

Alles in allem: Ein interessanter, aber bedrückender Einblick in den israelischen Strafvollzug, für einen modernen demokratischen Rechtsstaat kein Ruhmesblatt, vom Generalstaatsanwalt (Attorney General to the Government) bei einer anschließenden Diskussion im Justizministerium in Jerusalem kommentiert mit den Worten: „Ich bin zwar nicht zuständig, aber ich bin beschämt!“

Abschließend noch kurz etwas über einige Fachveranstaltungen dieser Reise: Im Gespräch mit dem Generalstaatsanwalt im Justizministerium in Jerusalem erfuhren wir von seiner außergewöhnlichen Aufgabe, Maßnahmen der Regierung auf ihre Rechtmäßigkeit zu überprüfen (ähnlich einem Verfassungsgericht) und im Nichteinigungsfall den High Court anzurufen. In Tel Aviv standen auf dem Programm: Eine Begegnung mit dem Kadi, einer imponierenden lebenserfahrenen und tiefreligiösen Persönlichkeit, als Richter in familiären Angelegenheiten der Araber tätig; Gespräche mit den Vorsitzenden der Anwaltskammer sowie mit der Präsidentin und mehreren Richtern des Bezirksgerichts, verbunden mit der Teilnahme an Strafgerichtsverhandlungen (Stellung des Staatsanwalts und der Verteidigung wie im englischen Prozeß, Zeugenaussagen werden vom Richter sofort protokolliert, die Zuhörerreihen wie in einem Theater erhöht und von Militär – Waffe im Anschlag – ständig beobachtet); ferner Begegnung mit Kommunalpolitikern, auch in einem Drusendorf nahe der libanesischen Grenze; Besuch der Knesset und des berühmten Weizmann-Instituts (ähnlich unserer Max-Planck-Gesellschaft) in Rehovot. Die politische Lage aus offizieller Sicht erklärte uns ein angeblich früher im Geheimdienst tätig gewesener Oberst: Die Golanhöhen und die Westbank seien für Israel unverzichtbar. Von den Golanhöhen blickten wir von einem Platz mit einem Denkmal für die Opfer des Krieges 1968, an dem auch Nasser gestanden haben soll, auf einen Kibbuz, für feindliche Angriffe ungeschützt daliegend. Auch wir hatten in einem Kibbuz im Grenzgebiet übernachtet: Militär auf dem Gelände, Bunker, schußsichere Anbauten bei Familienwohnhäusern. Während der Fahrt durch die Westbank erfuhren wir von einem Feuerüberfall der Syrier auf Israelis im Libanon. Und wenige Kilometer entfernt die Ruhe des Sees Genesareth. Ein unvergeßlicher Eindruck dieser Reise: Die an der Klagemauer im nicht mehr geteilten Jerusalem zu jeder Tages- und Nachtzeit betenden Juden!

## Fortbildungsprogramme der Organisationsentwicklung im Strafvollzug

Ortfried Schöffter

Wie jede große Organisation bedarf auch der Strafvollzug zu seiner grundlegenden Reform und positiven Weiterentwicklung geeigneter Formen der Förderung und Unterstützung aus dem gesellschaftlichen Umfeld; so z. B. durch Mitwirkung von Bildungseinrichtungen und Fachverbänden an der Ausbildung und an Programmen der beruflichen Weiterbildung des Personals. Externe Mitarbeiterfortbildung findet u. a. statt in Form von berufsgruppenbezogenen Fachseminaren, problembezogener Fortbildung, Teamarbeit, institutionsbezogener Supervision von psycho-sozialen Berufsgruppen oder arbeitsfeldbezogenen Selbsterfahrungsgruppen/Kooperationstrainings mit Angehörigen aller Mitarbeitergruppen eines Tätigkeitsbereichs. Derartigen Fortbildungsmaßnahmen liegt in Übereinstimmung mit dem StVollzG die Vorstellung zugrunde, daß die geforderte Weiterentwicklung des Strafvollzugs nur durch eine verbesserte Zusammenarbeit aller im Vollzug Tätigen möglich sein wird. Das wiederum macht es notwendig, daß einerseits der unmittelbare Arbeitsdruck und die „Logik der Tagesroutine“ zeitweilig gemildert werden kann, vor allem aber, daß das gemeinsame Nachdenken über konkrete Praxisschwierigkeiten nicht die Problematik verschärft, sondern zu praktischen Konsequenzen bei der Bewältigung einzelner Aufgaben führen kann. Dies setzt allerdings eine Organisation des Strafvollzugs voraus, die insgesamt „lernförderlich“ ausgestaltet wird. Damit ist gemeint, daß in den Anstalten und ihren einzelnen Tätigkeitsbereichen auch konkrete Umsetzungsmöglichkeiten für neue Einsichten und Fachkompetenzen geschaffen werden müssen. Nur dann kann es zu einer praxisverändernden Verbindung von beruflicher Fortbildung mit einer Neugestaltung einzelner Situationen und Arbeitsgänge im Vollzugsalltag kommen. Im Hinblick auf derartige lernförderliche Rahmenbedingungen stößt die Vollzugsreform gegenwärtig offensichtlich an eine Mauer von Betriebsblindheit und festgefahrenen Strukturen. Hier wird für die Beteiligten seit einiger Zeit eine massive „Reformbremse“ erfahrbar, die allem individuellen Engagement der Mitarbeiter auf die Dauer den Schwung nimmt und gerade bei einsatzfreudigen Mitarbeitern zu resignativem „Ausbrennen“ führt.

Das bisher verfolgte Konzept, daß sich langfristig über Teilreformen in einzelnen Bereichen, durch verbesserte Aus- und Fortbildung und durch die Hereinnahme neuer Berufsgruppen in behutsamer Weise umfassende Strukturformen einleiten und steuern lassen – so argumentierte man immerhin bei der Beratung des StVollzG – droht sich nun doch als Illusion zu erweisen. Möglicherweise hat man die strukturelle Reformresistenz des Gesamtsystems Strafvollzug unterschätzt und zu sehr auf reformfördernde Wirkungen von Außeneinflüssen gesetzt. Derartige Fragen stellen sich, wenn man nach einigen Jahren externer Fortbildungstätigkeit im Vollzug Bilanz zieht.<sup>1</sup>

Sie lassen sich in folgenden Thesen pointieren, in denen eine Vielzahl von Eindrücken und Einzelerfahrungen in generalisierter Form zur Diskussion gestellt werden sollen.

Folgende Störungen werden bei praxisbezogener Fortbildung in der Organisationsstruktur des Strafvollzugs erkennbar:

<sup>1</sup> Anlaß dazu war eine Anhörung vor der „Enquête-Kommission über die Betreuungsarbeit im Berliner Strafvollzug“ des Berliner Abgeordnetenhauses. (6. Sitzung 1. Juni 1983)

### 1. Zielunsicherheit/Orientierungsverlust und Gefahren der Isolierung

Dies zeigt sich u. a. daran, daß über die Zielproblematik des Strafvollzugs in der Regel nicht auf konkrete Aufgaben bezogen entschieden wird; vor allem aber darin, daß die konkreten Umsetzungsmöglichkeiten des Gesetzesauftrags in so hohem Maße kontrovers sind, daß für das berufliche Handeln keine übergeordneten Kriterien und Zielmaßnahmen erkennbar sind. Dies gilt insbesondere für den Behandlungsauftrag des StVollzG und die notwendigen sozialpädagogischen, arbeitstherapeutischen und erwachsenenpädagogischen Konsequenzen. Die allgemeine Zielunsicherheit wird verschärft durch die Tendenz, administrative Entscheidungen nicht als sozialpädagogisch relevante Maßnahmen zu verstehen, sondern sozialpädagogische Verantwortung auf die Fachdienste zu beschränken. Gefahren der Isolierung entstehen durch fachliche und arbeitsplatzbezogene „Sonderwelten“, wobei zu beobachten ist, daß sogar Vertreter gleicher Berufsgruppen, die in unterschiedlichen Bereichen arbeiten, sich kaum noch über gleiche Ziele und Aufgabenbeschreibungen verständigen können. Dies ist aber ein besonders deutliches Zeichen für institutionell bedingten Orientierungsverlust.

### 2. Unvereinbarkeit von Ausbildungs-/bzw. Fortbildungszielen mit Anforderungen der Vollzugspraxis

Aus- und Fortbildung, die sich in ihren Zielen und Inhalten am Gesetzesauftrag orientiert, führt notwendigerweise zu Phänomenen der Doppelbindung. Damit wird in der Kommunikationstheorie eine Interaktionsform verstanden, in der von einem Weisungsabhängigen einerseits etwas gefordert, gleichzeitig dieses geforderte Verhalten jedoch verboten wird. Dieses Spaltungsphänomen führt z. B. dazu, daß mittlerweile Hinweise auf sozialpädagogisch relevante Teile des StVollzG in der Vollzugspraxis schon als Loyalitätsproblem interpretiert werden. Die Unvereinbarkeit von übergeordneter Zielsetzung und anderen Zwecken folgender Berufspraxis macht reformorientierte Ausbildungsinhalte in weiten Strecken unglaubwürdig und verschärft die Probleme bei der konkreten Umsetzung des Gesetzesauftrags. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Aufstellung von Vollzugsplänen bei gleichzeitigem Fehlen differenzierter Behandlungsmöglichkeiten. Fortbildungsmaßnahmen laufen hierbei aufgrund der Rahmenbedingungen ins Leere.

### 3. Berufliche Dequalifizierung und negative Auslese

Seit dem Einsetzen der Reformbemühungen im deutschen Strafvollzug war eine Verbesserung des fachlichen Ansehens der Berufsgruppen im Vollzug zu beobachten. Für eine Reihe von psychosozialen Berufsgruppen, aber auch für technische und verwaltungsorientierte Berufe boten die sich verbessernden Rahmenbedingungen neue Praxisfelder und damit die Entwicklung neuer Tätigkeitsprofile mit Chancen der Aufstiegsqualifizierung. Damit schien der Strafvollzug Anschluß an andere sozialpädagogische Tätigkeitsfelder gefunden zu haben. Diese Entwicklung hat sich jedoch seit einiger Zeit umgekehrt. Eine Bewerbung zum Justizvollzugsdienst gilt als Hinweis für geringe Berufschancen, die Möglichkeit über die Arbeit im Strafvollzug z. B. bei der Entwicklung neuer Behandlungskonzepte beruflich und persönlich befriedigende Leistungen zu erbringen, wird durchgehend skeptisch beurteilt. Jede sich bietende Gelegenheit wird zum beruflichen Wechsel nach außen genutzt. Dies wird verständlich, wenn man bedenkt, daß eine längere Tätigkeit im Vollzug als Dequalifizierung und als Verringerung der Berufschancen erlebt wird. Dies gilt nicht nur für Pädagogen und Psychologen, sondern auch für Juristen, was sich an einzelnen Berufsbiographien nachweisen ließe. Das um sich greifende Selbstverständnis, nicht aus freien Stücken im Vollzug zu arbeiten, hat weitreichende berufs- und personalpolitische Konsequenzen. Die für alle pädagogischen und psycho-sozialen Berufsgruppen fachlich notwendige Fluktuation zwischen verschiedenen Tätigkeitsbereichen wird zur Abwanderung von Fachkompetenz aus dem Vollzug, ohne daß genügend Kompetenz aus anderen Bereichen zurückfließt. Dies bewirkt eine erhebliche Leistungsminderung und einen Abbruch von notwendigen fachlichen Außenanstoßen. Es gibt aufgrund der geringen und ungesicherten Außenkontakte keine organisatorischen Hilfen zum Personalaustausch mit anderen Bereichen und keine Förderung berufspolitischer Profilierung der Mitarbeiter im Vollzug, die dadurch bei ihren Berufsverbänden ein höheres Prestige erwerben könnten. Dies gilt für den Werkdienst, Sozialdienst, Psychologischer Dienst, aber auch für Juristen. Berufsgruppenbezogene Fortbildung ohne entsprechende flankierende Rahmenbedingungen bleibt daher wirkungslos.

### 4. Übernahme institutionsspezifischer Symptomatik

Das Interaktionssystem Strafvollzug hat aufgrund seiner historischen Entwicklung und in einem spezifischen Umgang mit Kriminalität eine Reihe von Verhaltenssymptomen hervorgebracht, die nicht auf persönliche Schwierigkeiten einzelner Mitarbeiter zurückgehen, sondern denen sich keiner voll entziehen kann, der sich längere Zeit im Feld aufhält. Auffällig sind diese Verhaltensweisen meist nur für Personen, die zwischen Innen und Außen wechseln. Es muß betont werden, daß jedes umfassende Interaktionssystem, d. h. z. B. jedes Berufsfeld seine besonderen Verhaltensmuster entwickelt. Die hier beschriebenen sind deshalb bedeutsam, weil sie z. T. erhebliche Hindernisse für die Gestaltung von Behandlungskonzepten darstellen. Zu nennen sind auffällige Phänomene wie

- ein *institutionsspezifisches Mißtrauen* und übervorsichtige Verhaltensweisen, was auf eine feindselige Arbeitsatmosphäre und ständige Bedrohungsgefühle schließen läßt.

Als Außenstehendem fällt mir innerhalb des Vollzugs immer wieder eine geradezu groteske „Manie des Verschließens“ auf.

Derartige Erscheinungen werden von den Mitarbeitern nur zu Beginn der Tätigkeit als auffällig erlebt, sie verweisen auf eine institutionell durchgesetzte *Überbetonung physischer Außenkontrollen* und eine erschreckende Vernachlässigung von pädagogisch gebotenen Formen *sozialer Kontrolle*. Ein solches Anstaltsklima widerspricht den sozialpädagogischen Zielen des Behandlungsauftrags.

- Isolierung und Vereinzeln der Mitarbeiter, interne Segmentierung des Vollzugs in kleine Sonderwelten, die sich jeweils nach „außen“ abschirmen
- Auffällige psycho-somatische Störungen in allen Mitarbeitergruppen, verbunden mit Problemen, sie nur im Extremfall zugeben zu können. Es fehlen hinreichende Möglichkeiten psycho-sozialer Beratung für Mitarbeiter im Vollzug
- Tendenz zu rituellem Rollenverhalten, formalisierten Kontakten und Kontrollen auch in informellen Beziehungen

In bezug auf die Erscheinungen muß festgestellt werden, daß allein die Fürsorgepflicht des Dienstherrn für die Mitarbeiter bereits eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen erforderlich macht, ganz abgesehen von der Beeinträchtigung des Arbeitserfolges, der trotz größter persönlicher Anstrengung begrenzt bleiben muß.

Berufsbezogene Fortbildung kann in diesem Bereich nur zeitweilige Entlastungen und Verarbeitungshilfen bieten, die allerdings von den Mitarbeitern in den verschiedenen Formen bisher auch genutzt werden. Sie haben jedoch nur eine Kompensationsfunktion in bezug auf die bestehenden Strukturschwächen und können keine grundlegende Verbesserung der Arbeitssituation bewirken.

### 5. Unzulängliche oder gestörte Außenkontakte

Die bisher skizzierten Gefahren beruflicher Deformation, die sich im Umgang mit schwierigen Klientengruppen noch verschärfen, tendieren im Strafvollzug zur Selbstverstärkung, was mit der noch immer äußerst schwachen Umweltbeziehung zusammenhängt. Der Strafvollzug als pädagogische Einrichtung ist noch immer weit davon entfernt, zu einem integrierten Bestandteil sozialpädagogischer, berufsbildender und allgemeinbildender Institutionen zu werden. Er entwickelt aufgrund ungesicherter Außenkontakte und geringem Personalaustausch mit ähnlichen Tätigkeitsbereichen sehr schnell Sonderwelten, die nicht nur für die Insassen, sondern auch für die Mitarbeiter geregelte Außenkontakte erschweren. Hier ist, von einzelnen Initiativen abgesehen keine Änderung zu erwarten, sondern nur über strukturelle organisatorische Regelungen wie z.B. Kooperationsverträge in bezug auf einzelne Behandlungsaufgaben mit

relevanten Einrichtungen im regionalen Umfeld sowie durch eine stärkere Öffnung des Vollzugs für die verschiedenen Außengruppen, die an der Integration des Strafvollzugs in das normale Leben der Stadt mitarbeiten wollen

In der jetzigen Situation, in der selbst die Fachöffentlichkeit aus dem Vollzug faktisch ausgeschlossen ist, sind keine Voraussetzungen gegeben, um den Angleichungsgrundsatz des StVollzG realisieren zu können. Es besteht vielmehr die Gefahr, daß auch die Vollzugsmitarbeiter durch ihren Tätigkeitsbereich wie zu einer gesellschaftlich randständigen Berufsgruppe werden.

Zusammenfassend ist zur Problematik des strukturell verfestigten Interaktionssystems folgendes festzustellen:

- (1) Es handelt sich um organisatorisch hervorgerufene Probleme, die auch bei hohem persönlichen und fachlichen Einsatz der Mitarbeiter nicht auflösbar sind.
- (2) Die skizzierte Problematik ist auf allen Hierarchieebenen, Arbeitsbereichen und Berufsgruppen nachweisbar, wenn sie auch jeweils eine besondere Ausprägung erfährt.
- (3) Einflußnahme auf Teilaspekte im Rahmen des bestehenden Systems bringen keine Entlastungen, sondern wirken eher problemverschärfend.

So führt z.B. am StVollzG orientierte praxisbezogene Fortbildung in der Regel zu erheblichen Störungen und wirkt unter den gegebenen Bedingungen dysfunktional.

- (4) Engagierte Mitarbeiter, die dazu fähig sind, sich in diesem reformfeindlichen Kontext über längere Zeit am sozialpädagogischen Auftrag des StVollzG zu orientieren, geraten in die Position abweichender Einzelpersonen und damit unter erheblichen sozialen Druck. Der Systemcharakter der Problematik schließt es aus, daß kreative Einzelpersonen innovativ wirken können.
- (5) Für mich hatte die Einsicht in die Problemlage zunächst die Konsequenz, mich bei meinen Fortbildungsveranstaltungen auf Formen psycho-sozialer Stützung und rationaler Problemverarbeitung zu beschränken. Dadurch war es in der Tat möglich, die Arbeitsmotivation zu stärken, Ausfallerscheinungen aufzufangen und z.T. das Ausmaß an personeller Fluktuation in einzelnen Arbeitsbereichen zu begrenzen. Andererseits stellen derartige Hilfen gegenüber dem permanent wirksamen institutionellen Druck nur eine zeitweilige Beruhigungs- und Entlastungsfunktion dar, die bei Wegfall sogar zu erheblicher Problemverschärfung führen kann.

Aus diesen Erfahrungen und Einsichten heraus ziehe ich persönlich die Schlußfolgerung, daß eine Beteiligung von außenstehenden Bildungseinrichtungen an der Mitarbeiterfortbildung im Strafvollzug unter den gegebenen Bedingungen eher negative als positive Wirkung hat.

Die Zielrichtung reformorientierter Maßnahmen darf sich daher nicht auf Problemlagen beziehen, die Teil der institutionellen Symptomatik sind. Vielmehr kommt es darauf an, den Aufbau neuer und innovationsfördernder Arbeitsbedingungen von außen anzustoßen.

Ein so komplexes System – mit dieser langen Problemgeschichte wie der deutsche Strafvollzug – das haben die letzten Jahrzehnte gezeigt – ist von innen heraus nicht reformfähig. Es bedarf dringend geeigneter Anstöße und Hilfen von außen, ähnlich wie eine gestörte Problemfamilie der Außenberatung bedarf, um sich aus ihrer internen Familiendynamik zu befreien.

- Eine wesentliche Schwäche bisheriger Reformpolitik besteht darin, daß an den Vollzug von außen inhaltliche Einzelkonzepte herangetragen wurden, die sich unter den gegebenen Strukturbedingungen nicht realisieren ließen, anstatt die Rahmenbedingungen grundsätzlich zu verändern und dann aus den konkreten Arbeitsbereichen heraus ein Netz ineinandergreifender Behandlungsformen zu entwickeln. Anlagerungen von Sonderbereichen und Einführung von isolierten Einzelmethoden haben sich in Hinblick auf Veränderungen des Gesamtsystems als eher reformhinderlich erwiesen.
- Abschließend muß noch einmal betont werden, daß die beschriebenen Schwierigkeiten trotz des guten Willens aller Beteiligten entstehen. Schuldzuweisungen an eine der beteiligten Berufsgruppen, an Einzelpersonen oder einzelne Arbeitsbereiche verkennen den Systemcharakter des Problems. Bei der Lösung der Schwierigkeiten ist daher davon auszugehen, daß die Beziehungsstrukturen gestört sind. Das ist ein wichtiger Eindruck, den ich bei meiner Fortbildungstätigkeit mit den verschiedenen Berufsgruppen gewann. Das Problem besteht darin, daß sie in verschiedenen „Welten“ leben und daß aufgrund der verfestigten Störungen kaum noch Verständigung über Gemeinsamkeiten möglich ist.

Aufgrund der vorgetragenen Einschätzungen empfehle ich daher den Aufbau und die Durchführung eines längerfristigen Programms der Organisationsentwicklung. In Anlehnung an Erfahrungen, die mit Organisationsentwicklungsprogrammen bisher in Industrie und Verwaltung gemacht wurden, d.h. unter Heranziehung externer Experten für Organisationsentwicklung und institutionsbezogener beruflicher Weiterbildung sollten von außen Veränderungsimpulse und Steuerungshilfen zur Verfügung gestellt werden. Eine derartige Institutionsberatung richtet sich primär auf die Veränderung der strukturellen Bedingungen und unterstützt die Klärung inhaltlicher Ziele und ihre praktische Umsetzung. Sie ist darauf gerichtet, daß reformförderliche Rahmenbedingungen geschaffen werden und strukturbedingte Konflikte und Kommunikationsstörungen durch neue Formen der Zusammenarbeit gemildert werden.

Erst unter einer solchen umfassenden Veränderungsstrategie wird es möglich sein, daß sich die Öffentlichkeit nicht auch in den nächsten Jahrzehnten mit den doch immer gleichen Vollzugsproblemen zu beschäftigen hat. Diese Gesamtlösung setzt allerdings einen politischen Gestaltungswillen voraus, der sich von engeren Problemdefinitionen und den vielfältigen Partikularinteressen der Vollzugspraxis unabhängig hält

Ein Programm der Organisationsentwicklung sollte sich an folgenden Prinzipien orientieren:

1. Institutionsberatung ist eine Verbindung von organisatorischen Neuregelungen mit praxisbezogener Mitarbeiterfortbildung. Sie erstreckt sich zeitlich über mehrere Jahre und begleitet anregend, fördernd und auswertend als vom Praxisfeld unabhängiger Außeneinfluß die Phasen der Organisationsentwicklung des gesamten regionalen Systems. Ihr Auftrag erfolgt nicht durch die Verwaltung, sondern von politischen Gremien.
2. Institutionsberatung zielt auf Konsensbildung im Praxisfeld ab und nicht auf die Durchsetzung vorgegebener Einzelmaßnahmen. Primär hat sie die Entwicklung von Organisationsstrukturen und Arbeitsbedingungen zu fördern, die Veränderungen im Sinne des StVollzG ermöglichen. Sie bewirkt ein günstiges Lernklima für alle Mitarbeitergruppen, unterstützt vermittelnd interne Kommunikation und ermöglicht die Verbesserung fachlicher Außenkontakte.
3. Organisatorische Veränderung und fachliche Fortbildung werden in bezug auf alle Hierarchieebenen, alle Arbeitsbereiche und auf interne Kommunikations- und Entscheidungswege einvernehmlich durch Methoden der Institutionsberatung geklärt und unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeitergruppen vereinbart.