiko-Monitoring umfasst.

Das **Bedarfs-Assessment** hat die Aufgabe, den individuellen Interventionsbedarf eines straffälligen Menschen

festzustellen, der alle Merkmale der Person und ihrer materiellen und sozialen Lebensumstände umfasst, die so ausgeprägt sind, dass sie verändert werden sollten, um aktuelle Belastungen zu reduzieren und zukünftigen problematischen Entwicklungen vorzubeugen. Das Bedarfs-Assessment differenziert zwischen Problembereichen, die keine Relevanz für das Rückfallrisiko haben und Risikofaktoren, die das Rückfallrisiko beeinflussen sowie zwischen allgemeinen persönlichen und sozialen Ressourcen einerseits und Schutzfaktoren, welche das Rückfallrisiko senken, andererseits. Es erfasst zudem situative Merkmale, die, wenn sie eintreten, deliktisches Verhalten auslösen oder fördern können. Das Ziel des Bedarfs-Assessments besteht darin, mit einem hypothetischen funktionalen Bedingungsmodell der zum Rückfallrisiko beitragenden Merkmale („Fallkonzeption“) und dem persönlichen Interventionsbedarf die Grundlagen für eine individuell zugeschnittene Interventionsplanung zu erarbeiten. Ein besonderes Merkmal des Assessment-Instruments, das für den risikoorientierten Sanktionenvollzug entwickelt wurde, besteht darin, dass es in „Ko-Produktion“ gemeinsam von Mitarbeitenden der Vollzugsbehörde und der mit dem Straf- oder Maßnahmenvollzug betrauten Einrichtung erarbeitet werden kann.

Die Bewährungs- und Vollzugsdienste (BVD) wirken im Rahmen einer gemeinsamen **Interventionsplanung** an der inhaltlichen Ausgestaltung dieser Pläne mit, indem sie den von ihnen erhobenen Interventionsbedarf auf der Basis der entwickelten Fallkonzeption zur Verfügung stellen. Der jeweilige Interventionsplan wird von der Institution oder Person erstellt, die für die Durchführung von Interventionen zuständig ist. Strafanstalten und Maßnahmenzentren erstellen nach Art. 75 bzw. 90 StGB einen Vollzugsplan, ambulant und stationär tätige Therapeuten einen Therapieplan. Der in Rahmen des Bedarfs-Assessments ermittelte Interventionsbedarf einer betreuten Person fließt in

den Vollzugsplan ein (vgl. Ostschweizer Strafvollzugskommission 2006).

Die **Risikoorientierte Fallführung** umfasst die Standards, die nötig sind, um einen Interventionsplan umzusetzen oder die Umsetzung von Vollzugsplänen zu begleiten, zum Beispiel in Form von regelmässigen Standortgesprächen. **Risiko-Monitoring** bezeichnet einen Arbeitsprozess, der die im Bedarfs-Assessment identifizierten dynamischen Risikofaktoren einer Person und ihrer Lebensbedingungen systematisch beobachtet, um problematische Entwicklungen so frühzeitig wie möglich erkennen und darauf reagieren zu können.

**Differenzierte Interventionen** haben die Aufgabe, eine angemessene Deliktverarbeitung durch die Straffälligen zu fördern und Handlungskompetenzen zu trainieren, die nötig sind, um zukünftige Risikosituationen rückfallfrei zu bewältigen. Diese Interventionen können auch begleitend zu anderen Interventionen sowie Hilfs- und Unterstützungsprozessen durchgeführt werden. **Evaluations-Instrumente** unterstützen eine strukturierte, systematische Erfassung von Veränderungen, die durch die verschiedenen Interventionen erreicht werden konnten, um die Grundlage für qualitätssichernde Maßnahmen und prognostische Beurteilungen zu bilden. Sie bilden eine wichtige Grundlage für Entscheidungen der Vollzugsbehörde.

### Auswirkungen von ROS

Mit dem Begriff der Risikoorientierung soll die Bedeutung der systematischen Identifikation und Beeinflussung derjenigen Merkmale einer Person und ihrer Lebensumstände, die einen funktionalen Zusammenhang zu möglichen Rückfallprozessen haben, für das Ziel eines rückfallpräventiv wirksamen Sanktionenvollzugs hervorgehoben werden. Dabei sollen sowohl Defizite als auch Ressourcen einer Person, Risiko- und Schutzfaktoren berücksichtigt werden. Die risikoorientierte Perspektive besteht

im Kern aus einer Differenzierung mit dem Ziel, die für die Rückfallprävention wesentlichen Punkte erkennen und bearbeiten zu können und sich dabei auf wissenschaftliche Evidenz zu stützen. Diese bedeutet in der konkreten Praxis, nicht nur das Anlassdelikt und dem damit verbundenen Auftrag, sondern auch die Person des Verurteilten mit ihrer Vorgeschichte zu betrachten, auf risikorelevante Merkmale zu fokussieren und mit Methoden zu arbeiten, deren Wirksamkeit belegt ist.

Risikoorientierung grenzt sich nicht vom Auftrag der sozialen Integration Straffälliger ab, sondern betrachtet sich als wesentlichen Beitrag dazu. Ohne rückfallpräventive Wirkung kann soziale Integration nicht nachhaltig gelingen. Auch hinsichtlich der Arbeitsinhalte lässt sich keine Unvereinbarkeit von Risikoorientierung und Integrationsförderung feststellen. Typische risikoorientierte Veränderungsziele wie Verantwortungsübernahme für eigene Verhaltensweisen, das Beachten möglicher Folgen einer Handlung für sich und andere Personen oder bewusste Steuerung eigener Verhaltensweisen in kritischen Situationen sind Haltungen und Fähigkeiten, die nicht nur der Vermeidung von Rückfällen, sondern auch der Erreichung sozial angemessener Lebensziele dienen. Rückfallprävention schützt nicht nur potentielle Opfer, sondern auch die potentiellen Täter selbst vor den Folgen von Straftaten.

Risikoorientiertes Arbeiten erfordert zwar erweiterte fachliche Handlungskompetenzen, die jedoch durch gezielte Weiterbildung erworben werden können. Keinesfalls aber muss Risikoorientierung, auch wenn immer wieder als „Paradigmenwechsel“ bezeichnet, eine völlige Umstellung bisheriger Arbeitsweisen zur Folge haben. Auch bisher wurde vielerorts an persönlichen Problemen und Defiziten gearbeitet, über das Delikt, seinen Hergang, seine Ursachen und Folgen gesprochen und gezielt Fertigkeiten zur Bewältigung möglicher zukünftiger Risikosituationen

onen gefördert. Die Erfahrung zeigt, dass eine risikoorientierte Arbeitsstrategie auf der Ebene alltäglicher Praxis zu Konsequenzen führt, die von vielen Praktikern und Praktikerinnen begrüsst werden. Risikoorientierung systematisiert und strukturiert die Arbeit mit den verurteilten Personen. Sie verknüpft eine systematische Abklärung mit der Formulierung von Arbeitszielen und der gezielten Durchführung von Interventionen. Der Einsatz von standardisierten Arbeitsinstrumenten macht die einzelnen Beratungsprozesse vergleichbarer als bislang und erlaubt präzisere Aussagen darüber, was erreicht werden konnte und was nicht.

Angesichts wachsender Anforderungen an Arbeitsziele und Ergebnisqualität sowie einer ständig wachsenden Arbeitsbelastung bei gleich bleibenden oder gar sinkenden Ressourcen erscheint es notwendig, dass sich die Arbeit mit straffälligen Personen auf Kernaufgaben konzentriert und dazu bestimmte Kernkompetenzen entwickelt. Wer, wenn nicht die Fachleute aus Jugendanwaltschaft, Justizvollzug oder Bewährungshilfe soll an der Reduktion des Rückfallrisikos dieser Personengruppe arbeiten?

## Erste Erfahrungen

Die Einführung risikoorientierter Arbeitsprozesse, wie sie in der ROS-Konzeption formuliert sind, führt bei den Bewährungs- und Vollzugsdiensten Zürich zu einer Intensivierung der fachlichen Diskussion der Mitarbeitenden untereinander über die Personen, die von ihnen betreut werden. Dieser Effekt ist gewollt. Wie die Analyse problematischer Vorfälle im Vollzug zeigt, muss der Austausch aller am Sanktionenvollzug Beteiligten untereinander intensiviert werden, um die Qualität fachlicher Entscheidung in kritischen Fällen zu verbessern. Dies wird mit den ROS-Arbeitsprozessen strukturell gefördert. Es zeigt sich auch, dass ROS keine völlig neue Handhabung aller Fälle erforderlich macht, sondern, entsprechend dem

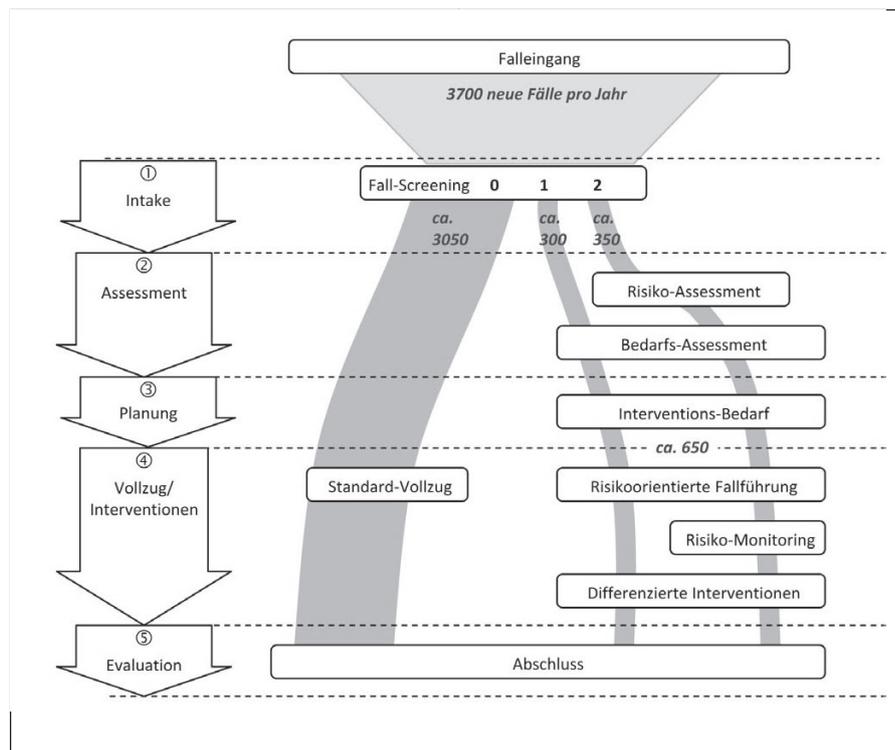


Abb. 2: Steuerung der Fallzahlen durch ROS

Risiko- und dem Bedarfs-Prinzip, zu einer Differenzierung führt, die nur bei einer bestimmten Personengruppe Intensivierung von Diagnose-, Planungs- und Interventionsprozessen zur Folge hat. Das Fall-Screening weist knapp 10 % der neu eingehenden Fälle dem Risiko-Assessment und etwas weniger dem Bedarfs-Assessment zu. Das bedeutet, dass mehr als 80% aller neuen Fälle ein Standard-Verfahren ohne zusätzliche Assessment- und Planungsschritte erhalten (Abbildung 2).

Schon frühzeitig zeichnete sich bei der Entwicklung der ROS-Konzeption ab, dass diese neuen Arbeitsprozesse auch Auswirkungen auf die organisatorische Struktur der Bewährungs- und Vollzugsdienste haben. Im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses wurden verschiedene Organigramme entworfen und im Hinblick auf ihr Potential, integrierte risikoorientierte Arbeitsprozesse zu unterstützen und zu fördern, geprüft. Durchgesetzt hat sich das Modell einer Matrix-Organisation, bei dem sich spezifische Aufga-

ben wie die Erstellung von Risiko- und Bedarfsbeurteilung und die Durchführung differenzierter, risikoorientierter Interventionen mit den bisherigen Vollzugsaufgaben der Mitarbeitenden überschneiden. Dafür wurde neu eine Abteilung gegründet, in der forensische Psychologen Risiko-Assessments durchführen. Hinzu kommen neue Strukturen für Ausbildung und Coaching der Mitarbeitenden. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass risikoorientierte Arbeitsprozesse und Entscheidungen in die Organisationsstruktur „hineingeschrieben“ werden und eine grösstmögliche Sensibilität für Rückfallrisiko und Interventionsbedarf der straffälligen Personen entsteht.

## Modellversuch

Das Projekt Risikoorientierter Sanktionenvollzug wurde 2008 durch den Leiter des Amtes für Justizvollzug, Dr. Thomas Manhart, in Auftrag gegeben und im März 2010 vom Schweizerischen Bundesamt für Justiz als Modellversuch anerkannt. Die Kantone Zürich,

St. Gallen, Thurgau und Luzern nehmen am Modellversuch teil und werden risikoorientierte Arbeitsabläufe in ihren jeweiligen Strukturen implementieren. Der Modellversuch soll zeigen, in welchem Umfang und mit welchen Methoden es gelingen kann, das „best practice“-Modell ROS in unterschiedlichen kantonalen Organisationsbedingungen einzuführen, und welche Effekte sich im Hinblick auf die Reduktion von Rückfälligkeit der betreuten Personen feststellen lassen. Im Vordergrund stehen derzeit die Schulung der Mitarbeitenden der Bewährungs- und Vollzugsdienste Zürich und der Partnerkantone und –institutionen sowie die Planung der Implementierung des ROS-Arbeitsprozesses mit den jeweiligen Arbeitspartnern.

## Literatur

- Andrews, D.A. & Bonta, J. (2006) *The Psychology of Criminal Conduct*. Cincinnati: Anderson Publishing (4th ed.)
- Bonta, J. & Andrews, D.A. (2007) Risk-Need-Responsivity Model for Offender Assessment and Rehabilitation. Public Safety Canada ([http://www.publicsafety.gc.ca/res/cor/rep/risk\\_need\\_200706-eng.aspx](http://www.publicsafety.gc.ca/res/cor/rep/risk_need_200706-eng.aspx), Zugriff am 12.10.2009)
- Justizvollzug Kanton Zürich (2001) JUV-Essenz. <http://www.justizvollzug.ch/internet/ji/juv/de/publikation/grundlagen.html>, Zugriff am 26.03.2010
- Manhart, Th. (2009) Vorwort. In K. Mayer & H. Schildknecht (2009) *Dissozialität, Delinquenz, Kriminalität – Ein Handbuch für die interdisziplinäre Arbeit*. Zürich: Schulthess Verlag
- Mayer, K., Schlatter, U. & Zobrist, P. (2007) *Mayer Das Konzept der Risikoorientierten Bewährungshilfe*. *Bewährungshilfe*, 1, 33–64
- McGuire, J. (2000) What works in reducing criminality. Paper presented at the Conference „Reducing Criminality: Partnerships and Best Practice“ convened by the Australian Institute of Criminology, in association with the WA Ministry of Justice, Department of Local Government, Western Australian Police Service and Safer WA, Perth, 31.07.–01.08.2000
- Ostschweizer Strafvollzugskommission (2006) *Richtlinien für die Vollzugsplanung vom 7. April 2006* (<http://www.justizvollzug.zh.ch/internet/ji/juv/de/organisation/amtsleitung/osk/richtlinien.html>, Zugriff am 20.02.2010)
- Patzen, H.-J. (2009) Zur Notwendigkeit einer breiten Fachdiskussion im Sanktionenvollzug. In K. Mayer & H. Schildknecht (2009) *Dissozialität, Delinquenz, Kriminalität – Ein Handbuch für die interdisziplinäre Arbeit*. Zürich: Schulthess Verlag
- Regierungsrat Kanton Zürich (2007) *Legislativziele des Regierungsrats 2007 – 2011*. <http://www.regierungsrat.zh.ch/internet/rr/de/Legislativziele>

gis2/legis0711.html, Zugriff am 26.03.2010

- Schildknecht, H. (2009) *Geschichtlicher Rückblick und aktuelle Herausforderungen*. In K. Mayer & H. Schildknecht (2009) *Dissozialität, Delinquenz, Kriminalität – Ein Handbuch für die interdisziplinäre Arbeit*. Zürich: Schulthess Verlag
- Stratenwerth, G. & Wohlers, W. (2009) *Schweizerisches Strafgesetzbuch – Handkommentar*. 2. Aufl., Bern: Stämpfli



**Klaus Mayer**

Bewährungs- und Vollzugsdienste Zürich, Entwicklung/Projekte

[klaus.mayer@ji.zh.ch](mailto:klaus.mayer@ji.zh.ch)

## Winds of Change

Neue Strafrechtsentwicklungen in den USA

In Heft 2/2010 der Zeitschrift „Bewährungshilfe“ berichtet die US-Wissenschaftlerin Judith Greene besonders über zwei Schwerpunkte der aktuellen Strafrechtsentwicklung in den USA: die Vermeidung von Inhaftierungen durch Reformen im Drogenstrafrecht und die „Justice Reinvestment“ – Strategien, die eine Umlenkung von Justizaufgaben und -ausgaben in soziale Investitionen in den Kommunen vorsehen, in denen die Straffälligen wohnen und in denen die Familien besonders von den Folgen der Inhaftierungen betroffen sind.

*Bewährungshilfe*, Heft 2, 2010, S. 220 ff.

## Auf dem Weg zu einem Jugendstrafvollzugsgesetz:

### Der politische Unternehmer und die Ignoranz der Politik

*Elke Hagemann, Maik Kunold, Jan-Christoph Rogge*

## Jugendstrafvollzug und Politikwissenschaft

Schon 1972 hat das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) nach Meinung vieler Experten mit dem so genannten Strafgefangenenurteil festgelegt, dass der Jugendstrafvollzug auf eine eigenständige, gesetzliche Grundlage gestellt werden muss. Mehr als dreißig Jahre lang wurde dieser Anweisung von Seiten des Bundes nicht nachgekommen. Zahlreiche Anläufe, diesen Zustand zu ändern, scheiterten, bis im Mai 2006 das BVerfG schließlich abermals das Erfordernis einer gesetzlichen Regelung anmahnte und diese nunmehr auch mit einem Ultimatum versah: Spätestens Ende 2007 sollte die Verfassungswidrigkeit beendet sein.

Warum aber hat es mehr als 35 Jahre gedauert, bis – und das auch erst nach wiederholter Aufforderung – der Gesetzgeber tätig geworden ist? Wie konnte die Politik diese jahrzehntelange Ignoranz überhaupt durchhalten? Wieso brauchte es einen zweiten, unmissverständlichen Hinweis des BVerfG, dass der Gesetzgeber seiner Pflicht nachkommen muss, Grundrechte zu beachten, deren Beschränkung gesetzlich zu regeln und somit die Praxis nicht sich selbst zu überlassen, sondern einklagbare, transparente Regeln zu schaffen, die sich in Gesetzestexten nachschlagen und nachvollziehen lassen?

Die Problematik war – zumindest in Fachkreisen – hinlänglich bekannt. Die Politik aber reagierte nicht. Es stellt sich aus **politikwissenschaftlicher Sicht** die Frage, ob nicht an diesem Fall exemplarisch die Vorstellung vom Politikapparat als Problemlösungsmechanismus zerbricht. Eine eigentlich zu wenig hinterfragte Grundprämisse in der Politikwissenschaft lautet, dass es Aufgabe und Handlungsbeschreibung von Politik ist, auf Probleme zu reagieren und entsprechende Lösungen zu präsentieren, seien diese Lösungen auch noch so wenig zufriedenstellend und ein noch so kleiner gemeinsamer Nenner widerstreitender Interessen, wie sie demokratische Regierungssysteme aufgrund ihrer immanenten Logik so oft produzieren.

Bei der Beantwortung dieser Frage muss es darum gehen, zu klären, wie Entscheidungen überhaupt zustande kommen. Daraus resultieren weitere Fragen: Wann ist ein Problem überhaupt ein Problem? Wer definiert einen Sachverhalt als Problem und wie wird diese Perspektive dann kommuniziert? Wie wird Deutungslosigkeit hergestellt und gibt es eigentlich so etwas wie Eindeutigkeit? Der im Folgenden vorzustellende Multiple-Streams-Ansatz greift diese Fragestellungen auf und formt daraus einen theoretischen Analyserahmen, in dem einige Grundannahmen der Politikwissenschaft neu formuliert oder gar widerlegt werden.

## Die Mehrdeutigkeit der Verhältnisse

Entscheidungen müssen im politischen Prozess fortwährend getroffen werden – oftmals unabhängig davon, ob es befriedigende Lösungen oder genau umrissene Probleme gibt. Die handelnden Akteure werden entlang der jeweils zugrundeliegenden Prämissen in verschiedenen Ansätzen unterschiedlich konzipiert. Klassische Entscheidungstheorien gehen von einem statischen Zusammenhang von Ursachen und Wirkungen aus und geben einen konse-

quentialistischen Entscheidungsablauf vor. Der Multiple-Streams-Ansatz hingegen betont die Kontingenz politischer Entscheidungen und spricht der Politik ihre Kompetenz als Problemlösungsmechanismus ab. Menschen versuchen zwar rational zu handeln, ihre Umgebung hindert sie jedoch daran. Denn die Entscheidungsträger im politischen Prozess sind in der Konzeption des Multiple-Streams-Ansatzes nicht nur – wie in modernen Entscheidungstheorien – mit Unsicherheit und Ungewissheit konfrontiert, sondern auch und vor allem mit einer grundsätzlichen Mehrdeutigkeit der Verhältnisse. Friedbert W. Rüb, der prominenteste deutsche Vertreter dieses Ansatzes, beschreibt Mehrdeutigkeit, also Ambiguität, als die generelle Möglichkeit zur mehrfachen oder mehrdeutigen Interpretation eines Sachverhalts und grenzt in diesem Kontext den Begriffsinhalt der Ambiguität von dem der Ungewissheit (und damit auch der Unsicherheit) ab: Ambiguität lasse sich im Gegensatz zu Ungewissheit nicht durch eine quantitative oder qualitative Verbesserung der zur Verfügung stehenden Informationen reduzieren und sei demnach ein „unhintergebarer Sachverhalt“ (Rüb 2006: 15; Zahariadis 2003: 3).

Konzeptionell setzt sich der Multiple-Streams-Ansatz aus fünf Elementen zusammen, die für das Zustandekommen einer Entscheidung relevant sind und nachfolgend kurz beschrieben werden: Problemstrom, Optionsstrom und der Strom der politischen Umwelt, sowie der politische Unternehmer und das politische Zeitfenster.

## Denken in Strömen

Im Kern geht der Multiple-Streams-Ansatz zurück auf das Modell von Cohen, March und Olsen (1972), das ursprünglich als Erklärung für die Funktionsweise so genannter „organisierter Anarchien“ entwickelt worden ist. Es handelt sich dabei um Organisationen, die gekennzeichnet sind durch problematische und nicht klar definierte Präferenzen der

beteiligten Akteure, unklare Technologien im Arbeitsablauf der Organisation selbst und die fluktuierende Partizipation der Teilnehmer. (March 1988: 330). Zentral für dieses Modell ist das Denken in Strömen, wodurch dem Gedanken Rechnung getragen wird, dass der Akt der Entscheidung nicht immer notwendigerweise zielgerichtetes Handeln zur rationalen Lösung von Problemen ist. Die Metapher des Stroms verdeutlicht dabei die prozesshafte, sich ständig in Bewegung befindliche Struktur und kann so auch die Erarbeitung von Lösungen erklären, die nicht Antwort auf ein bestimmtes Problem, sondern Selbstzweck sind und vielmehr umgekehrt nach Problemen suchen, für die sie als Antwort erhalten können (vgl. Rüb 2006: 22; Kingdon 1995: 85).

1984 überarbeitet John W. Kingdon diesen Ansatz. In seinem Modell gibt es drei Ströme: Probleme, Optionen und politische Umwelt. (1) Beschreibt der erste Strom in dieser Konzeption den Prozess, in dem die relevanten Akteure einen bestimmten Sachverhalt als Problem definieren und diesem Aufmerksamkeit schenken, so meint (2) der zweite Strom die Präsentation von Vorschlägen durch so genannte Policy-Netzwerke, innerhalb derer Lösungsentwürfe erarbeitet werden. (3) Die Dynamik der dritten Stroms wird durch die kompetitive Kompetenz der politischen Parteien bewirkt.

(zu 1.) Es gibt vielerlei Kriterien, die eine Option oder einen Sachverhalt als relevant qualifizieren, das heißt – um in der Strommetapher zu bleiben – vielerlei Wege, die dazu führen, dass bestimmte Probleme und Lösungen an der Oberfläche des jeweiligen Stroms schwimmen. So sind im Problemstrom unter anderem aufmerksamkeitsproduzierende Ereignisse oder Indikatoren, zum Beispiel als wissenschaftliche Erhebungen mit neuen, aufwühlenden Ergebnissen, für die Wahrnehmung eines Sachverhalts als Problem verantwortlich. Ein Beispiel: Hätte es zum Zeitpunkt des Vorfalles in der Jugend-

strafvollzugsanstalt Siegburg, als am 15.11.2006 drei Häftlinge einen vierten Zellengenossen zu Tode folterten, noch nicht das Urteil des BVerfG gegeben, so hätte es auch durch dieses medial aufgeheizte Ereignis zu einer verstärkten Auseinandersetzung mit dem Thema Jugendstrafvollzug und schlussendlich zu einer Entscheidung für ein Gesetz kommen können.

(zu 2.) Für das Überleben von Lösungsvorschlägen im Optionsstrom sind die normative Akzeptanz, die technische Umsetzbarkeit und die Antizipation zukünftiger Widerstände ausschlaggebende Kriterien. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: In der Begründung des Gesetzesentwurfs des Bundesjustizministeriums von 1993 ist zu lesen, dass das Ministerium davon ausgeht, dass kein zwingender finanzieller „Mehrbedarf“ entstehen würde, der bislang das meistgebrauchte Argument der Länder gegen ein eigenes Jugendstrafvollzugsgesetz gewesen war. Ministerialdirigent Christian Lehmann sah damals aufgrund „zügiger und konstruktiver Erörterungen des Entwurfs mit den Ländern“ begründete Hoffnung auf ein erfolgreich abzuschließendes Gesetzgebungsverfahren (Lehmann 2002: 84). Das Bundesministerium suchte mit diesem Entwurf also offensichtlich einen „Kompromiss“ im fortwährenden Streit um die länderseitig zu finanzierende Ausgestaltung des Strafvollzuges. Den Kriterien für den Optionsstrom wurde somit in weiten Teilen entsprochen. Die aussichtsreiche Einbringung des Gesetzesentwurfes scheiterte jedoch im letzten Moment überraschend am Widerstand der beiden Bundesländer Bayern und Baden-Württemberg. In letzter Sekunde soll Ministerin Sabine Leutheusser-Schnarrenberger nach deren Intervention entschieden haben, den abgestimmten Entwurf zurückzuziehen und ihn nicht ins Kabinett einzubringen. Anscheinend wurden die zukünftigen Widerstände doch nicht ausreichend antizipiert.

(zu 3.) Die Dynamik der politischen Umwelt wiederum wird maßgeblich beeinflusst durch die institutionalisierten Zeitrhythmen der Politik, in Form von beispielsweise Wahlen oder Legislaturperioden. Abgesehen von mal mehr und mal weniger ernst gemeinten Äußerungen einiger Politiker und wechselnden Aussagen in Koalitionsverträgen, lassen sich aus diesem Strom aber auf dem Weg zu einem Jugendstrafvollzugsgesetz keine entscheidenden, dynamisierenden Effekte herauslesen.

### Politische Unternehmer und Zeitfenster

Da die Ströme als unabhängig voneinander gedacht werden, ist die Aktion der Verkopplung von (Strom-)Inhalten zu einer Entscheidung das bestimmende Moment zum Verständnis des politischen Entscheidungsprozesses (Kingdon 1995: 88). Die Verkopplung übernehmen so genannte politische Unternehmer. Sie sind diejenigen Akteure, welche die notwendigen Eigenschaften mitbringen, um in der Lage zu sein, eine Entscheidung der Regierungsorganisation herbeizurufen oder zu beeinflussen. Dies ist jedoch nur während eines geöffneten politischen Zeitfensters möglich, das eine günstige Situation für eine Entscheidung anzeigt (Kingdon 1995: 88f). Dieser meist kurze Moment der Möglichkeit zum Handeln ist die zeitliche Abbildung einer Gelegenheit für das Zustandekommen einer Entscheidung, die der Konzeption von moderner Politik als „zeitorientierte Reaktion auf Kontingenz“ Ausdruck verleiht (Palonen 1998: 10). Solange es aber keinen politischen Unternehmer gibt, ist es auch müßig über das eventuelle Vorhandensein günstiger Gelegenheiten zu debattieren. Denn eine der Grundprämissen des Analyserahmens für die Entscheidungsproduktion ist die Wichtigkeit der Durchsetzungsfähigkeit und Energie einzelner Personen, die durch den Einsatz persönlicher Ressourcen ihre Ziele zu verwirklichen suchen. Derjenige politische Unternehmer, der bereit ist, mehr Zeit und Energie, aber

auch monetäre Mittel einzusetzen, wird mehr Aussicht auf Erfolg haben als andere, die weniger investieren. Umso mehr steigen zudem die Chancen auf Erfolg, wenn die politischen Unternehmer (privilegierten) Zugang zu politischen Entscheidungsträgern haben oder selbst diesem Kreis angehören.

Entscheidungssituationen verkommen in dieser Vorstellung im Vergleich zu einer auf Rationalität bedachten Betrachtungsweise zum mehr oder minder zufälligen Aufeinandertreffen von Inhalten der Ströme, sie werden also kontingent. In einer durch Mehrdeutigkeit geprägten Welt ist es den Akteuren meist nicht möglich, rational alle Unwägbarkeiten mit in ihre Entscheidungen einfließen zu lassen. Politik kann so nicht mehr in der Lage sein, Probleme zu lösen, sondern vermag lediglich auf Ereignisse im Zeitverlauf zu reagieren. Zeit wird damit zum zentralen Element des Multiple-Streams-Ansatzes und „entmachtet“ die Vorstellung von „allen zielorientierten Rationalitätsansätzen“ (Rüb 2006: 24).

### Stromdenken im Jugendstrafvollzug

Unter Anwendung dieses Ansatzes haben die Autoren in ihrer Abschlussarbeit, deren Destillat dieser Artikel ist, versucht, einer Antwort auf die aufgeworfene Frage näherzukommen. Zu diesem Zweck wurde die Zeitspanne zwischen dem Strafgefangenenurteil von 1972 und dem BVerfG-Urteil von 2006 mit dem oben beschriebenen abstrakten, analytischen Konzept untersucht, um herauszufinden, welche Probleme und Lösungen zu bestimmten Zeitpunkten in diesen Jahren aufgetaucht sind und warum aus den Materialbestandteilen der Ströme nicht schon früher eine Entscheidung produziert worden ist.

Augenscheinlich gab es in diesem Zeitraum zunächst niemanden, der in der Lage gewesen wäre, das Projekt eines Jugendstrafvollzugsgesetzes mit ausreichender Energie und durch eine

entsprechende Nähe zu den Zirkeln der Macht abzuschließen. In den Worten des Multiple-Streams-Ansatzes: Es fehlte der politische Unternehmer.

2006 haben Jochen Goerdeler und Helmut Pollähne ihren Artikel zum BVerfG-Urteil dem Amtsrichter Helmut Knöner gewidmet, „der dieses Urteil möglich gemacht hat, als persönliche Anerkennung der Autoren für seinen streitbaren Kampf um ein Jugendstrafvollzugsgesetz“ (Goerdeler/Pollähne 2006: 250). 15 Jahre lang hat sich Knöner um eine Entscheidung des BVerfG bemüht. Nach etlichen Vorlagebeschlüssen, die alle vom BVerfG aus formalen Gründen abgelehnt wurden, folgten zwei Grundrechtsbeschwerden im Jahre 2006, womit sich die Gesamtzahl der Vorlagebeschlüsse und Verfassungsbeschwerden seit 1990 auf acht summiert (Knöner 2004: 110ff.). Helmut Knöner ist im Sinne einer durch die Autoren modifizierten Form des Multiple-Streams-Ansatzes ein so genannter entscheidungsferner, politischer Unternehmer, der einen hohen Einsatz persönlicher Ressourcen in Kauf nimmt, aber keinen Zugang zu politischen Entscheidungsträgern hat. Ein politischer Unternehmer nach dieser Definition ist darauf angewiesen, „Umwege“ zu gehen, um die relevanten Akteure anderweitig zu Entscheidungen anzuhalten. Knöner wählte den Umweg über das BVerfG, von dem er sich einen „Wink mit dem Zaunpfahl“ für den Gesetzgeber erhoffte (Knöner 2004: 115). Das BVerfG selbst kann ohnehin laut dem in §23 des BVerfGG festgehaltenen Antragserfordernis nur tätig werden, wenn zuvor ein Antrag eingereicht wurde und daher also per se kein politischer Unternehmer sein. Diese Anstöße hat Helmut Knöner gegeben.

Im Grunde stimmen die für die Abschlussarbeit interviewten Experten darin überein, dass Helmut Knöner eine tragende Rolle auf dem Weg zu einem Jugendstrafvollzugsgesetz gespielt hat – wengleich einige auch darauf verweisen, dass Knöner zum Teil außer-

gewöhnliche Methoden angewendet hat. So berichtet Joachim Walter von einer „knönerschen Haftform“, in der ein Gefangener, der eigentlich zu entlassen gewesen wäre, in Haft belassen wurde, um mit diesem Fall dann vor das BVerfG zu gehen. Knöner selbst nennt diese Maßnahme „richterlicher Gewahrsam“ (Knöner 2004: 123), gibt aber zu, seine Kompetenzen damit „eindeutig überschritten“ zu haben. Durch die illegale Festsetzung erhoffte sich Knöner eine schnelle Entscheidung des Gerichts.

Genau diese Grenzüberschreitungen sind unter den manipulativen Techniken des politischen Unternehmers zu subsumieren, die für den Multiple-Streams-Ansatz eine bedeutende Rolle spielen. Die Transformation von Mehr- in vermeintliche Eindeutigkeit wird zentral für den politischen Prozess und steigt zur Kernkompetenz der politischen Unternehmer auf. Manipulation ist demnach das entscheidende operative Prinzip, um Entscheidungsträger in einer mehrdeutigen Umwelt zu beeinflussen und bedeutet, dort Ordnung zu schaffen, wo es keine gibt und Ereignissen einen Sinn zu geben, der per se nicht existiert.



### Helmut Knöner als politischer Unternehmer

Mit der Figur des politischen Unternehmers kann keineswegs eine alles

erklärende Antwort formuliert werden. Es lässt sich nicht **ein** alleiniger Grund für die 35-jährige Ignoranz der Politik herausarbeiten. Zwar sind es immer wieder die finanziellen Vorbehalte der Länder gewesen, die offiziell für das Nichtzustandekommen eines Gesetzes ausschlaggebend waren, doch sind zugleich die institutionelle Verflechtung von Bund und Ländern, in der dem Bund beim (Jugend-)Strafvollzug die Aufgabe des Ideen- und Gesetzentwurf-Lieferanten und den Ländern die der Umsetzung und Finanzierung zukam, und die widerstreitenden, ideologischen Interessen zwischen den verschiedenen Ländern nicht zu vernachlässigen. Jugendstrafgefangene sind zudem eine kleine, gesellschaftlich unbedeutende Gruppe, die nicht in der Lage ist und auch nicht die nötigen Ressourcen besitzt, ihre Interessen im politischen Prozess angemessen zu artikulieren. Im Zusammenhang mit der Tatsache, dass im Verhältnis zum Erwachsenenstrafvollzug die praktischen Zustände im Jugendstrafvollzug nie außergewöhnlich beunruhigend waren, ist nicht der nötige politische Druck entstanden, der dem Gesetzgeber eine Entscheidung zwingend aufgenötigt hätte. Es hat aber auch schlichtweg am Interesse der Politik gefehlt, sich des Themas anzunehmen. In all den Jahren gab es lediglich eine sehr überschaubare Zahl an Bundestagsdebatten, in denen es das Thema überhaupt auf die Tagesordnung geschafft hat und das zumeist, ohne dass eine fruchtbare, inhaltliche Diskussion zustande gekommen wäre. In diesem Rahmen ist dann auch die „Schwäche“ des Bundesjustizministeriums zu nennen, das es nicht geschafft hat, die verschiedenen Interessen in einen Entwurf zu integrieren und diesen durch alle Instanzen zu verteidigen. Wahlkämpfe, so scheint es, lassen sich mit dem Thema ohnehin nicht gewinnen, da es eine breite, gesellschaftliche Diskussion über die richtige Behandlung von Jugendstrafgefangenen nicht gibt. Schlussendlich hat es darüber hinaus lange Zeit keine Klage gegeben, die die hohen formal-

rechtlichen Hürden des BVerfG überwinden konnte.

In den 1970er und 1980er Jahren, als das StVollzG verabschiedet und weitreichende liberale Anstrengungen seitens der Jugendstrafvollzugskommission in die Diskussion eingebracht wurden, fehlte es schlichtweg an einem politischen Unternehmer, der diese günstige Situation genutzt und sich das Thema zu Eigen gemacht hätte. Dass der Gesetzentwurf von 1993 dann doch nicht in den Gesetzgebungsprozess eingebracht wurde, sondern vorher von der Bundesjustizministerin zurückgezogen wurde, lag ebenso an dem nicht vorhandenen politischen Unternehmer. Die Kombination Zugang zur Macht und Einsatz persönlicher Ressourcen für das Thema scheint es in Bezug auf die Verfechter einer eigenständigen, gesetzlichen Grundlage für den Jugendstrafvollzug nicht zu geben. Zwar schrieben einige Wissenschaftler und auch Richter und Anwälte immer wieder Fachartikel oder hielten Vorträge über das Problem der Verfassungswidrigkeit des Jugendstrafvollzuges, sie alle waren aber nicht in der Position, eine Veränderung der defizitären Lage herbeizuführen und auf politische Prozesse konkret Einfluss zu nehmen.

Schlussendlich ist es ein unermüdlicher Amtsrichter aus Herford gewesen, der das BVerfG für seine Zwecke genutzt hat und so einen entscheidenden Anteil an der Schaffung der jeweiligen gesetzlichen Grundlagen in den Ländern hatte. Im von Mehrdeutigkeit geprägten politischen Prozess gibt es eine Vielzahl prozessualer Knoten, die Akteure für sich nutzen können, um Lösungen zu propagieren, abzuwehren oder Untätigkeit zu kaschieren, wie es so lange Zeit passiert ist. Erst der politische Unternehmer vermochte – wenn auch auf Umwegen – die Untätigkeit des Gesetzgebers und die lange währende Ignoranz der Politik als solche zu entlarven.

#### Literatur:

**Cohen, Michael D./March, James G./Olsen, Johan P. (1972):** A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administrative Science Quarterly*, 17 (1)

**Goerdeler, Jochen/Pollähne, Helmut (2006):** Das Bundesverfassungsgericht als Wegweiser für die Landesgesetzgeber. In: *ZJ 03/2006*, 250–260

**Kingdon, John W. (1995):** *Agendas, alternatives and public policy*. 2. Edition. New York: Harper-Collins

**Knöner, Helmut (2004):** Wege nach Karlsruhe. In: H. Pollähne/K. Bammann/J. Feest (Hrsg.): *Wege aus der Gesetzlosigkeit*. Mönchengladbach: Forum-Verlag Godesberg, 109–129

**Lehmann, Christian (2002):** Warum gibt es bis heute kein Jugendstrafvollzugsgesetz? Entwürfe, Vorstöße, aktuelle Diskussionen. In: M. Bereswill/T. Höyneck (Hrsg.): *Jugendstrafvollzug in Deutschland. Grundlagen, Konzepte, Handlungsfelder*. Beiträge aus Forschung und Praxis. Mönchengladbach: Forum-Verlag Godesberg, 79–86

**Palonen, Kari (1998):** Das ‚Webersche Moment‘. Zur Kontingenz des Politischen. Opladen, Westdeutscher Verlag

**Rüb, Friedbert W. (2006):** Die Zeit der Entscheidung. Kontingenz, Ambiguität und die Politisierung der Politik – Ein Versuch. In: *Hamburg Review of Social Sciences* Volume 1, Issue 1. 1–34

**Zahariadis, Nikolaos (2003):** *Ambiguity and Choice in Public Policy*. Washington D.C.: Georgetown University Press.

Dieser Text wurde in einer erheblich längeren Fassung am Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt Universität zu Berlin als Bachelor-Abschlussarbeit vorgelegt. Ein wesentlicher Teil der Arbeit stützt sich auf die durchgeführten Interviews. Wir bedanken uns daher ausgesprochen herzlich und nachdrücklich bei unseren Interviewpartnern Frau Gudrun Tolzmann, Herrn Prof. Heribert Ostendorf, Herrn Prof. Bernd-Rüdeger Sonnen, Herrn Prof. Bernd Maelicke, Herrn Helmut Knöner, Herrn Prof. Philipp Walkenhorst, Herrn Dr. Joachim Walter, und nicht zuletzt bei Frau Nadine Bals für ihre Hilfe beim Herstellen der Kontakte.



**Elke Hagemann**

Studentin der Sozialwissenschaften an der Humboldt Universität zu Berlin  
[elkehagemann@web.de](mailto:elkehagemann@web.de)



**Maik Kunold**

Student der Sozialwissenschaften an der Humboldt Universität zu Berlin  
[kunoldma@student.hu-berlin.de](mailto:kunoldma@student.hu-berlin.de)



**Jan-Christoph Rogge**

Student der Sozialwissenschaften an der Humboldt Universität zu Berlin  
[christoph.rogge@googlemail.de](mailto:christoph.rogge@googlemail.de)

## Neue Bücher

### Wohlfahrtsarrangements – Neue Wege in der Sozialwirtschaft

Herausgeber:  
Wolf Rainer Wendt

1. Aufl. 2010  
Verlag:  
Nomos, Baden-Baden  
**Preis: 24,00 Euro**

## Bundesgerichtshof

### Art. 34 GG, § 839 BGB (Menschenunwürdige Unterbringung von Strafgefangenen – Amtsanspruch)

1. Die Frage, wann die räumlichen Verhältnisse in einer Justizvollzugsanstalt die Menschenwürde verletzen, lässt sich nicht abstrakt-generell klären.
2. Nicht jeder Fall einer Menschenrechtsverletzung bei der Unterbringung von Strafgefangenen erfordert eine zusätzliche Wiedergutmachung durch Geldentschädigung.

*Bundesgerichtshof,*

*Urteil vom 11. März 2010 – III ZR 124/09*

#### Tatbestand

1. Der Kläger, der in der Zeit von Juni bis Oktober 2003 sowie von Juni 2006 bis März 2007 in der JVA Detmold inhaftiert war, verlangt Zahlung einer Entschädigung wegen menschenunwürdiger Haftbedingungen. Das Landgericht hat ihm wegen der Unterbringung im Jahre 2003 unter Berücksichtigung einer hilfsweise vom beklagten Land zur Aufrechnung gestellten Forderung aus einem Strafbefehl über 136,80 € insgesamt 863,20 € zugesprochen und die weitergehende Klage abgewiesen. Beide Parteien haben Rechtsmittel eingelegt. Das Oberlandesgericht hat in Abänderung des landgerichtlichen Urteils die Klage bezüglich der Inhaftierung im Jahre 2003 wegen Verjährung abgewiesen und im Übrigen wegen der Unterbringung von Juni 2006 bis März 2007 eine Entschädigung von 2.300 € zuerkannt. Hiergegen wendet sich das beklagte Land mit seiner vom Berufungsgericht zugelassenen Revision.

#### Entscheidungsgründe

2. Die zulässige Revision führt zur Aufhebung und Zurückverweisung an das Oberlandesgericht.

3. Das Berufungsgericht ist der Auffassung, die Unterbringung des Klägers in den Hafträumen B-216 (Grundfläche 17,74 m<sup>2</sup> bei einer Belegung mit vier Personen) sowie B-259 (Grundfläche 9,06 m<sup>2</sup> bei einer Belegung mit zwei Personen) sei menschenunwürdig gewesen. Jedem Insassen habe nur eine Grundfläche von rechnerisch lediglich 4,435 m<sup>2</sup> bzw. 4,53 m<sup>2</sup> zur Verfügung gestanden. Damit werde die Mindestgröße von Hafträumen, die in der Literatur als Untergrenze ernsthaft erwogen werde, deutlich unterschritten, wobei erschwerend hinzu komme, dass die Nutzfläche durch die Möblierung des Haftraums mit einer der Kopfhöhe der untergebrachten Gefangenen entsprechenden Anzahl von Betten, Spinden, Stühlen und Tischen noch zusätzlich eingeschränkt werde, ebenso wie auch durch die im Haftraum installierte Toilettenkabine. Bei einer Grundfläche von weniger als 5 m<sup>2</sup> sei der dem Einzelnen unter Berücksichtigung des für die Möblierung notwendigen Flächenbedarfs verbleibende Bewegungsfreiraum so begrenzt, dass eine sinnvolle Freizeitbeschäftigung kaum noch möglich sei und der auch bei Strafhaft fortbestehende Anspruch des Gefangenen auf Wahrung eines Mindestmaßes an persönlicher Eigenständigkeit und Intimität in einer Weise beschnitten werde, die mit den Anforderungen an eine menschenwürdige Unterbringung unvereinbar sei.

4. Der dem Kläger zustehende Entschädigungsanspruch sei nicht nach § 839 Abs. 3 BGB ganz oder teilweise ausgeschlossen. Bereits nach dem eigenen Vortrag des beklagten Landes lasse sich nicht mit der erforderlichen Sicherheit feststellen, dass der Kläger im Falle der Ergreifung ihm zur Verfügung stehender Rechtsmittel die Fortdauer seiner menschenunwürdigen Unterbringung vorzeitig hätte beenden können. Dass einem schlichten Verlegungsantrag an die Anstaltsleitung entsprochen worden wäre, erscheine vor dem Hintergrund der im maßgeblichen Zeitraum stark angespannten Belegungssituation in der

JVA Detmold ausgeschlossen. Auch für die Annahme, dass einem allein auf die als unzureichend bemängelte Zellengröße gestützten Eilantrag die Strafvollstreckungskammer des Landgerichts Detmold stattgegeben hatte, fehle es an der erforderlichen Tatsachengrundlage. Zwar könne davon ausgegangen werden, dass diese bei einem Rechtsmittel des Klägers die ihr aus einem anderen Rechtsbeschwerdeverfahren zu einer Haftunterbringung in der JVA Detmold bekannte Rechtsprechung des 1. Strafsenats des Oberlandesgerichts Hamm (Beschluss vom 20. Januar 2005, 1 Vollz (Ws) 147/04 OLG) berücksichtigt hätte. Ob die dortigen Ausführungen zur Zellengröße letztlich aber ausgereicht hätten, dem Kläger bereits vor dem Landgericht zum Erfolg zu verhelfen, sei fraglich. Näher liegender erscheine dem Senat ein Erfolg erst im Rahmen des Rechtsbeschwerdeverfahrens. Dass eine solche Gerichtsentscheidung anschließend jedoch zeitnah umgesetzt worden wäre, lasse sich ungeachtet der gegenteiligen Behauptung des beklagten Landes nicht mit der gebotenen Sicherheit feststellen. Die allein auf die Person des Klägers zugeschnittene Darstellung des Landes lasse zu Unrecht offen, wie viele Gefangene im maßgeblichen Zeitraum in der JVA Detmold vergleichbaren und damit ebenfalls menschenunwürdigen Haftbedingungen ausgesetzt gewesen seien und deshalb wie der Kläger eine Verlegung in angemessene Zellen beanspruchten oder denen nunmehr aus Anlass einer ebenfalls geltend gemachten Entschädigung entgegengehalten werde, eine solche Verlegung nicht beansprucht zu haben. Zu berücksichtigen sei dabei, dass die Versäumung bestehender Rechtsmittel schon dann nicht als ursächlich für die Fortdauer der Haftsituation angesehen werden könne, wenn auch nur bei einem der betroffenen Gefangenen mangels ausreichender Kapazitäten der Anstalt eine zeitnahe Beendigung der menschenunwürdigen Unterbringung unmöglich gewesen sei. Denn in diesem Fall könne nicht ausgeschlossen werden, dass der Kläger derjenige ge-

wesen wäre, dessen Lage die Anstalt nicht zu seinem Vorteil hätte verändern können.

## II.

Dies hält der Nachprüfung nur teilweise stand.

**1.** Die Rüge des beklagten Landes, das Berufungsgericht habe rechtsfehlerhaft eine menschenunwürdige und grundsätzlich entschädigungspflichtige Haftsituation festgestellt, ist allerdings unbegründet.

**a)** Die Frage, wann die räumlichen Verhältnisse in einer Strafanstalt derart beengt sind, dass die Unterbringung eines Gefangenen die Menschenwürde (Art. 1 Abs. 1 GG) verletzt, lässt sich nicht abstrakt-generell klären, sondern muss der tatrichterlichen Beurteilung überlassen bleiben (vgl. Senat, BGHZ 161, 33, 35; Beschlüsse vom 21. Dezember 2005 – III ZR 33/05 – NJW 2006, 1289 Rn. 2, und 28. September 2006 – III ZB 89/05 – NJW 2006, 3572 Rn. 10). Deshalb kommt die vom beklagten Land geforderte „Klärung des verfassungsmäßigen Raummindestsolls“ nicht in Betracht. In der Sache selbst hält die Annahme des Berufungsgerichts, die Haft sei menschenunwürdig gewesen, der eingeschränkten revisionsrechtlichen Nachprüfung stand. Soweit das beklagte Land in diesem Zusammenhang auf das Urteil des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte vom 12. Juli 2007 in Sachen Testa gegen Kroatien (EuGRZ 2008, 21, 23 Rn. 56 ff.) hinweist, kann dahinstehen, ob unter Berücksichtigung des dieser Entscheidung zugrunde liegenden Maßstabs keine unmenschliche oder erniedrigende Behandlung im Sinne von Art. 3 EMRK vorgelegen hat. Denn die etwaige Einhaltung des dort niedergelegten und für die Konventionsstaaten verbindlichen Mindeststandards hindert nicht eine tatrichterliche Würdigung, dass bestimmte Haftbedingungen gegen das Grundgesetz verstoßen.

**b)** Auch die weitere Frage, wo im Rahmen der Bandbreite der in Betracht kommenden Fälle menschenunwürdiger Unterbringung die so genannte Erheblichkeitsschwelle liegt, bei deren Überschreiten eine Geldentschädigung zu gewähren ist, lässt sich nicht abstrakt-generell klären, sondern ist der tatrichterlichen, revisionsrechtlich nur beschränkt überprüfbaren Beurteilung überlassen (Senat, BGHZ 161, 33, 38; Beschluss vom 21. Dezember 2005, aaO). Rechtsfehler dieser Bewertung zeigt das beklagte Land nicht auf. Das Berufungsgericht hat nicht übersehen, dass zwischen der Feststellung einer Verletzung der Menschenwürde und der Zuerkennung einer Geldentschädigung kein zwingendes Junktim besteht (Senat, BGHZ 161, 33, 36). Genau so wenig hat das Berufungsgericht den Vortrag des beklagten Landes zu seinen Bemühungen zur Schaffung neuer Haftplätze und zur Steuerung der Belegungssituation ignoriert. Soweit es diesem Vorbringen im Rahmen der Bewertung des Organisationsverschuldens des Landes keine die Erheblichkeitsschwelle tangierende Bedeutung beigemessen hat, bewegt sich dies im Rahmen des dem Tatrichter zustehenden Beurteilungsspielraums. Die Revision setzt bei ihrer abweichenden Würdigung letztlich nur in unzulässiger Weise ihre eigene Wertung an die Stelle derjenigen des Berufungsgerichts, ohne Verfahrens- oder materielle Rechtsfehler aufzeigen zu können.

**2.** Entgegen der Auffassung des Berufungsgerichts kann sich das beklagte Land jedoch auf § 839 Abs. 3 BGB berufen. Danach tritt die Ersatzpflicht nicht ein, wenn der Verletzte vorsätzlich oder fahrlässig unterlassen hat, den Schaden durch Gebrauch eines Rechtsmittels abzuwenden. Die Darlegungs- und Beweislast trägt insoweit der Schädiger (vgl. nur Senat, Urteil vom 16. Januar 1986 – III ZR 77/84 – NJW 1986, 1924, 1925; BGHZ 156, 294, 299; siehe auch Staudinger/Wurm, BGB, Neubearbeitung 2007, § 839 Rn. 350).

**a)** Die Revision rügt in diesem Zusammenhang zunächst zutreffend, dass sich das Berufungsgericht mit dem unter Beweis gestellten Vortrag in der Berufungserwiderung nur unzureichend auseinandergesetzt hat. Das beklagte Land hat dort unter anderem auch ausgeführt, dass die JVA Detmold im Falle der Einleitung eines gerichtlichen Überprüfungsverfahrens durch den Kläger nach §§ 109, 114 StVollzG binnen kürzester Zeit – zumindest innerhalb eines Zeitraums von weniger als zwei Wochen – Maßnahmen ergriffen hätte, mit denen es sofort zu einer Beendigung der gerügten menschenunwürdigen Unterbringung gekommen wäre. Die JVA hätte im Falle eines Antrags nach §§ 109, 114 StVollzG nicht den Ausgang des Verfahrens vor der Strafvollstreckungskammer abgewartet, sondern entsprechende Maßnahmen – die das beklagte Land dann im weiteren Schriftsatz erläutert hat – eingeleitet und den Kläger zeitnah in eine Einzelzelle verlegt. Das Berufungsgericht geht in seiner Urteilsbegründung auf diese Behauptung nicht unmittelbar ein, sondern behandelt nur die Fragen, ob ein schlichter Verlegungsantrag des Klägers an die Anstaltsleitung im Vorfeld eines gerichtlichen Verfahrens Erfolg gehabt bzw. ob einem gerichtlichen Antrag des Klägers bereits die Strafvollstreckungskammer des Landgerichts oder erst der Strafsenat des Oberlandesgerichts stattgegeben hätte.

**b)** Für die in letzterem Zusammenhang notwendigen Feststellungen über den hypothetischen Geschehensablauf bei Einlegung eines Rechtsmittels gilt nach der Rechtsprechung des Senats folgendes: Die Prüfung der Kausalität erfordert bei § 839 Abs. 3 BGB im Ansatz ähnliche Überlegungen wie bei § 839 Abs. 1 BGB. Allerdings kann der Grundsatz, wonach dann, wenn es bei der Feststellung der Ursächlichkeit einer Amtspflichtverletzung für den eingetretenen Schaden darauf ankommt, wie die Entscheidung eines Gerichts ausgefallen wäre, darauf abzustellen ist, wie nach Ansicht des über den Schadens-

ersatzanspruch erkennenden Gerichts richtigerweise hätte entschieden werden müssen, im Rahmen des Absatzes 3 nicht uneingeschränkt Anwendung finden (vgl. Senat, Urteil vom 16. Januar 1986, aaO S. 1925). Vielmehr ist hier auch die Rechtspraxis hinsichtlich der in Rede stehenden Frage zu dem Zeitpunkt in Betracht zu ziehen, in dem das Rechtsmittel hätte eingelegt werden müssen (vgl. Senat, BGHZ 156, 294, 300; Staudinger/Wurm, aaO, Rn. 351). Dementsprechend ist es im Ausgangspunkt richtig, wenn das Berufungsgericht bei seiner Würdigung die Rechtsprechung des für die JVA Detmold als Rechtsbeschwerdegericht zuständigen 1. Strafsenats des Oberlandesgerichts Hamm in den Blick genommen hat. Weiterhin begegnet auch die Annahme keinen rechtlichen Bedenken, dass bei Zugrundelegung des in der zitierten Entscheidung vom 20. Januar 2005 angelegten Maßstabs davon auszugehen sei, der Strafsenat hätte die Haftsituation des Klägers beanstandet. Zwar betraf das dortige Verfahren, in dem eine menschenunwürdige Unterbringung in der JVA Detmold festgestellt wurde, eine Zelle, die sich bezüglich der – vom Strafsenat in seinem Beschluss gerügten – sanitären Ausstattung von den Räumlichkeiten unterschied, in denen sich der Kläger vormals befunden hat. Der Strafsenat hat jedoch unabhängig davon ausgeführt (Rn. 21, zitiert nach juris), dass die Zelle mit einer Größe von 8,8 m<sup>2</sup> bei einer Belegung mit zwei Gefangenen bereits den sich aus Art. 1 Abs. 1 GG und Art. 3 EMRK ergebenden Mindestanforderungen an die Bodenfläche eines Haftstraums nicht gerecht werde. Warum allerdings bei dieser Sachlage die erstinstanzlich zur Entscheidung berufene Strafvollstreckungskammer des Landgerichts Detmold bei ihrer rechtlichen Bewertung zu anderen Ergebnissen als der für sie zuständige Rechtsbeschwerdesenat hätte kommen sollen, dessen Rechtsprechung ihr bekannt sein musste, ist nicht ersichtlich und vom Berufungsgericht auch nicht nachvollziehbar dargelegt worden.

**c)** Die Entscheidung des Berufungsgerichts wird letztlich auch nicht von der Überlegung getragen, es lasse sich nicht feststellen, dass eine gerichtliche Entscheidung zugunsten des Klägers an dessen tatsächlicher Situation etwas geändert hätte.

**aa)** Unerheblich ist zunächst, ob die Anstaltsleitung in der Lage gewesen wäre, alle zum streitgegenständlichen Zeitraum (Juni 2006 bis März 2007) unter vergleichbaren Bedingungen in der JVA Detmold inhaftierten Gefangenen angemessen unterzubringen. Genauso wenig entscheidend ist, ob eine solche Möglichkeit bezüglich aller Insassen bestand, die damals – wie nach seiner Darstellung der Kläger – eine Verlegung beantragt hatten und deshalb auf der sogenannten Warteliste standen. Denn es kann davon ausgegangen werden, dass die Anstaltsleitung jedenfalls diejenigen, zu deren Gunsten eine Gerichtsentscheidung ergangen wäre, vorrangig berücksichtigt hätte. Des Weiteren ist die vom Berufungsgericht erkennbar vor dem Hintergrund anhängiger Parallelverfahren angestellte Überlegung, die Versäumung bestehender Rechtsmittel könne schon dann nicht als ursächlich für die Fortdauer der menschenunwürdigen Unterbringung angesehen werden, wenn nur bei einem der betroffenen Gefangenen mangels ausreichender Kapazitäten eine zeitnahe Beendigung seiner Haftsituation unmöglich gewesen wäre, (allzu) theoretischer Natur. Aus dem Umstand, dass zahlreiche Strafgefangene einer bestimmten Justizvollzugsanstalt – aus welchen Gründen auch immer – jetzt mehr oder weniger zeitgleich eine Haftentschädigung verlangen, kann bei lebensnaher Betrachtung nicht ohne weiteres geschlossen werden, alle Kläger hätten (bei gehöriger Überlegung) vormals mehr oder weniger zeitgleich gerichtliche Anträge auf Änderung ihrer Haftbedingungen gestellt. Die tatsächlichen Gegebenheiten (allenfalls in einer verschwindend geringen Zahl von Fällen) wurden von Häftlingen in Nordrhein-Westfalen Gerichtsentschei-

dungen herbeigeführt in der – vom Kläger nicht bestrittenen Auflistung des beklagten Landes im Schriftsatz vom 20. Oktober 2008 ist bezüglich der JVA Detmold lediglich ein Beschluss der Strafvollstreckungskammer des Landgerichts Detmold vom 27. Mai 2008 (aufgeführt) lassen eher das Gegenteil vermuten. Im übrigen ist in diesem Zusammenhang auch das Argument des Landes, ein Teil der Gefangenen wäre trotz der vorhandenen Platznot in den Gemeinschaftszellen bereit gewesen, sich zur „Vermeidung von Eintönigkeit, Langeweile oder Einsamkeit“ mit anderen Häftlingen gemeinschaftlich unterbringen zu lassen, so dass Raum für die Umsetzung entsprechender Gerichtsentscheidungen bestanden hätte, nicht von der Hand zu weisen.

**bb)** Entscheidend kommt folgendes hinzu: In einem Rechtsstaat ist grundsätzlich davon auszugehen, dass Behörden gerichtliche Entscheidungen beachten. Insoweit hat das beklagte Land – vom Kläger nicht bestritten – mit Schriftsatz vom 20. Oktober 2008 auch vorgetragen, es habe in der Vergangenheit die Beschlüsse der Strafvollstreckungskammern in Nordrhein-Westfalen, durch die eine menschenunwürdige Unterbringung eines Gefangenen festgestellt wurde, sofort umgesetzt. Aber selbst wenn unterstellt wird, dass sich die Haftanstalt – aus welchen Gründen auch immer – nicht in der Lage gesehen hatte, den Kläger umgehend in eine Einzelzelle zu verlegen, stünde dies dem Einwand des beklagten Landes aus § 839 Abs. 3 BGB nicht entgegen. Denn die Betrachtung der möglichen Umsetzung einer gerichtlichen Haftentscheidung kann nicht auf die Frage nach einer angemessenen Alternativunterbringung beschränkt werden; dies wäre ein verkürzter Blickwinkel. Sind die Haftbedingungen menschenunwürdig und kann eine Vollzugsanstalt auch unter Berücksichtigung aller ihr zur Verfügung stehenden Möglichkeiten (einschließlich der Verlegung in eine andere Haftanstalt, gegebenenfalls auch in einem anderen Bundesland) ei-

ner Gerichtsentscheidung, die dies feststellt, nicht nachkommen, muss notfalls die Strafvollstreckung unterbrochen werden. Die Aufrechterhaltung eines gegen Art. 1 Abs. 1 GG verstoßenden Zustands ist verboten. Eine Abwägung der unantastbaren Menschenwürde mit anderen - selbst verfassungsrechtlichen - Belangen ist nicht möglich (vgl. BVerfG, NJW 2006, 1580, 1581 Rn. 18). Die Vollzugsanstalt hat deshalb in letzter Konsequenz den Strafvollzug zu unterbrechen, wenn und solange eine weitere Unterbringung nur unter menschenunwürdigen Bedingungen in Betracht käme. Vor diesem Hintergrund erweist sich die Feststellung des Berufungsgerichts, der Kläger hätte auch im Falle eines Erfolgs seines Rechtsmittels an der Haftsituation nichts ändern können, als rechtsfehlerhaft.

**d)** Die in der Revisionserwiderung erhobene Gegenrüge des Klägers, ihm sei der Gebrauch eines solchen Rechtsmittels unzumutbar gewesen, da ihm immer wieder gesagt worden sei, dass es aufgrund der Überbelegung keinen Zweck habe zu versuchen, an der Warteliste vorbei früher eine Einzelzelle zu bekommen, und er angesichts der Unfähigkeit der Anstaltsleitung, trotz Art. 1 Abs. 1 GG menschenwürdige Haftbedingungen zu schaffen, nicht an den Erfolg eines Rechtsmittels glauben können, greift demgegenüber nicht durch. Zwar fehlt es am Verschulden im Sinne des § 839 Abs. 3 BGB, wenn die Erfolgsaussicht eines Rechtsmittels so gering oder zweifelhaft ist, dass dem Verletzten dessen Gebrauch nicht zugemutet werden kann (vgl. Senat, Urteil vom 20. Februar 2003 – III ZR 224/01 – NJW 2003, 1308, 1313, insoweit in BGHZ 154, 54 nicht abgedruckt; Beschluss vom 29. Januar 2009 – III ZR 182/08 – juris Rn. 2 f). Dies zu beurteilen obliegt aber grundsätzlich dem Tatrichter nach Maßgabe der Umstände des Einzelfalls. Die diesbezügliche Bewertung des Berufungsgerichts weist keine Rechtsfehler auf.

**e)** Soweit ein Rechtsmittel bzw. dessen Umsetzung erst von einem bestimmten

Zeitpunkt an weitere Schäden verhindert hätte, führt dies im Übrigen nur dazu, dass bei schuldhafter Unterlassung der Einlegung des Rechtsmittels der Anspruch für die weiteren Schäden entfällt. Er bleibt jedoch für etwaige bereits vorher entstandene Schäden bestehen, d.h. hier hat eine zeitliche Differenzierung zu erfolgen (vgl. nur Senat, Urteile vom 16. Januar 1986, aaO, S. 1924 und 5. Februar 1987 – III ZR 16/86 – BGHR BGB § 839 Abs. 3 – Kausalität 1).

**3.** Das angefochtene Urteil war daher aufzuheben und die Sache an das Berufungsgericht zur weiteren Verhandlung und Entscheidung zurückzuverweisen. Vorsorglich weist der Senat darauf hin, dass einem etwaigen Anspruch des Klägers auf Haftentschädigung nicht (teilweise) die Hilfsaufrechnung des beklagten Landes entgegensteht. Die Frage, ob es der Justizverwaltung unter dem Gesichtspunkt der unzulässigen Rechtsausübung (§ 242 BGB) verwehrt ist, gegenüber dem Anspruch eines Gefangenen auf Geldentschädigung wegen menschenunwürdiger Haftbedingungen mit einer Gegenforderung auf Erstattung offener Kosten eines Strafverfahrens aufzurechnen, hat der Senat zwischenzeitlich durch Urteil vom 1. Oktober 2009 (III ZR 18/09 VersR 2009 1664) im Sinne des Berufungsgerichts entschieden.

#### Anmerkung

*Horst Krä*

Der Bundesgerichtshof hat mit der vorstehenden Entscheidung das inhaltlich wie rechtsdogmatisch nicht überzeugende Urteil des Oberlandesgerichts Hamm vom 18. Februar 2009 (11 U 88/08, Forum Strafvollzug 2009, 206 ff.) aufgehoben und zur erneuten Verhandlung und Entscheidung an das Berufungsgericht zurückverwiesen.

**1.** Dabei hat der Bundesgerichtshof die Rechtsauffassung des Oberlandesgerichts Hamm erfreulicherweise

in wesentlichen Aspekten korrigiert:

**a)** Zwar hat sich der Bundesgerichtshof leider nicht dazu durchringen können, unter Bezugnahme auf die einschlägige Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte (Testa v. Croatia vom 12. Juli 2007, Application no. 20877/04) klarzustellen, dass aus Art. 3 EMRK gerade nicht der Schluss gezogen werden kann, dass unterhalb einer Mindestgrundfläche von 5 m<sup>2</sup> pro Gefangenen bereits eine menschenunwürdige Unterbringung vorliege. Gleichwohl hat der Bundesgerichtshof aber im Grundsatz völlig zutreffend (vgl. Verfasser, Forum Strafvollzug 2009, 215) hervorgehoben, dass sich die Frage, wann die räumlichen Verhältnisse in einer Justizvollzugsanstalt die Menschenwürde verletzen, nicht abstrakt-generell klären lässt, sondern der tatrichterlichen Beurteilung überlassen bleibt. Der Bundesgerichtshof hat auch ausdrücklich festgestellt, dass eine Klärung des verfassungsmäßigen Raummindestsolls nicht möglich ist. Damit hat er, auch wenn insoweit die konkrete Beurteilung des Berufungsgerichts aus revisionsrechtlichen Gründen unbeanstandet geblieben ist, doch in der Sache faktisch klargemacht, dass die Feststellung einer menschenunwürdigen Unterbringung allein aufgrund einer Mindesthaftraumgröße eben nicht zulässig ist, soweit in sie nicht die anderen konkreten Gesamtumstände (vgl. Verfasser a. a. O.) miteinbezogen werden.

**b)** Weiterhin hat der Bundesgerichtshof die unzutreffende Rechtsauffassung des Berufungsgerichts korrigiert, dass es für die Anwendung von § 839 Abs. 3 BGB beim Unterlassen von Rechtsmitteln der Gefangenen darauf ankomme, ob bei Einlegung eines solchen Rechtsmittels alle im Bereich der betroffenen Justizvollzugsanstalt in den Anforderungen der Menschenwürde entsprechenden Hafräumen untergebracht werden könnten. Der Bundesgerichtshof stellt hier zutreffend (vgl. Verfasser, Forum Strafvollzug 2009, 216) klar, dass es insoweit allein darauf ankommt, ob der

einen Anspruch geltend machende konkrete Gefangene durch ein Rechtsmittel eine Verlegung in einen den Anforderungen genügenden Haftraum hätte durchsetzen können oder nicht. Gerade vor diesem Hintergrund wird bei der erneuten Entscheidung unter Berücksichtigung von § 839 Abs. 3 BGB ein Anspruch des Klägers auf Entschädigung kaum rechtlich tragfähig begründet werden können.

2. Wenig erfreulich und im Ergebnis auch nicht überzeugend (vgl. Verfasser, Forum Strafvollzug 2009, 216 f.) bleibt hingegen, dass der Bundesgerichtshof unter Bezugnahme auf seine Entscheidung vom 1. Oktober 2009 (III ZR 18/09) auch weiterhin eine hilfsweise Aufrechnung des Staates gegen einen Entschädigungsanspruch mit einer Gegenforderung auf Erstattung offener Verfahrenskosten ausgeschlossen hat. Die Ausführungen in dem zitierten Urteil vom 1. Oktober 2009, wonach bei Zulassung einer Aufrechnungsmöglichkeit die Besorgnis nicht fern liege *„dass der ersatzpflichtige Staat aufgetretene menschenunwürdige Haftbedingungen nicht so zügig wie geboten beseitigt, sondern (aus fiskalischen Gründen) längere Zeit hinnimmt und hierdurch nicht nur die Genugtuungs- und Sanktionsfunktion, sondern auch die Präventivfunktion des Entschädigungsanspruchs beeinträchtigt wird“*, unterstellen eine rechtsfeindliche Haltung des Justizvollzuges, die in keiner Weise den tatsächlichen Gegebenheiten entspricht. Auch die Einstufung eines Verhaltens der verantwortlichen Staatsorgane als *„durchaus vorsatznah“* verkennt sowohl die tatsächlichen Verhältnisse im Justizvollzug als auch die Motivationslage der Landesjustizverwaltungen und der einzelnen Vollzugsbediensteten in Zeiten von anders nicht auffangbaren Belegungsspitzen. Dass bereits die Feststellung der Rechtswidrigkeit der Unterbringung in der Regel für die Gefangenen als *„Sieg“* gegen die Anstalt eine erhebliche Genugtuungsfunktion mit sich bringt, hat der Bundesgerichtshof auch insoweit leider ignoriert.

## OLG Celle

### §§ 63 Abs. 3, 50 GKG (Streitwert in Straf- und Maßregelvollzugsverfahren)

In Straf- und Maßregelvollzugsverfahren richtet sich der Streitwert nach §§ 63 Abs. 3, 50 Abs. 1 GKG nach der sich aus dem Antrag ergebenden Bedeutung der Sache unter Berücksichtigung der besonderen Lebensverhältnisse von Strafgefangenen und Maßregelpatienten. Der Auffangwert des § 50 Abs. 2 GKG kommt regelmäßig nicht zum Tragen.

*Oberlandesgericht Celle, Beschluss vom 26. Januar 2010 – 1 Ws 47/10 (MVollz)*

#### Gründe

1. Der Verfahrensbevollmächtigte wendet sich mit seiner Beschwerde gegen einen Beschluss der Strafvollstreckungskammer, soweit in einer Maßregelvollzugssache der Streitwert auf 400,- Euro festgesetzt wurde. Er begehrt das Festsetzen eines Streitwerts in Höhe von 5.000 Euro. Die Kammer hat der Beschwerde nicht abgeholfen.
2. Die Beschwerde ist nach Maßgabe von § 68 Abs. 1 Satz 1 GKG statthaft und zulässig, wobei der Senat davon ausgeht, dass der Verfahrensbevollmächtigte das Rechtsmittel im eigenen Namen eingelegt hat. Die erforderliche Beschwerde von mehr als 200,- Euro bemisst sich aus der Differenz der Gebühren nach dem festgesetzten und dem begehrten Streitwert.
3. Die Beschwerde hat aber in der Sache keinen Erfolg. Zwar weist der Verfahrensbevollmächtigte zutreffend darauf hin, dass sich das Festsetzen des Streitwerts nicht mehr nach den Vorschriften der §§ 48a, 13 GKG (a.F.) richtet, sondern nach den Vorschriften des Gerichtskostengesetzes in der derzeit gel-

tenden Fassung, mithin nach den §§ 1 Nr. 8, 52 Abs. 1 bis 3, 60 und 65 GKG. Dies führt aber nicht sogleich zum Anwenden des § 52 Abs. 2 GKG mit der Annahme des dort festgesetzten Auffangstreitwerts in Höhe von 5.000 Euro. Vielmehr ist in Strafvollzugs- wie gleichermaßen in Maßregelvollzugssachen nach Maßgabe von § 52 Abs. 1 GKG auf die sich aus dem Antrag ergebende Bedeutung der Sache unter besonderer Berücksichtigung der besonderen Lebensverhältnisse von Strafgefangenen und Maßregelpatienten abzustellen (Kamann in AK-StVollzG, 5. Aufl., § 121 Rn. 9; Calliess/Müller-Dietz, Strafvollzugsgesetz, 11. Aufl., § 121 Rn. 1). Dies entspricht ständiger und langjähriger Spruchpraxis des zugleich in Straf- und Maßregelvollzugssachen für ganz Niedersachsen tätigen Senats. Vorliegend ist Gegenstand des gerichtlichen Verfahrens ein Antrag auf Lockerungen in der Form von unbegleiteten Tagesausgängen eines Maßregelpatienten. Das Festsetzen eines Streitwerts in Höhe von 400,- Euro ist in Anbetracht dessen nicht zu beanstanden.

4. Von einer Anhörung des Verurteilten hat der Senat abgesehen, da er die angefochtene Entscheidung nicht zu seinem Nachteil abgeändert hat.

## Neue Bücher

### Gemeinnützige Arbeit statt Strafe

Autoren:  
Gabriele Kawamura-Reindl,  
Richard Reindl

1. Aufl. 2009  
Lambertus-Verlag, Freiburg i.Br.

**Preis: 14,50 Euro**

## Justizvollzugsanstalt Straubing

- Hauptanstalt Straubing mit 828 Haftplätzen für männliche Erwachsene
- Angegliederte Anstalt Passau mit 77 Haftplätzen für männliche Gefangene

### Vollzugsformen

- **Hauptanstalt Straubing**, zuständig für überwiegend langstrafige Gefangene im Erst- und Regelvollzug sowie für die Unterbringung in der Sicherungsverwahrung:
  - Insgesamt 796 Haftplätze im geschlossenen Vollzug, differenziert nach:
    - Entlassungs-, Erst- und Normalvollzug und für junge und auszubildende Gefangene
    - abgegrenzter Sicherungsverwahrungsbereich
    - Untersuchungsabteilung
    - 47 Haftplätze in der Krankenabteilung
    - 36 Haftplätze in der psychiatrischen Abteilung
    - 24 Haftplätze in der sozialtherapeutischen Abteilung für Sexualstraftäter
  - 32 Haftplätze im offenen Vollzug (Möglichkeiten von Lockerungsmaßnahmen, Urlaub aus der Haft und freies Beschäftigungsverhältnis)
- **Angegliederte Anstalt Passau**, zuständig für Untersuchungshaft, Erstvollzug bis zu 1 Jahr und Regelvollzug bis zu 3 Monaten Freiheitsstrafe:
  - 77 Haftplätze im Normalvollzug sowie für Untersuchungshaftvollzug und andere Haftarten (z.B. Abschiebungshaft)

### Aufgaben und spezielle Funktionen der Hauptanstalt Straubing

- Behandlung von langstrafigen und zu lebenslanger Freiheitsstrafe verurteilten Inhaftierten (210) sowie Sicherungsverwahrten (68) und Schutz der Allgemeinheit durch adäquate Sicherheitskonzepte mit moderner Sicherheitstechnik
- Therapeutische Behandlung von Sexualstraftätern (z.B. Gruppenpsychotherapie, Konflikttraining, etc.)
- Stationäre und ambulante medizinische Behandlung erkrankter Inhaftierter
- Diagnostik und Behandlung Gefangener bei psychiatrischen Akutfällen aus Süd- und Ostbayern
- Wohngruppenvollzug
- Organisation und Durchführung schulischer Maßnahmen wie z. B. EDV-Zertifikatskursen, Alphabetisierungsmaßnahmen, Deutsch für Ausländer, Berufsvorbereitungskursen, Umschulungen, Hauptschulkursen mit Ziel eines qualifizierenden Hauptschulabschlusses, Telekolleg II – multimedial (Fachabitur), universitären Fernstudiengängen, Fortbildungen zum Meister oder Techniker u.v.m.
- 19 Handwerksbetriebe mit insgesamt 36 möglichen Ausbildungsplätzen (Bauabteilung, Bäckerei, Buchbinderei, Druckerei, Elektrobetrieb, Gärtnerei, Betrieb der Installations-, Heizungs- und Klimatechnik, Kraftfahrzeugwerkstatt (im Außenbereich), Küche, landwirtschaftlicher Betrieb, Malerei, Metzgerei, EDV Möbelschreinerei, Polsterei, Schlosserei, Schneiderei, Schreinerei, Schuhmacherei, Wäscherei
- 6 Unternehmerbetriebe (Metallverarbeitung, Herstellung hochwertiger Holzverpackungsartikel, Ringer- und Judomattenfertigung, Duschkabinenmontage, Herstellung von Reitsätteln, Autoteileverpackung)
- Arbeitstherapeutische Beschäftigungsmöglichkeiten mit insgesamt 18 Plätzen
- Drogen- und Suchtberatung durch externe Fachkräfte
- Umfangreiches Freizeit- und Sportprogramm (u.a. Turnierschach, Musik- und Theatergruppen, Bastelkurse, religiöse Gruppen, Tischtennis, Volleyball, Fußball, Kraftsport, Schwimmmöglichkeit im Sommer u.v.m.)
- Jährliche öffentliche Theateraufführung und Bastelausstellung
- Zusätzliche Betreuung durch ehrenamtliche externe Personen

### Arbeitsbetrieb in der angegliederten Justizvollzugsanstalt Passau

- Tierfallenproduktion

### Personal in der Hauptanstalt Straubing

- Juristen (5), Fachdienste: Ärztlicher Dienst (6), psychologischer Dienst (5), seelsorgerischer Dienst (3), Sozialarbeiter (9), 45 Verwaltungsbedienstete, davon 14 Bedienstete im gehobenen Dienst, 242 Bedienstete des allgemeinen Vollzugsdienstes, davon 4 Bedienstete im gehobenen Dienst und 30 Bedienstete im Krankenpflegedienst und 48 Bedienstete des mittleren Werkdienstes (Werkmeister), davon 2 Bedienstete im gehobenen Dienst
- 11 Bedienstete der speziell ausgebildeten und geschulten Sicherungsgruppe, davon 1 Hundeführer (passiver Rauschgiftspürhund)

### Personal in der angegliederten Anstalt Passau

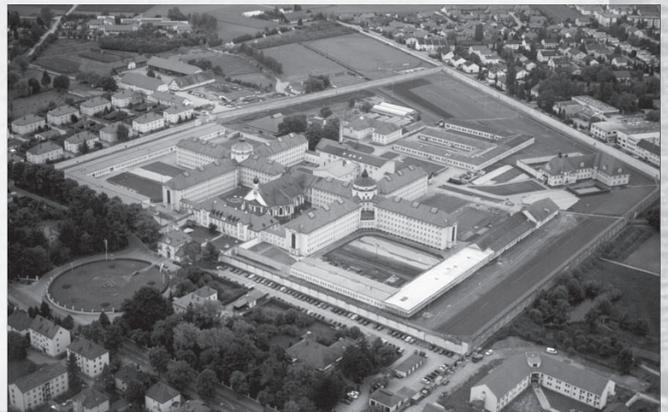
- 26 Bedienstete des allgemeinen Vollzugsdienstes, davon 1 Bediensteter im gehobenen Dienst
- Verantwortlichkeit liegt bei der Hauptanstalt Straubing

### Anschrift der Hauptanstalt Straubing

Justizvollzugsanstalt Straubing, Äußere Passauer Straße 90, 94315 Straubing,  
Tel.: 09421/546-0, Fax.: 09421/30711

### Anschrift der angegliederten Anstalt Passau

Justizvollzugsanstalt Passau, Theresienstraße 18, 94032 Passau,  
Tel.: 0851/490 832-0, Fax.: 0851/490 832-26



## Strafanstalt Nr. 1 in Wroclaw

- Der größte Gefängnis-Komplex in der Hauptstadt von Niederschlesien in der Republik Polen
- insgesamt 1.384 Haftplätze als Belegungsfähigkeit

### Vollzugsformen

geschlossener Vollzug für Männer	(827 Haftplätze)
halboffener Vollzug für Männer	(401 Haftplätze)
Untersuchungshaftabteilung für Frauen	(93 Haftplätze)
Untersuchungshaftabteilung für Männer	(63 Haftplätze)
Krankenhausabteilung mit internistischer und chirurgischer Abteilung sowie Abteilung für Diabetiker, welche Insulin spritzen müssen.	(zusätzlich 61 Haftplätze)

### Aufgaben und spezielle Funktionen

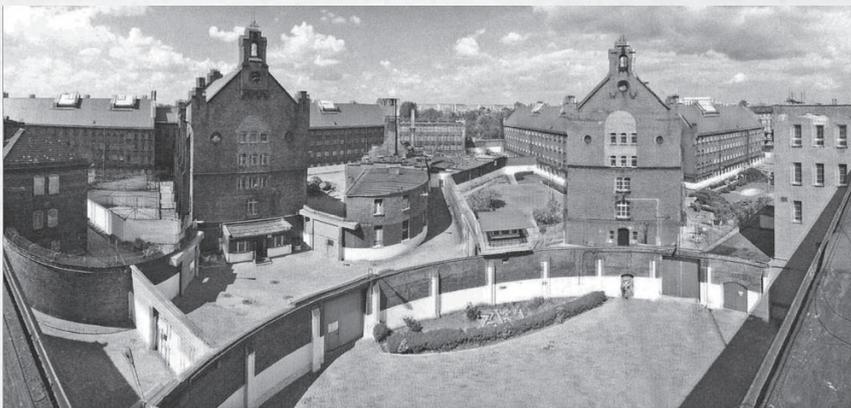
- Vollzug von Untersuchungshaft und Straftaft
- Anti-Gewalt-Trainingsgruppe
- soziales Kompetenztraining
- Suchttherapiegruppen zur Vorbereitung der Aufnahme in eine stationäre Entziehungskur
- Gruppentraining zum verantwortungsvollen Führen von Fahrzeugen (ohne Alkoholmissbrauch) mit psychologischer Begleitung
- Opferschutzprogramme (nur für Frauen)
- Kurse „Emotionen, Weiblichkeit, Mutterschaft“ (nur für Frauen)
- Programm zur professionellen Kinderpflege (nur für Frauen)
- Floristikkurse (nur für Frauen)
- Garten- und Landschaftsbau-Ausbildung
- Tapezierkurse
- Kursus für Pflasterarbeiten
- Computerraum
- Kunstprogramme (plastische Kunst, Malerei, Filmdiskussionsgruppe)
- sportliche Aktivitäten (Schachkurs, Sporthalle, Sportplatz alle Ballsportarten)

### Personal

- 401 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 56 Zivil-Arbeiter

### Anschrift

Strafanstalt Nr. 1 Wroclaw, Kleczkowskastraße 35, PLZ 50-211 Wroclaw  
Telefon + 48 71 32 72 60, Telefax + 48 71 39 11 772, www.sw.gov.pl



**Oberst Magister  
Kazimierz Markiewicz**  
Anstaltsleiter der  
Strafanstalt Wroclaw I  
????????????????

# Bücher

## „Paid Prisoners“ – Bezahlte Gefangene?!

**Entwicklungschancen und -belastungen von Justizvollzugsbeamten: Erwartungen und Erfüllungslagen**

**Alexandra Lehmann (Hrsg.)**

(Kriminalpädagogischer Verlag Lingen, 2009, ISBN 978-3-927341-15-9, € 29,-)

„Paid Prisoners – Bezahlte Gefangene?!“ – ein ungewöhnlicher Titel für ein auch eher ungewöhnliches Buch. Bei den bezahlten Gefangenen handelt es sich nicht, wie man durchaus vermuten dürfte, um Inhaftierte in Justizvollzugsanstalten und deren Arbeitsentlohnung – ein ganz wichtiger Ansatz, dessen Umsetzung den Vollzug und die Resozialisierungsmöglichkeiten elementar verändern würde. Alexandra Lehmann beschäftigt sich in ihrem Buch vielmehr mit den Menschen, die in der Öffentlichkeit vor allem als „Wärter“ oder „Schließer“ bekannt sind: mit den Beamten des Allgemeinen Justizvollzugsdienstes. Dargestellt werden von der Autorin die Ergebnisse einer groß angelegten Untersuchung unter den Beschäftigten im niedersächsischen Justizvollzug (s. auch Lehmann & Greve, 2006). Die Arbeit ist dabei in drei Teile gegliedert: Zuerst erfolgt die Darstellung des theoretischen Hintergrunds der Untersuchung, danach die Präsentation der Untersuchung „Paid Prisoners – Bezahlte Gefangene?!“ und abschließend eine Zusammenfassung des Erkenntnisgewinns und der Auswirkungen für die (vollzugliche) Praxis und für die Entwicklung eines entsprechenden Berufsbildes.

Das Buch „Paid Prisoners – Bezahlte Gefangene?!“ ist zugleich eine Dissertationsschrift aus dem Bereich der Psychologie. Diesem Aspekt geschuldet findet gleich zu Beginn eine ausführliche Darstellung des theoretischen Hintergrunds der Untersuchung statt. Erfreulich ist, dass sich die Autorin für ihre

Untersuchung nicht von bestimmten Theorien und Methoden leiten lässt, sondern von ihrer Fragestellung: Mit welchen Erwartungen betreten Justizvollzugsbeamte ihre (An-)Stellung im Justizvollzugsdienst, wie entwickeln sich diese Erwartungen im Laufe der Dienstzeit? Dabei greift die Autorin zur Beantwortung dieser Frage nicht auf arbeits- und organisationspsychologische Theorien zurück, sondern auf eine entwicklungspsychologische Perspektive: Die der aktionalen Entwicklung (Brandstädter, 1998) und des Zwei-Prozess-Modells der Entwicklungsregulation (u. a. Brandstädter, 2007) – spricht: die berufliche Entwicklung als Teil der Entwicklung des Menschen im Erwachsenenalter. Passend dazu wird dann auch Bezug genommen auf die ebenfalls entwicklungspsychologische Perspektive der Laufbahnentwicklungstheorie von Super (1953, 1957). Eine Zusammenfassung des theoretischen Teils des Buches ist folgerichtig die Betrachtungsweise der Berufswahl als ein Prozess lebenslanger Entwicklung: Jeder entscheidet sich letztendlich tagtäglich neu für (oder gegen) den ausgeübten Beruf.

In den zweiten Teil des Buches wird durch eine Darstellung der Entwicklung des Berufsbildes von Justizvollzugsbeamten übergeleitet. Nach einem Überblick über die (vor allem im nationalen Bereich) eher spärliche empirische Literatur zum Thema erfolgt die Vorstellung der eigenen Untersuchung „Paid Prisoners – Bezahlte Gefangene?!“. Auch hier lässt sich die Autorin erneut von ihrer Fragestellung leiten und verknüpft die Ergebnisse einer quantitativ ausgerichteten Fragebogenerhebung mit denen von qualitativ ausgerichteten Interviews mit Justizvollzugsbeamten. Die Auswertung begleitet den Leser dabei durch den beruflichen „Lebenslauf“ der Beamten: Von dem Beginn ihrer Tätigkeit im Vollzug mit der Bewerbung für den Justizvollzugsdienst einschließlich der mehrjährigen Ausbildung über den Arbeitsalltag mit den Inhaftierten, die Zusammenarbeit mit den Kollegen im Vollzugsdienst, die Wahrnehmung von

Arbeitgeber und Vorgesetzten bis hin zu den Auswirkungen des Berufes auf das Privatleben und den Umgang mit einer häufig wenig informierten Öffentlichkeit. Vor allem die zahlreichen Zitate und der O-Ton der Justizvollzugsbeamten über ihren Berufsalltag im niedersächsischen Justizvollzug ermöglichen es dem Leser, einen zum Teil unverstellten Blick auf ein doch meist verschlossenes Arbeitsfeld zu werfen. Durch das Hinzufügen von Folge-Befragungen einige Jahre nach den ersten Interviews kann der Leser so auch selbst die berufliche Entwicklung der befragten Beamten nachvollziehen.

Die im dritten Teil der Arbeit dargestellten Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus Fragebögen und Interviews erfolgen dann auf Basis statistischer Auswertungen. Der Qualität als Dissertationsschrift folgend ist dieser Teil für in der wissenschaftlichen Statistik nicht Erfahrene nicht so eingängig verständlich wie die Interview-Kapitel davor, dennoch und gerade wegen der vorangestellten übersichtlichen Interviewdarstellung bleibt aber auch dieser Bereich nachvollziehbar und folgerichtig. Anhand der Unterschiede in der persönlichen Wichtigkeit der beruflichen Aspekte für Justizvollzugsbeamte kommt die Autorin so zu vier verschiedenen Ausrichtungen: die Gruppe derjenigen Mitarbeiter, die hoffen, in ihre Tätigkeit eigene Interessen und Fähigkeiten einbringen zu können; die der Bediensteten, die bei der Resozialisierung der Inhaftierten mithelfen wollen; die Gruppe der Beamten, die eine wichtige Aufgabe für die Gesellschaft ausfüllen möchten; und abschließend die der Beschäftigten, für die nur noch die Arbeitsplatzsicherheit ausschlaggebend für ihre Tätigkeit im Vollzug ist. Alle vier Gruppen haben dementsprechend auch unterschiedliche Interessen, mit den Herausforderungen und Belastungen ihrer Tätigkeit umzugehen.

Deutlich wird, dass die Bewältigung des gesetzlich vorgegebenen Arbeitsauftrags der Justizvollzugsbe-

amten (Vollzugsziel und die weiteren Aufgaben) nicht nur von der Motivation der Beamten bestimmt wird: Der Justizvollzug hängt maßgeblich von politischen Strömungen und der öffentlichen Meinung ab. Ihrem psychologischen Ansatz folgend, erstreckt sich diese Untersuchung daher nicht auf die grundsätzliche strukturelle Frage, ob zur optimalen Umsetzung des Vollzugsziels nicht der Sozialarbeiter der geeignetere Mitwirkende wäre anstelle des noch immer selbstverständlich eingesetzten ausgebildeten Justizvollzugsbeamten im mittleren Allgemeinen Vollzugsdienst.

Vielleicht ein wenig schmunzelnd muss man zum Schluss den Worten eines zitierten Vollzugsbeamten zustimmen: „Also, ich glaube, so schlecht wie der Ruf dann ist, sind wir denn manchmal dann doch nicht.“

Prof. Dr. Jörg Arndt

Zitierte Literatur:

**Brandtstädter, J. (1998).**

Action perspectives on human development. In R. M. Lerner (ed.), *Theoretical Models of Human Development* (5<sup>th</sup> ed., Vol. I) (pp. 807-863). New York: Wiley.

**Brandtstädter, J. (2007).**

Das flexible Selbst. Selbstentwicklung zwischen Zielbindung und Ablösung. München: Elsevier.

**Lehmann, A. & Greve, W. (2006).**

Justizvollzug als Profession: Herausforderungen eines besonderen Tätigkeitsbereichs. Baden-Baden: Nomos.

**Super, D. E. (1953).**

A theory of vocational development. *The American Psychologist*, 8, 185-190.

**Super, D. E. (1957).**

The Psychology of Careers. An Introduction to Vocational Development. New York: Harper & Row.

## Probleme unbefristeter Freiheitsziehungen

**Helmut Pollähne, Irmgard Rode (Hg.)**

(Band 32 der Schriftenreihe des Instituts für Konfliktforschung, e. V.

LIT Verlag Berlin 2010, € 19,90)

Das Buch ist gleichzeitig der Tagungsband zum 38. Symposium des Instituts für Konfliktforschung e. V.. Es besteht aus neun Beiträgen zu den Themen: Lebenslange Freiheitsstrafe, Psychiatrische Unterbringung und Sicherungsverwahrung. Der Konflikt zwischen Sicherheit und Menschenwürde sowie das Prinzip Hoffnung durchziehen wie ein roter Faden das gesamte Buch.

Aus dem Inhalt:

**Günter Tondorf** befasst sich eingehend mit den Haftentlassenen-Auskunft-Daten Sexualstraftäter (HEADS, SURS).

**Axel Dessecker** liefert normative und kriminologische Fakten zur unbefristeten Inhaftierung.

**Jörg Kinzig** und **Benjamin Steinhilber** durchleuchten die juristischen und praktischen Probleme der verschiedenen Varianten der lebenslangen Freiheitsstrafe.

Darüber hinaus werden die Fragen erörtert, wer eigentlich mit welcher Methode die Prognosen lebenslang Inhaftierter begutachten soll.

Die Psychologin und Gutachterin **Sabine Novara** berichtet anhand von einigen Falldarstellungen über die schädlichen Auswirkungen der lebenslangen Freiheitsstrafe.

**Helmut Pollähne** schreibt zum Thema prozedurale und materielle Rechtssicherheit im Sicherheitsrecht.

Dabei geht es unter anderem um Kriminalprognosen, Verhältnismäßigkeit und Rechtsschutz.

**Hans Ludwig Kröber** widmet sich der Unterbringung im Maßregelvollzug gem. § 63 StGB: Zwischen Langzeittherapie und Dauerpflegefall.

Auch die Probleme der Therapie im Maßregelvollzug und die kriminaldiagnostische Fundierung der Behandlungen werden angesprochen.

Die Rechtsanwältin **Ines Woyнар** beschreibt das Dilemma der

Sicherungsverwahrung zwischen Endstrafenorientierung und ultimativem Wegschließen. Sie berichtet über Hospitalismus unter Langzeitgefangenen. Darüber hinaus setzt sie sich mit der höchstrichterlichen Rechtsprechung auf diesem Gebiet auseinander. Schließlich stellt sie fest, dass Kriminalpolitik dringend der kriminologischen Beratung und Begleitung bedarf. Der Rechtsanwalt **Rolf Neuhaus** befasst sich mit der Strafverteidigung in Kapitalsachen. Er nennt seinen Beitrag zu Recht eine „Tour d’Horizon“ zu allen Stationen, die für die Verteidigung vor dem Schwurgericht von Bedeutung sind. Darüber hinaus berichtet er über alles Neue aus Theorie und Praxis der Strafverteidigung. In diesem Beitrag wird auch die Opferseite berücksichtigt. Der Schlussbeitrag von **Silke Maria Fiedeler** befasst sich intensiv mit dem verfassungsrechtlichen Hoffnungsprinzip und dem Auftrag zur Wahrung der Menschenwürde im Strafvollzug. An Fallbeispielen wird deutlich gemacht, dass das Prinzip Hoffnung, wie es das BVerfG schon im Jahre 1977 in der bekannten Entscheidung zur Verfassungsmäßigkeit der lebenslangen Freiheitsstrafe rechtlich verbindlich gemacht hat, in der Praxis nur unzureichend realisiert wird.

Die Beiträge bestechen durch überzeugende und stringente Argumentation. Dies gilt auch für die kriminalpolitischen Vorschläge. Das Buch ist eine Fundgrube für alle, die sich für das Recht und die Praxis der unbefristeten Freiheitsentziehung interessieren.

Harald Preusker

### Neue Bücher

#### Rechtsextremistische Gewalttäter im Jugendstrafvollzug

Autor:

Figen Özsoz

1. Aufl. 2009

Verlag: Duncker & Humblot, Berlin

Preis: 35,00 Euro

# 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,  
für Integration und Europa  
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,  
für Integration und Europa

### Stellvertretender Vorsitzender

Ministerialdirigent Gerhard Meiborg  
Ministerium der Justiz des  
Landes Rheinland-Pfalz

Ministerialdirigent Ulrich Futter  
Justizministerium Baden-Württemberg

Ministerialdirigent Prof. Dr. Frank Arloth  
Bayerisches Staatsministerium der Justiz  
und für Verbraucherschutz

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

## Redaktion

### Redaktionsleitung, Lektorat Magazin, Forschung und Entwicklung, Straffälligenhilfe, Korrespondenten

Prof. Dr. Bernd Maelicke  
Telefon 04 31/55 11 74  
berndmaelicke@aol.com

### Stellvertretende Redaktionsleitung Rechtsprechung

Prof. Dr. Frank Arloth  
Telefon 0 89/5597-3600  
frank.arloth@stmjv.bayern.de

### Aus den Ländern Theorie und Praxis

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

Susanne Gerlach  
Telefon 030/9013-3341  
susanne.gerlach@senjust.berlin.de

### Internationales

Dr. h.c. Harald Preusker  
Telefon 03 51/2 69 12 01  
harald.preusker@web.de

### A bis Z

Stephanie Pfalzer  
Telefon 0 94 21/545-401  
stephanie.pfalzer@web.de

### A bis Z

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

### Medien, Buchbesprechungen, Literatur

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

### Dokumentation

Helga Moriz  
helga.moriz@arcor.de

### Redaktionsanschrift

Forum Strafvollzug  
Prof. Dr. Bernd Maelicke  
Ringstraße 35  
24114 Kiel

### Homepage

Lennart Bublies

### Layout und Satz

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

### Anzeigen

Verena Reusch  
Telefon 08327-9324454  
Mobil 0151/56912715  
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 veröffent-  
licht 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 Zeit-  
schrift beziehen (Bestellungen, Abbestellungen,  
Anschriftenänderung usw.) sind an die Versand-  
geschäftsstelle 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.

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben die  
Auffassung des Verfassers wieder.

Die Redaktion übernimmt für die Anzeigen keine  
inhaltliche Verantwortung.

Bild Steckbriefe (Hintergrundbild):

© Christian Nitz / Fotolia.de

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

## Vorschau Heft 5/2010:

**Ambulante Resozialisierung im  
Umbruch**

## 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.

**Einbanddecke** 8,00 EUR (zzgl. Verpackung und Porto)

**Ordner A-Z** 6,50 EUR (zzgl. Verpackung und Porto)

**Einlage A-Z pro Ausgabe** 1,50 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
------------------	-----------

... wir lassen Sie nicht  
auf dem Trockenen  
sitzen!

# PRÄMIERTE ROTWEINE, WEISSWEINE UND SEKTE



Baden-Württemberg  
Staatsdomäne Hohrainhof

Staatsdomäne Hohrainhof, 74388 Talheim  
Telefon 0 71 31 / 91 97 98, Fax 0 71 31 / 91 97 99  
E-Mail: weinbau@jvaheilbronn.justiz.bwl.de

## STRAFVOLLZUG VON A-Z

Kostenlose Beilage zu **Forum Strafvollzug**

Mit der Sammlung **Strafvollzug von A-Z** wollen wir einen Beitrag leisten zur Erklärung von zentralen Begriffen des Justizvollzuges sowie der Straffälligenhilfe.

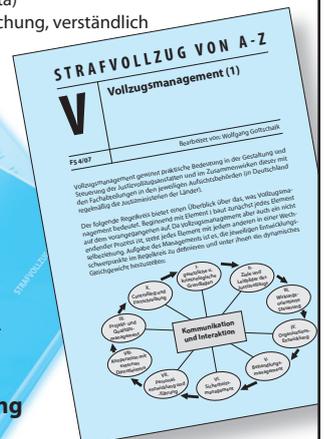
In jeder Ausgabe werden etwa 8 Begriffe näher erläutert, zum Teil mit Hinweisen zu gerichtlichen Entscheidungen oder sonstigen Vertiefungen.

Wir sprechen mit diesem Service insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, die sich noch in der Ausbildung befinden. Durch das Herausnehmen und Sammeln der Einlagen entsteht ein „Fachlexikon“, das fortlaufend ergänzt werden kann und auch für erfahrene Fachkräfte wertvoll ist.

Die Stichworte gliedern sich im Wesentlichen in drei Kategorien:

- Grundbegriffe (zentrale, übergeordnete Begriffe des Strafvollzugs)
- Praxisbegriffe (Alltägliches aus der Praxis des Strafvollzugs, oftmals in Übersichten oder Schemata)
- Rechtsprechung (aktuelle Rechtsprechung, verständlich und auf den wesentlichen Entscheidungsinhalt aufgearbeitet).

A-Z wird jedem Heft beigelegt, den Ordner können Sie gesondert für 6,50 EUR zzgl. Versand bestellen.  
**Ideal für Aus- und Weiterbildung**



# Hier könnte auch Ihre Werbung stehen

# Interes- siert?

Fordern Sie unsere Mediadata an

## Übrigens ...



... wussten Sie schon, dass Sie bei uns auch Ihren kompletten Jahrgang binden lassen können?

Wir fertigen Ihnen für jeden Jahrgang eine Einbanddecke für nur 8,00 € an; für Strafvollzug und Straffälligenhilfe

Auf Wunsch binden wir aus Ihren Zeitschriften, die Sie uns gerne zusenden können, ein Buch zum Preis von 30,50 € inklusive Silberprägung.

Alle Preise jeweils zuzüglich Porto und Verpackung.

Druckerei & Buchbinderei der JVA Heimsheim  
Mittelberg 1  
71296 Heimsheim  
Telefon: 0 70 33 - 30 01 - 4 10 Fax: - 4 11  
E-Mail: druckerei-h@jvaheimsheim.justiz.bwl.de

## Justiz Tshirt

100% Baumwolle, doppelte Steppnähte, Vorder- und Rückseite mit reflektierendem Aufdruck, waschbar bei 30°

Größen: S - 3XL

Best.-Nr.:  
 4273J dunkelblau € 16,90  
 4263J schwarz € 16,90



## Magnum Viper Low

Sportiver und dynamischer Schuh für den multifunktionalen Einsatzbereich mit hervorragenden Dämpfungseigenschaften und hohem Tragekomfort.

Obermaterial: Leder

Größen: 38 - 48

Best.-Nr.:  
 5646 schwarz € 83,-



## Schnitthemmender Handschuh (lang)

In extra langer Ausführung (Pulsader geschützt). Sehr dünner griffiger Echt-Leder Handschuh mit einer eingearbeiteten schnitthemmender und stichhemmender Einlage aus synthetischer Faser. Entspricht der höchsten Schnitzschutz-Klasse (5).

Größen: XS - 3XL Best.-Nr.: 7521 € 39,90

Entspricht den CE Vorschriften: TÜV geprüft, EN388, EN 420

Abriebfestigkeit: Klasse 2 (von 0-4)  
 Schnittfestigkeit: Klasse 5 (von 0-5)  
 Weiterreißfestigkeit: Klasse 4 (von 0-4)  
 Durchstichfestigkeit: Klasse 1 (von 0-4)



## KEY-BAK XXL Schlüsselrolle

Patentiert. 120 cm Seil.  
 Trägt mehr als 25 Schlüssel.

Best.-Nr.: 5772 € 19,90



neuer  
**SECURITY**  
 Katalog!

Besuchen Sie  
 uns im Internet

www.ENFORCER.de

JE KOMPLEXER DIE ANFORDERUNG,  
 DESTO EINFACHER SOLLTE DIE LÖSUNG SEIN.

ARZNEIMITTELVERSORGUNG | REHA- UND HOMECAREBEDARF | KRANKENHAUSVOLLVERSORGUNG



Unser Wissen, unser Service und unsere Produkte aus den Bereichen Apotheke, Verbrauchsmaterial, Reha- und Homecarebedarf und Krankenhausvollversorgung fließen perfekt ineinander. Dadurch sind wir in der Lage, unseren Kunden Versorgungskonzepte zu bieten, die flexibel, übergreifend und dabei stets individuell sind.

Einfacher geht es dabei nicht: Sie sagen uns, was Sie brauchen und wir haben die Lösung.

Unsere Lösungen finden Sie unter [www.wald-team.com](http://www.wald-team.com)



**WALD-APOTHEKE**  
 ARZNEIMITTELVERSORGUNG  
 PHARM. DIENSTLEISTUNGSKONZEPTE  
 ARZNEIMITTHERSTELLUNG  
 VERSAND

