

Ortfried Schäffter

Berufliche Weiterbildung als Institutionsberatung

Bericht über ein zweistufiges Teamtraining¹ mit dem Sozialstab der Schulstation², Haus IV, JVA Tegel

I. Ausgangssituation und Ziele der Veranstaltungen

Die Initiative, mit dem sozialpädagogischen Team der Schulstation der Justizvollzugsanstalt Berlin-Tegel Fortbildungsveranstaltungen außerhalb der Vollzugsanstalt durchzuführen, entsprach einem seit längerer Zeit geäußerten Bedürfnis der Mitarbeiter. Die organisatorisch-technischen Voraussetzungen wurden von einer Sozialarbeiterin in Zusammenarbeit mit der Fortbildungsabteilung des Senators für Justiz geschaffen. Im Gegensatz zum sonst üblichen Verfahren beim Zustandekommen von Fortbildungsveranstaltungen waren es in diesem Falle die Betroffenen selbst, die das Teamtraining organisierten und über das Sekretariat für Erwachsenenbildung der FU den Kursleiter gewannen.

Übereinstimmend bestand der Wunsch, Fragen und Probleme, die in der beruflichen Zusammenarbeit auftreten, einmal ausführlich im Beisein aller Beteiligten besprechen zu können; daneben hatten die Gruppenbetreuer vor allem die Absicht, die Sozialarbeiter zu einer Verbesserung organisatorischer Regelungen zu veranlassen und bestimmte Arbeitsabläufe verbindlich zu vereinbaren.

Die Sozialarbeiter hingegen waren an einem intensiven Informations- und Gedankenaustausch über die allgemeinen Ziele der Arbeit und an einer Klärung der beruflichen Zusammenarbeit der Gruppenbetreuer und der Sozialarbeiter interessiert. Sie erhofften sich von den Fortbildungsveranstaltungen Einstellungsänderungen der Gruppenbetreuer in bezug auf sozialpädagogische Anforderungen ihres Berufsfeldes. Dieser Wunsch stieß bei der Mehrzahl der Gruppenbetreuer

¹ Es fanden zwei Fortbildungsveranstaltungen vom 2.-6.2.76 und vom 3.-6.5.76 mit 12 Teilnehmern (10 Gruppenbetreuer aus dem ehemaligen Aufwachdienst, 2 Sozialarbeiter) in einem Tagungsraum in Berlin-Wannsee statt.

² Die "Schulstation" ist ein besonderer Fachbereich der Teilanstalt Haus IV, Berlin-Tegel, und bietet die Möglichkeit zu Haupt- und Realschulabschlüssen unter sozialpädagogischer Betreuung.

auf heftige Abwehr, wobei versucht wurde, durch Polarisierung der Berufsbilder (Gruppenbetreuer: organisatorisch-technische einschließlich kustodialer Aufgaben versus Sozialarbeiter: sozialpädagogische Hilfen und therapeutische Aufgaben) den sozialpädagogischen Anspruch an die andere Gruppe zurückzuweisen. Dies entspricht recht genau den Darstellungen, wie sie in der einschlägigen Literatur zum Berufsbild des Strafvollzugsbeamten¹ nachzuweisen sind.

"Bei diesen Untersuchungen tritt immer wieder das - verständliche - tiefe Mißtrauen des größten Teil der betroffenen Beamten zutage, die durch den Wandel des Berufsbildes² letztlich ihre eigene Position angegriffen sehen und befürchten, durch die Forderung nach umfassender Ausbildung mit der neuen Entwicklung nicht Schritt halten zu können.

Die Untersuchungen und Befragungen der Aufsichtsbeamten zeigen, daß das Interesse dieser Beamten an einem modernen Behandlungsvollzug beschränkt sein wird."²

Um so wichtiger werden vor diesem Hintergrund Fortbildungsveranstaltungen, die neben der Bearbeitung organisatorischer "Reibungsverluste" auch einen Beitrag zur Neubestimmung der Berufsrolle leisten wollen. Die Erwartung an den Kursleiter (KL) war in der Gruppe entsprechend gespalten.

Die Sozialarbeiter erwarteten eine fachliche Unterstützung ihres Verlangens nach Einstellungsveränderung der Gruppenbetreuer sowie Hilfestellung bei der Lösung von Führungsproblemen.

Die Mehrzahl der Gruppenbetreuer stand dem KL zunächst skeptisch gegenüber, weil er als Verstärkung der Position der Sozialarbeiter

¹ z.B. Däumling, A.M., K. Possehl: Selbstbild und Fremdbild der Aufsichtsbeamten im Strafvollzug. Stuttgart (Enke) 1970

Hohmeier, J.: Die Strafanstalt und das Aufsichtspersonal. Dilemma einer Berufsrolle. Mschr. Krim. 52 (1969) S. 218-224

² Mädger, P.: Die Auswahl, Ausbildung und Fortbildung der Aufsichtsbeamten im deutschen Strafvollzug. Hamburg 1969

Kaiser, G., H. Schöck, H.H. Eidt, H.J. Kerner: Strafvollzug. Eine Einführung in die Grundlagen. Karlsruhe 1974, S. 126 ff.

empfunden wurde. Man befürchtete, daß er latente Konflikte in der Gruppe aktivieren würde, einzelne Kollegen aus ihrer anonymen Widerstandshaltung lösen und damit die Geschlossenheit des Aufsichtsdienstes relativieren könnte.

Ziele

Für die erste Fortbildungsveranstaltung ergaben sich daraus zunächst folgende Aufgaben:

1. Möglichkeiten aufzeigen, wie eine offen ausgetragene Auseinandersetzung Vertrauen schaffen kann
2. Den persönlichen Bezug eines jeden einzelnen zu zentralen Berufsproblemen herausarbeiten, um das gegenseitige Verständnis zu fördern
3. Berufliche Schwierigkeiten und Konflikte so weit offenlegen, wie dies zur Bearbeitung und Lösung notwendig erscheint
4. Gemeinsamkeit in den Zielvorstellungen aufzeigen und verstärken
5. Ansätze gegenseitiger Kooperation und Unterstützung deutlich sichtbar machen und verstärken
6. Problemdiskussionen in Lösungsschritte überleiten und möglichst klare Vereinbarungen erzielen.

Die Rolle des Kursleiters (KL)

Die Aufgaben, die der KL zur Zielerreichung zu übernehmen hatte, waren:

1. Angebot eines Rahmens, der direkte Kommunikation unterstützt
2. Gezielte methodische Angebote (Übungen) zur Klärung des beruflichen Selbstverständnisses und zur Bearbeitung von Kommunikations- und Interaktionsschwierigkeiten
3. Persönliche Interventionen zur Unterstützung einzelner Personen (z.B. Schutzfunktion gegen Sündenbock-Rollen) und zur Klärung von Kooperationsproblemen

II. Anlage und Verlauf der ersten Veranstaltung im Februar 76

Die Fortbildungsveranstaltung gliederte sich in folgende Arbeitsphasen:

- (1) Einführung
- (2) Feed-back-Phase
- (3) Klärung des Berufsbildes und der persönlichen Berufsperspektive
- (4) Klärung der beruflichen Rollenerwartungen zwischen den Teilnehmern
- (5) Konsensbildung und Entscheidung über Formen zukünftiger Zusammenarbeit

1. Einführung

Die Einführungsdiskussion am Sonntagabend zeigte zwar eine leichte Reserve auf seiten der Gruppenbetreuer, doch war schon vorher durch eine Reihe von Einzelgesprächen zwischen dem KL und den Teilnehmern in der Justizvollzugsanstalt (JVA) Tegel eine Vorklärung erfolgt, so daß relativ schnell eine Übereinkunft über die Ziele und die Art des Verlaufs der Veranstaltung erzielt werden konnte.

Erkennbar war der Wunsch der Gruppenbetreuer, sich mit den Sozialarbeitern kämpferisch auseinandersetzen zu können, wobei jedoch gleichzeitig Vorbehalte gegen unkontrollierbare Konflikte geäußert wurden. Die Rolle des Trainers wurde vor allem darin gesehen, daß er solche Konflikte zu verhindern und die Probleme zu "versachlichen" habe.

2. Feed-back-Phase

Um die Lernschritte:

- Möglichkeiten aufzeigen, wie eine offene Auseinandersetzung Vertrauen schaffen kann
- und - den persönlichen Bezug eines jeden einzelnen zu zentralen Berufsproblemen herauszuarbeiten, um das gegenseitige Verständnis zu fördern

zu erleichtern, ließ der KL das Arbeitsteam als Einstieg zwei Übungen durchführen, die einen methodischen Bezugsrahmen bildeten, in dem

innhaltlich unterschiedliche Fragen und Berufsschwierigkeiten geäußert und geklärt werden konnten. Zunächst wurden die unterschiedlichen Arbeitsnormen und Verhaltensstile in dem Team durch folgende Übung transparent:

W e r t e I

Bitte wählen Sie jeder für sich, welche der drei folgenden Aussagen für Sie persönlich am zutreffendsten erscheint:

1. Ich arbeite besonders befriedigend, wenn ich mit anderen zusammenarbeite.
2. Ich bin am produktivsten, wenn ich mir zunächst die Probleme alleine erarbeite.
3. Ich bin am produktivsten und besonders fähig, wenn ich mich mit anderen im Wettstreit messen kann.

Mit dieser Übung sollten drei verschiedene Verhaltenstypen, die in fast allen Arbeitsgruppen üblicherweise aufzufinden sind, herausgearbeitet werden:

- a) den kooperativen
- b) den individualistischen
- c) den kämpferischen Arbeitsstil.

Im Team zeigte sich eine deutliche Mehrheit bei der Wahl des kooperativen Stils. Eine kleinere Untergruppe, der sich beide Sozialarbeiter anschlossen, entschied sich dafür, zunächst Berufsprobleme alleine zu erarbeiten, während sich zu dem kämpferischen Arbeitsstil nur ein Teilnehmer bekannte.

Nach der Abklärung dieser Wertdifferenzierung innerhalb des Teams wurde den drei Gruppierungen der Auftrag gegeben, in Kleingruppenarbeit kurz zu begründen, weshalb sie diesen Arbeitsstil für adäquat hielten. Die Stellungnahmen wurden schließlich im Plenum vorgetragen, erklärt und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die berufliche Zusammenarbeit diskutiert.

In der anschließenden Auswertungsdiskussion wurde besonders intensiv auf die Rolle eines Teilnehmers, der den kämpferischen Arbeitsstil bevorzugte, in realen Berufssituationen eingegangen, wobei schließlich deutlich wurde, daß er für die Gruppe eine wichtige Aufgabenfunktion wahrnahm. Zum einen galt er als Spezialist für

bürokratische Einzelaufgaben, die er in eigener Verantwortung durchführte, zum anderen orientierte er sich wegen seiner marginalen Gruppenposition stärker nach außen und hatte deshalb im informellen Informationssystem zwischen den Beamtengruppen eine wichtige Zwischen-trägerfunktion. Bei allem Mißtrauen und sozialer Distanz ihm gegenüber schien die Gruppe kaum bereit, ihn von den Rollenerwartungen zu entlasten, auch wenn dadurch die Beziehung zwischen ihm und den meisten Teammitgliedern gestört blieb.

Die Unterschiede zwischen den Einstellungen der Gruppen 1. und 2. wurden ebenfalls an konkretem Verhalten in beruflichen Situationen festgemacht. Dabei hatte besonders der Wunsch nach unabhängigem Handeln der Sozialarbeiter und eines dominanten Gruppenbetreuers zentrale Bedeutung.

Der nächste Schritt bestand in der Übung:

F r e m d b i l d

Welchen Eindruck haben die anderen von mir?

Darüber kann jeder nur Vermutungen anstellen, obwohl es für die Zusammenarbeit und für gegenseitiges Vertrauen sehr wichtig ist zu wissen, woran ich bin.

Diese Unsicherheit läßt sich beseitigen, wenn wir unsere Vermutungen überprüfen können.

Bitte schreiben Sie in wenigen Sätzen, was vermutlich die meisten in der Gruppe von Ihnen als Kollege für Erfahrungen gemacht haben - Positives und Negatives -. Sie haben dazu zehn Minuten Zeit.

Diese anonymen Aussagen werden in die Mitte gelegt, gemischt und nacheinander vorgelesen und dabei Personen zugeordnet, auf die die Aussagen zutreffen.

Dabei können Sie erkennen, inwieweit Ihr vermutetes Fremdbild realistisch ist oder ob Sie anders erlebt werden als Sie vermutet hatten.

Bei der Durchführung der Übung zeigte sich, daß die Teilnehmer recht risikobereit versuchten, ihre Beziehungen zu den Kollegen zu klären.

Für einzelne Mitglieder ergab sich zum ersten Mal die Möglichkeit, genauer einschätzen zu können, wie sie von den anderen wahrgenommen

wurden. Besonders für Kollegen, die sich durch Alter, Krankheit oder andere äußere Bedingungen in einer Randposition befanden, stellte diese Übung eine Möglichkeit zur Integration in die Gruppe dar. Für die Gruppe wirkte es sich als Selbstklärungsprozeß aus, als deutlich wurde, daß auch problematische Mitglieder in ihrer Eigenart akzeptiert werden können und dies im normalen Arbeitsablauf berücksichtigt werden kann.

Darüber hinaus zeigte sich, daß viele Mitglieder das Bild, das die anderen von ihm haben, weitaus negativer einschätzten, als es sich schließlich erwies. In der Auswertung wurde ein starkes Bedürfnis nach gegenseitiger Ermütigung und nach Verstärkung (sozialer Belohnung) positiver Verhaltensweisen geäußert. Gleichzeitig erwies sich dies für die Gruppe als sehr schwierig. In einer spontan vorgeschlagenen Übung, in der jedem "Drei Dinge, die ich an Dir schätze!" mitgeteilt werden sollten, zeigte sich großes Unvermögen, dem anderen positive Eindrücke über ihn mitzuteilen, ohne "zu dick aufzutragen". Auch das Annehmen von positiven Zuwendungen fiel einigen Teilnehmern sehr schwer.

Dadurch wurde deutlich, daß das Team in einem Klima latenten Mißtrauens arbeiten muß, ohne daß die Möglichkeit besteht, dem anderen die erhoffte Unterstützung und Ermütigung zu geben. Dies scheint andererseits besonders in solchen Berufen notwendig, die durch ständiges Bedrohungsgefühl charakterisiert sind.¹

Immer wieder wurde in Beispielen dargestellt, in wie geringem Maße die Ausgestaltung der verschiedenen Berufsrollen es ermöglicht, persönliche Befriedigung durch Honorierung der Leistung oder durch soziale Zuwendung zu erhalten.

3. Klärung des eigenen Berufsbildes und der persönlichen Berufsperspektive

Diese Phase wurde vorgeschlagen, um die subjektiven Voraussetzungen zu klären, die eine Station im reformierten Strafvollzug bei seinen Bediensteten vorfindet.

¹ Vgl. Helga Einsele: "Die Praxis des Strafvollzuges ist z. Z. außerordentlich schwierig. Man kann fast davon sprechen, daß sie an die in ihr Tätigen die Frage rückt Überlebens stellt." (Die Strafvollzugsreform aus der Sicht des Praktikers. In: Kriminologische Gegenwartfragen Nr. 11. Stuttgart 1974, S. 35 u. S. 43)

Die Beschreibung objektiv wichtiger Ziele und Aufgaben, die sich aus einem sozialpädagogischen Verständnis der "Schulmaßnahmen" ergeben, ist solange irrelevant, wie dabei nicht auch die subjektiven Voraussetzungen der Mitarbeiter mit berücksichtigt werden. Hier sind erheblich deutlichere Grenzen für die Zielerreichung zu erwarten als z.B. bei den institutionellen Bedingungen und organisatorischen Voraussetzungen¹.

Um die verschiedenen subjektiven Einstellungen erheben und miteinander vergleichen zu können, wurde sinngemäß folgende Anweisung gegeben:

"Bitte versuchen Sie, in Form einer steigenden oder fallenden Linie Ihren bisherigen beruflichen Werdegang schematisch darzustellen. Ein Ansteigen der Linie kennzeichnet dabei eine Verstärkung beruflicher Befriedigung und Erfolg, ein Abfallen ein Gefühl der Unzufriedenheit oder des Mißerfolgs. Versuchen Sie, auf dieser Linie herausragende oder charakteristische Ereignisse zeitlich zu bestimmen."

Die Teilnehmer gingen sehr bereitwillig und engagiert auf den Vorschlag ein, zeichneten ihre Graphiken und erläuterten sie einer nach dem anderen ausführlich. Es wurde dabei einmal deutlich, daß sie in überwiegender Mehrzahl ein großes Bedürfnis nach Selbstdarstellung hatten und gleichzeitig aber auch sehr interessiert an persönlichen Informationen über ihre Kollegen waren. Es wurden häufig zusätzliche Erläuterungen und Ergänzungen aus dem privaten Lebensbereich gegeben, woraus der berufliche Lebensweg besser verständlich werden sollte.

Die Teilnehmer äußerten sich später besonders befriedigt über diese Übung, da sie ihnen Gelegenheit gab, mehr von den Kollegen und ihrem persönlichen Lebenshintergrund zu erfahren.

Methodisch ist hierbei wichtig zu beachten, daß es sich keinesfalls um empirisch relevante Aussagen über den biographischen Hintergrund

¹ Vgl. dazu z.B. Kaiser, G., H. Schöch, H.H. Eidt, H.J. Kerner: Strafvollzug. Eine Einführung in die Grundlagen. Karlsruhe 1974, S. 126 ff.

der Beamten handeln kann. Ziel war hingegen, subjektive Selbstdarstellungen hinsichtlich ihrer Berufstätigkeit zu erreichen, die in hohem Maße die "persönliche Lebensfabel" jedes einzelnen darstellen. Der subjektive Zufriedenheitsgrad bei dieser Übung erklärt sich vor allem aus der fehlenden Realitätskontrolle, die es dem einzelnen erlaubte, sein Selbstbild so zu konstruieren, wie es seinen Bedürfnissen entsprach.

Erving Goffman¹ kategorisiert derartige Selbstbilder wie folgt: "Sobald jemand eine bestimmte Stufe seiner Karriere² erreicht hat, läßt sich charakteristischerweise feststellen, daß er ein Bild seines Lebenslaufs - bestehend aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft - konstruiert, welches die Geschehnisse so abstrahiert, auswählt und umformt, daß seine gegenwärtigen Verhältnisse in einem vorteilhaften Licht erscheinen."

In den Darstellungen der "Beruflichen Lebenslinie" war auffällig, daß vor dem Eintritt in den Justizvollzugsdienst in der Regel ein Scheitern in dem vorangegangenen Beruf geschildert wurde und der neue Beruf fast immer eine soziale und professionelle Deklassierung bedeutete. Die Motive zur Wahl des Berufs wurde stereotyp mit dem Wunsch nach ökonomischer Sicherheit bei geringer Qualifikation für andere Sparten des öffentlichen Dienstes beschrieben. Als denkbare oder erhoffte Alternativen wurden jedoch vorwiegend andere staatliche Kontrollinstanzen genannt (z.B. Polizei oder Zoll), so daß neben dem Wunsch nach ökonomischer Sicherheit auch persönliche Macht- oder Herrschaftsbedürfnisse zu vermuten sind.

In den Lebensbeschreibungen wurde das Bedürfnis nach sozialer Verankerung in einer deutlich strukturierten Organisation sichtbar. Auch wenn es in der Übergangszeit für die einzelnen Beamten große Anpassungsschwierigkeiten mit sich brachte (was in vielen Anekdoten über die Ausbildung und die Zwänge bei der beruflichen Sozialisation

¹ Goffman, E.: Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt 1972, S. 149

² Goffman bezieht sich hier zwar auf die "moralische Karriere" von klinischen Patienten, doch scheinen uns seine Darstellungen auch auf die Selbstdarstellungsformen anderer Personengruppen zuzutreffen.

geschildert wurde), so stand offensichtlich doch dahinter, daß die meisten aus einer unüberschaubaren und feindlich empfundenen Arbeitswelt der Privatwirtschaft in die Enge und Reglementierung einer rigiden staatlichen Institution flüchteten¹. Nach den Kriterien Goffman's waren die Selbstdarstellungen eine Kette von "traurigen Geschichten", in denen jeweils nachgewiesen wurde, welche Schicksalsschläge und harten Lebensbedingungen den einzelnen in diese berufliche Situation gebracht hatten.

Aus dieser Einstellung erklären sich eine Reihe von Wertungen, die im Zusammenhang mit einer Einschätzung ihrer Zukunftsperspektive in diesem Berufsfeld abgeben wurden.

Es bestand die Auffassung, daß die Arbeit im allgemeinen Vollzugsdienst nach dem Erreichen der Tarifgruppe A 8 beruflich perspektivlos würde, da als nächstes herausragendes berufliches Ereignis danach nur die Pensionierung zu erwarten sei (was vielfach durch ein letztes kräftiges Ansteigen der Lebenslinie positiv charakterisiert wurde).

Während im Nachhinein die Jahre der Veränderung im Berliner Strafvollzug und das Wechseln in die Schulstation als Aufwärtstrend eingeschätzt wurde, sah man die zukünftige Entwicklung als stagnierend an.

Weitere Veränderungen im Berufsfeld schienen eher gefährdend und verunsichernd und nicht als Chance für größere berufliche Zufriedenheit empfunden zu werden.

Die Hoffnungen richteten sich auf eine Zunahme von mehr Übersichtlichkeit, Klarheit und größerer Verhersehbarkeit von Ereignissen.

Der KL gewann den Eindruck, daß viele Aufsichtsbeamte vor allem von ihrem Berufsfeld enttäuscht sind, weil sie sich in ihrem Wunsch nach Sicherheit, Ordnung und Stützung gerade im Verlauf der Strafvollzugsreform vernachlässigt fühlen und weil von ihnen stattdessen ein hohes Maß an Frustrationstoleranz, die Fähigkeit, Unklarheit und Unüberschaubarkeit zu ertragen (Ambiguitätstoleranz) und Spon-

¹ Diese Darstellungen entsprechen den Umfrageergebnissen, die Däumling/Posschl, a.a.O., vorgelegt haben.

taneität verlangt wird.

Das sich im Zuge der Strafvollzugsreform wandelnde Berufsbild des Aufsichtsbeamten hin zum Gruppenbetreuer scheint offensichtlich in starkem Widerspruch zur ursprünglichen Motivation zu stehen, im Strafvollzug zu arbeiten.

Dieser illusionsfreien Darstellung über die Berufsmotivation und das persönlichen Engagement wurde in der weiteren Diskussion über die Gestaltung der gemeinsamen Arbeit Rechnung getragen.

Es war deutlich geworden, daß die Gruppenbetreuer sehr wohl mit klarer Pflichtauffassung "ihre ihnen aufgetragenen Aufgaben" korrekt und gewissenhaft erfüllten und daß dies auch in Zukunft nicht anders sein würde. Darüber hinaus jedoch starkes persönliches Engagement, Umlernen und flexibles Experimentieren zu verlangen, erschien auf diesem Hintergrund schlichte Überforderung zu sein. Ganz im Gegenteil wurde eher das Verlangen sichtbar, daß Möglichkeiten geschaffen würden, um die Arbeit der Gruppenbetreuer zu erleichtern und ihnen mehr Sicherheit und positive Verstärkung zu geben.

4. Klärung der beruflichen Rollenerwartungen zwischen den Teilnehmern

Um diese Wünsche deutlicher herauszuarbeiten, wurden nach einem Vorschlag des KL von den Berufsgruppen "Wunschlisten" geschrieben. Diese Anforderungen sollten an die eigene Berufsgruppe und an die anderen Berufsgruppen gerichtet werden und "so formuliert werden, daß ihre Erfüllung bzw. Nichterfüllung in einem bestimmten Zeitraum erfahrbar ist."

Die einzelnen Wünsche wurden aufgelistet, nach Häufigkeit gewichtet, erläutert und diskutiert.

Aus ihnen ergaben sich die unterschiedlichen Rollenerwartungen im Team am Beispiel konkreter Konfliktfälle.

5. Konsensbildung und Entscheidung über Formen zukünftiger Zusammenarbeit

In der Diskussion der "Wunschlisten" ergaben sich, nachdem die Forderungen im Hinblick auf Konkretheit bzw. auf ihre langfristige oder kurzfristige Bedeutung überprüft wurden, folgende Schwerpunkte:

- Formen, Termine und Funktion von regelmäßigen Teambesprechungen zwischen Sozialarbeitern und Gruppenbetreuern
- Arbeitsstellung in einer intensiveren Betreuung der Klienten. Bildung von kleineren Teams und Zuordnung zu je einem Sozialarbeiter
- Formen einer Beteiligung der Gruppenbetreuer bei der sozialen Klientenbetreuung (z.B. Unterrichtsvorbereitung)

In diesen Problemschwerpunkten war eine Reihe grundsätzlicher Kooperationsprobleme enthalten, für deren Lösung die letzte Phase des Seminars verwandt wurde. Wichtigstes Ziel war dabei zu zeigen, daß bei allen prinzipiellen Meinungsverschiedenheiten dennoch eine gemeinsame Basis im Bereich pragmatischer Vereinbarungen besteht. In den Auseinandersetzungen wurden folgende Schwierigkeiten deutlich:

- Die Regelung fester Absprachen zwischen den Sozialarbeitern und den Gruppenbetreuern wurde durch Prestigekämpfe und Machtproben erschwert.
- In der Auseinandersetzung über die verbindliche Regelung von Arbeitsabläufen wurde die Kommunikation durch starke Wertunterschiede schwierig. Während die Aufsichtsbeamten formalisierte Arbeitsabläufe als Unterstützung und Erleichterung empfanden, sahen die Sozialarbeiter darin eine Tendenz zu schematischem Handeln ohne sozialpädagogische Differenzierungsmöglichkeit.
- Die Sozialarbeiter schienen nicht immer bereit, wichtige Entscheidungen zusammen mit den Gruppenbetreuern zu besprechen und dies institutionell verbindlich zu regeln.

- Die Gruppenbetreuer zeigten deutliche Distanz gegenüber der Forderung, über ihre organisatorischen und kustodialen Funktionen hinaus einzelne sozialpädagogisch wichtige Betreuungsaufgaben zu übernehmen.
- Bei der Aufteilung in kleinere Teams für eine Intensivierung der Klientenbetreuung zeigte es sich, daß das Team mit der Geschlechtsrollenproblematik (Sozialarbeiterin als Vorgesetzte und Weisungsbefugte) große Schwierigkeiten hatte. Die Widerstände und Vorbehalte gegenüber einer jungen Frau als Mitarbeiterin und Vorgesetzten waren nur in geringem Maße zu bearbeiten, weil das allgemeine Problembewußtsein in bezug auf die Geschlechtsrollenproblematik nur gering ausgebildet war. Die meisten Gruppenbetreuer wirkten in ihrem Frauen-Bild aufgrund ihrer bisherigen Sozialisation sehr festgelegt und reagierten bei der Konfrontation mit sachlichen und persönlichen Ansprüchen einer Kollegin abwehrend oder hilflos.
- Es bestand die Gefahr, daß die daraus entstehenden Probleme in der beruflichen Kommunikation und bei der Zusammenarbeit auf individuelle Schwierigkeiten der Kollegin reduziert wurden, ohne daß die eigene ("männliche") Sichtweise in Frage gestellt wurde. Hinzu kamen noch schichtspezifische Vorurteile in bezug auf die "Frauenrolle", die nicht problematisierbar waren.

6. Allgemeine Einschätzung der Auswirkungen des Seminars

- Der Abschluß des Seminars wurde von den Teilnehmern trotz einiger krisenhaft zugespitzter Konfrontationen vor allem wegen einer Reihe fester Vereinbarungen als konstruktiv für die weitere Zusammenarbeit empfunden.
- In nachträglichen Gesprächen wurde berichtet, daß vor allem folgende Auswirkungen auf die weitere Arbeit zu beobachten waren:
- Das Zusammengehörigkeitsgefühl des Teams in bezug auf eine gemeinsame Aufgabe schien verstärkt,

- Die Tatsache, daß die Fortbildungsveranstaltung als Dienst anerkannt und durchgeführt wurde, wurde als dienstliche Gratifikation empfunden, die wie eine Auszeichnung gegenüber anderen Gruppen wirkte,
 - Die Vorstellung, "daß sich noch etwas machen läßt", d.h. daß sich eine positive Zukunftsperspektive in der Zusammenarbeit und der "beruflichen Zufriedenheit" abzeichnet, wurde aktiviert.
 - Die Gruppenkohärenz des Teams im Vergleich zu anderen Abteilungen schien gestärkt,
 - Die Klienten empfanden das Team homogener und aktiver,
 - Daraus ergab sich größeres Engagement bei der täglichen Routinearbeit,
 - Die regelmäßigen Teambesprechungen zeigten, daß die Vereinbarungen eingehalten werden können, was das gegenseitige Vertrauen stärkte,
 - Insgesamt schienen das gegenseitige Verständnis zugenommen und Mißverständnisse bzw. Kontroversen abgenommen zu haben.
- Diese positiven Folgen waren jedoch nur Anstöße, die im Laufe der beruflichen Alltagsroutine zunehmend an Kraft verloren. Daraus entwickelte sich im Team das Bedürfnis, eine zweite Veranstaltung folgen zu lassen, die eine weitere Verstärkung des Gruppenzusammenhalts und eine Bearbeitung einzelner Berufsprobleme bringen sollte.

III. Das Fortsetzungsseminar

1. Ausgangslage

Für die zweite Fortbildungsveranstaltung im Mai 1976 leiteten sich aus den Ergebnissen des ersten Seminars folgende Aufgaben ab, die der KL in Vorgesprächen in der Anstalt ermittelte und in einem Programm für die Gruppenarbeit zusammenfaßte:

- (1) Zunächst sollte versucht werden, aktuelle Probleme, die das Team in der Zwischenzeit beschäftigten, in Form einer Bestands-

aufnahme zu erfassen und eine Gewichtung der Schwierigkeiten nach ihrem Stellenwert für die tägliche Arbeit vorzunehmen.

(2) In einem nächsten Schritt sollten die dabei auftretenden Unterschiede in bezug auf:

- a) das Berufsbild bzw. das Rollenverständnis der eigenen Arbeit
- b) den emotionalen Bezug zu wichtigen Berufssituationen und zu beruflichen Aufgaben

herausgearbeitet werden.

Darüber hinaus sollten Probleme, die sich aus der Gruppenstruktur (Normen, Rollen, Kommunikationsstil usw.) ergeben, deutlich gemacht werden.

Diese drei Dimensionen sollten jeweils im Zusammenhang mit konkreten, inhaltlich bestimmaren Entscheidungs- und Handlungsschwierigkeiten im Team besprochen werden.

(3) In dieser weiterführenden Veranstaltung sollte im Gegensatz zum ersten Seminar versucht werden, sich nicht allein mit Lösungen im pragmatisch/organisatorischen Bereich zufriedenzugeben, sondern konfrontativ unterschiedliche Einstellungen deutlich zu machen, um bisher implizite und verdeckte Wertdifferenzen bearbeitbar zu machen.

(4) Fernziel war dabei, Einstellungsänderungen - vor allem bei den Gruppenbetreuern - einzuleiten bzw. sich bereits andeutende Einstellungsänderungen dadurch zu unterstützen, daß positive Konsequenzen auf der Verhaltensenebene deutlich gemacht werden.

Zur Rolle des Kursleiters (KL)

Wenn sich der KL im ersten Seminar noch als "ehrlicher Makler" zwischen den konträren Positionen im Team verstehen konnte, so mußte er aufgrund der erwähnten Seminarziele davon ausgehen, daß seine Funktion stärker als zuvor die Förderung einer grundsätzlichen Neuorientierung im Berufsfeld darstellte.

Damit verstärkte er bei aller kritischen Distanzierung die Position

der Sozialarbeiter und deren Funktion als "social change agents"¹. Er stellte somit eine Herausforderung an die Gruppenbetreuer dar und rief folgerichtig bei der Mehrzahl der Beamten im Aufsichtsdienst Mißtrauen und Widerstände hervor. Dies war vor allem spürbar, wenn er durch Interventionen und Übungen versuchte, oberflächliche Lösungsversuche in Form von voreiligen organisatorischen Über-einkünften zu verhindern und statt dessen auf die Bearbeitung grundlegender Wertkonflikte hinsteuerte. Dies wurde von den Teilnehmern als bedrohlich und z.T. als manipulativ empfunden und führte zeitweilig zu blinden Solidarisierungsreaktionen unter den Gruppenbetreuern, die kaum noch eine individuelle Differenzierung der Standpunkte zuließ.

2. Zum Verlauf des Seminars

Einstieg

Nach der Darstellung der Seminarziele und einer kurzen Skizzierung des geplanten Verlaufs gab es nur wenig Diskussion. Zwei neue Mitglieder, die das frühere Seminar nicht mitgemacht hatten, wurden informiert und ihre Stellung in der Gruppe geklärt.

Als spielerischer "Aufreißer" wurde vom KL folgende Kommunikationsübung vorgeschlagen:

¹ Was sich im Interaktionsfeld der Berufsgruppe als Parteinahme für die Position der Sozialarbeiter darstellt, ist im übergeordneten Bezugsrahmen der aktuellen Kriminalpolitik jedoch nicht anderes als die Durchführung eines Fortbildungsauftrags, der sich am StVollzG orientiert. Dort heißt es in der Begründung zum § 142 (RE) normierend: "Der Entwurf geht davon aus, daß es keine auf reine Bewachungsfunktionen beschränkte Bedienstete mehr geben darf, daß vielmehr gerade dem Einfluß derjenigen Personen, die in ständigem und unmittelbarem Kontakt mit den Gefangenen stehen, für die Behandlung große Bedeutung zukommt." (Hinweis auf § 141,1: Zusammenarbeitsklausel)
 "Die ... Bezeichnung des allgemeinen Vollzugsdienstes anstelle des überkommenen Begriffs des Aufsichtsdienstes soll zugleich Rücksicht nehmen auf die gewandelte Auffassung von der Bedeutung und den Aufgaben dieser Berufsgruppe, deren Arbeit in zunehmendem Maße als ein sozialer Dienst verstanden wird." (Drucksache des DBT 7/918 S. 96)

Es wurde ein Vexier-Bild vorgelegt¹, auf dem je nach individueller Wahrnehmung ein junges Mädchen oder aber eine grotesk überzeichnete "Hexe" zu erkennen ist.

Dazu wurde folgende Instruktion gegeben:

"Der Justizsenator hat beschlossen, die Öffentlichkeitsarbeit der Schulstation zu verstärken. Er plant deshalb, eine Psychologin einzustellen, die eng im Team mitarbeiten soll und gleichzeitig alle Außenkontakte wahrnehmen wird. Die Mitarbeiter der Schulstation werden hiermit um Stellungnahme gebeten.

Diese Stellungnahme kann sich jedoch nur auf das vorliegende Bild beziehen, da die anderen Unterlagen zur Zeit nicht zur Verfügung stehen. Die unverzügliche Stellungnahme soll folgende Punkte enthalten:

- Einstimmige Stellungnahme in bezug auf Alter der neuen Mitarbeiterin
- Stellungnahme in bezug auf ihre Eignung als Repräsentantin des reformierten Strafvollzugs "

Ziel der Übung:

Die zu lösende Aufgabe dieser Übung ist die Verständigung über unterschiedliche Wahrnehmung bei scheinbar gleichem Objekt. Diese "Meta-Kommunikation" ist nur möglich, wenn versucht wird, die eigenen Wahrnehmungen beschreibend zu vermitteln und zusammen mit den anderen Unterschiede in der Wahrnehmung herauszuarbeiten, bis die Ursachen (hier die Tatsache, daß es sich um ein Vexierbild handelt) klar sind.

Die Anweisung zur "Stellungnahme" wurde hier als Erleichterung dieser Schritte gegeben.

Kommunikationsbarrieren, die einer derartigen Verständigung entgegenstehen, sind

- Unklares Beschreiben der eigenen Wahrnehmung
- Nichtbeachtung von Wahrnehmungen, die sich von den eigenen unterscheiden
- "Lösen" der Unterschiede in der Wahrnehmung durch Mehrheitsbeschlüsse, Überschreiben oder Überreden

¹ Vgl. K. Antons, Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken. Göttingen 1973, S. 50

- Globale Wertungen, die eine Pseudo-Übereinkunft ermöglichen, ohne daß die individuellen Unterschiede berücksichtigt werden müssen.

Verlauf der Übung

- Es dauerte relativ lange, bis das Problem "Wir nehmen unterschiedlich wahr" deutlich wurde
- Formulierungen wie "nicht kontaktfähig", "wendet sich zu sehr ab" führten zu allgemeinen Beurteilungen, ohne daß deutlich werden konnte, daß von zwei verschiedenen Aspekten eines Bildes gesprochen wurde
- Beschreibungen, die der eigenen Wahrnehmung widersprachen, wurden vielfach zurückgewiesen, ohne den Unterschieden in der Wahrnehmung Aufmerksamkeit zu schenken: "Zu alt!" - "Quatsch, zu jung!" "Modepuppe" - "Was? Das ist eher eine alte Majorswitze!"

Auf dem Höhepunkt der Konfusion wurde der Vorschlag gemacht, "beide Personen abzulehnen".

Als klar wurde, daß es sich um ein Vexierbild handelt, wurde angestrengt versucht, den anderen zu überreden, es so wie man selbst zu sehen. Durch sprachliches Beschreiben dessen, was der einzelne wahrnahm, war dies kaum möglich, da eine differenzierte Darstellung schnell wieder in globale Charakterisierungen überging.

Ergebnis

Dem KL wurde im Verlauf deutlich, daß die Übung als Einstieg sicher eine zu komplexe Aufgabe für die meisten Teilnehmer war. Als wichtige Ergebnisse wurden dennoch annäherungsweise herausgearbeitet:

- es fällt den Teilnehmern sehr schwer, nicht wertend und deskriptiv ihre Beobachtungen zu formulieren, stattdessen charakterisieren sie vorschnell und Global
- die Verständigung zwischen den Teilnehmern zielt darauf ab, unterschiedliche Wahrnehmungen zugunsten einer undifferenzierten Übereinstimmung auszublenzen

- individuelle Abweichungen geraten unter Gruppendruck
- die Notwendigkeit, sich bei Kommunikationsschwierigkeiten über die Tatsache zu verständigen, daß unterschiedliche Auffassungen bestehen, wurde nur mit Mühe akzeptiert.
- attraktiver schien die "Lösung", durch Mehrheits- oder Autoritätsbeschluß die "richtige" Sichtweise zu bestimmen
- es schien relativ plausibel, das beschriebenen Verhalten auf den Umgang mit Klienten oder Kollegen zu übertragen

Die in der Übung herausgearbeitete Kommunikationsform, mit der die Beamten auf komplexe und widersprüchliche Informationen reagierten, führt in beruflichen Konfliktsituationen zu Vorurteilen, Stereotypenbildungen, Freund-Feind-Polarisierungen und daraus erwachsenden situationsunangemessenen Reaktionen. Es sollte deutlich werden, daß die daraus entstehenden Konflikte nicht erst in ihren Auswirkungen bearbeitet werden dürfen, sondern daß bereits Verständigung über die Form der Wahrnehmung und der daraus entstehenden Wertstruktur der einzelnen Bezugsgruppen versucht werden muß.

Diese Verständigung in Form einer "Metakommunikation" einzuleiten, war trotz der spielerischen und zwanglosen Form, in der dies geschah, dennoch auf erhebliche Schwierigkeiten gestoßen.

Der nächste Schritt sollte versuchen, eine Konkretisierung der Kommunikations- und Kooperationschwierigkeiten durch die Sammlung konkreter Fälle zu erreichen.

Der KL bat die Teilnehmer, sich mit jeweils einem Kollegen für 20 Minuten zusammenzusetzen und sich folgende Frage gegenseitig zu beantworten: "Was war für mich in bezug auf unsere gemeinsame Arbeit in den letzten Monaten besonders bedeutsam?"
Danach berichteten die Teilnehmer der Gesamtgruppe, was sie von ihrem Gesprächspartner erfahren hatten. (Übung in Zuhören und Berichten)
Die Inhalte wurden auf einem Plakat stichwortartig aufgelistet und zur Verdeutlichung jeweils kurz andiskutiert.

Der Katalog wurde in der auswertenden Diskussion nach den Gesichtspunkten 1. aktuelle Brisanz und 2. Konkretheit des Problems gewichtet.

Daraus ergaben sich folgende Problemkreise, die für die weitere Arbeit im Vordergrund stehen sollten:

- (1) Das Ausscheiden des Kollegen O. und die Form der Entscheidungsfindung im Team
- (2) Nicht-Akzeptieren von Kollegen
- (3) Ausführungen
- (4) Konflikte mit Klienten
Verbindlichkeit früherer Absprachen im Team

Eine längere Auseinandersetzung, die eine Vertrauenskrise innerhalb der Kollegen deutlich machte, bezog sich auf die Form, wie ein als problematisch empfundener Kollege versetzt worden war.

Die Entscheidungsprozesse waren isoliert von der Mehrzahl der Mitarbeiter zwischen den Sozialarbeitern und zwei Gruppenbetreuern gelaufen. Obwohl die meisten inhaltlich hinter der Entscheidung stehen, fühlten sie sich doch durch die Tatsache brüskiert, relativ unerwartet vor vollendete Tatsachen gestellt worden zu sein. Der an sich undramatische Vorgang deckte eine latente Unsicherheit darüber auf, inwieweit sich im Team der einzelne Kollege von den anderen akzeptiert und gestützt fühlen kann. Dies wurde vor dem Hintergrund des vorangegangenen Seminars diskutiert, bei dem der versetzte Kollege gut in die Gruppe integriert schien.

Gleichzeitig wurden an der Form der Meinungsbildung bei kurzfristigen Entscheidungen deutliche Statusunterschiede zwischen den Gruppenbetreuern sichtbar. Das Statusschisma läßt sich an der Nähe bzw. Distanz zu den Sozialarbeitern festmachen und drückt sich neben der Art des Umgangs mit Vorgesetzten auch in Sprachformen, Art des sozialen Kontakts, Form der Freizeitgestaltung sowie in der Identifikation mit übergeordneten institutionellen Zielen aus.

Diese Status- und Einflüßschiebung in bezug auf Nähe zur übergeordneten Hierarchieebene wird von Kollegen an der Einflußperipherie häufig als Nicht-Akzeptanz und implizite Diskriminierung erfahren. Wenn darüber hinaus gleichzeitig von den statushöheren Kollegen in Koalition mit den Sozialarbeitern und dem KL neues und risikoreiches Verhalten im Beruf gefordert wird, werden Widerstände ausgelöst,

deren Ursachen nicht allein in Wertunterschieden in bezug auf die Berufsrolle liegen, sondern wesentlich vom sozialen Kontext der Arbeitsgruppe mit bedingt sind.

Das Beziehungsgefüge innerhalb des Teams ist für viele Kollegen vor allem dadurch charakterisiert, daß ein starker Mangel an positiver Zuwendung und ein Fehlen deutlicher Verstärkung gewünschten Verhaltens als emotionale Belastung empfunden wird.

Die soziale Situation während des Dienstes drückt sich für die meisten in einem massiven Isolierungsgefühl aus. Als gemeinsamer Nenner im Umgang gilt die Norm, sich zu schonen und in Ruhe zu lassen. Kein Kollege kann mit deutlicher Unterstützung oder mit deutlicher negativer Auseinandersetzung rechnen. Es fehlen somit intensive Kontaktmöglichkeiten, an denen das eigene Selbstbild sowie die soziale Identität sicher erfahren werden können.

Der hohe Grad an Ambiguität (unklare Offenheit der Situation), den die Beamten in ihrem Arbeitsfeld bewältigen müssen, verlangt zudem noch einen außerordentlichen Grad an Ich-Leistung, da nahezu alle Handlungen in einer latenten Kampfsituation erfolgen und ständig zwischen unterschiedlichen Rollenerwartungen entschieden werden muß. Während im paramilitärisch organisierten Strafvollzug die Dienstvollzüge bis ins einzelne vorgeschrieben und die erforderlichen Ich-Leistungen ursprünzlich gleich null waren, ist mit dem zunehmenden institutionellen Wandel gleichzeitig ein Wandel der Rollenerwartungen, der Situationsdefinitionen und der Normenstrukturen eingetreten, was von den Beamten ein höheres Maß an Selbständigkeit und Flexibilität im Rollenspiel verlangt.

Eine Hilfe bei der daraus entstehenden Unsicherheit stellt dabei in der Regel das Zurückgreifen auf internalisierte Werte und zentrale Rollenvorbilder dar. Sind diese aufgrund der individuellen Sozialisation jedoch nicht adäquat, so kann es bei der Konfrontation mit neuen und fremdartigen Rollenerwartungen und der Auflösung bzw. Umstrukturierung der tradierten Rollenmodelle zu einem Orientierungsverlust kommen, der in wichtigen Situationen ein sinnvolles Rollenverhalten verhindert.

Die in der Literatur beschriebenen Reaktionen auf eine derartige anomische (orientierungsarme) Situation waren bei den Mitgliedern des Teams in der Art der Problembeschreibung und subjektiven Schilderung ihrer emotionalen Situation deutlich erkennbar. Ziel des KL mußte es deshalb sein, die verschiedenen Anpassungsmodi deutlich miteinander zu konfrontieren, um der Gruppe zu ermöglichen, in ihrem Arbeitszusammenhang eigene Orientierungspunkte zu setzen.

Die individuellen Bewältigungsformen der Berufssituation sollten dadurch deutlich werden, daß sich jeder Teilnehmer Rechenschaft darüber ablegte, was ihm in seinem Dienst Befriedigung und Sicherheit verleiht. Auf der Grundlage dieser Information sollte in einem weiteren Schritt versucht werden, Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und damit die Voraussetzungen für gegenseitige Unterstützung und positive Verstärkung zu schaffen.

Der KL schlug der Gruppe als Hilfestellung folgende Übung vor:¹

"Bitte versuchen Sie, zunächst jeder für sich, die folgenden Fragen spontan und ehrlich zu beantworten. In der anschließenden Besprechung in der Gruppe haben Sie das Recht, nur das mitzuteilen, was Sie ohne Zögern von sich berichten möchten. Fassen Sie bitte den ersten Schritt der Beantwortung als Selbstklärungsprozeß auf. Die Fragen lauten:

1. Wann fühle ich mich im Beruf ganz zufrieden? Welche Dinge, Ereignisse oder Tätigkeiten vermitteln mir das Gefühl, daß es sich wirklich lohnt, diesen Beruf auszuüben?
 2. Was beherrsche ich wirklich gut? Welche Fähigkeiten habe ich bis zu einer gewissen Vollkommenheit ausgebildet? Was tue ich für meine eigene berufliche Entfaltung und Zufriedenheit?
 3. Was muß ich in meiner gegenwärtigen Situation noch lernen, um meine Vorstellungen und Ansprüche zu verwirklichen?
 4. Welche Wünsche sollte ich jetzt in Pläne umsetzen? Gibt es Träume, die ich früher als unrealistisch abgetan habe, die ich eigentlich wieder aufgreifen sollte?
 5. Womit wollte ich jetzt gleich anfangen?
 6. Womit sollte ich jetzt gleich aufhören?
- Bitte erarbeiten Sie die Antworten bis zur Sitzung nach der Mittagspause."

¹ Vgl. K. Antons, a.a.O., S. 254 ff. "Planung der beruflichen Laufbahn"

Die Reaktion der Gruppe auf den Fragenkatalog war vorsichtiger, aber deutliche Zurückweisung.

Besonders die statushöheren Kollegen sowie die Sozialarbeiter zeigten deutliche Vorbehalte, ihren persönlichen und emotionalen Bezug zur Berufstätigkeit offen darzustellen. Viele hatten nicht einmal für sich allein die Fragen beantwortet und waren dagegen, sich schriftlich festzulegen, bevor sie die Einstellungen der Kollegen erfahren hatten. Das blockierte andere Kollegen, die vorbehaltloser und mit naiver Offenheit bereit waren, von sich zu berichten.

Aus dieser Kontroverse heraus entstand eine Bearbeitung der Widerstände, die der Fragenkatalog bei der Mehrzahl der Teilnehmer auslöste:

- Den Begriff "glücklich" mit einer Berufstätigkeit im Strafvollzug in Verbindung zu bringen, wurde als absurd oder provokativ empfunden. Die emotionale Intensität sei zu hoch gegriffen; als einigermaßen zutreffend wurde der Begriff "Zufriedenheit" alternativ angeboten.
- Es wurde bezweifelt, daß es zur Zeit überhaupt Ereignisse gäbe, die das Gefühl vermitteln, daß es sich wirklich lohnt, den Beruf auszuüben. ("es gibt keine Gründe, die den Beruf persönlich sinnvoll machen!")
- Die Aussage darüber, was der einzelne glaubt, gut zu können, und welche Qualifikationen er zu haben meint, war offensichtlich tabuisiert. Die Funktion des Tabus schien Schutz vor grundsätzlichem Infragestellen der Kollegialität zu sein. Außerdem schien die Frage nach der beruflichen Identität und der Legitimität des beruflichen Handelns verunsichernd zu wirken. ("Es gibt hier nichts Besonderes zu können", "Ich kann doch nicht sagen, daß ich etwas besser kann als ein Kollege!")
- Die Fragen 3 - 6 versuchen das Augenmerk auf eine Zukunftsperspektive zu lenken, in der sich der einzelne Mitarbeiter als Handlender begreift und versucht, in seiner beruflichen Situation seine individuellen Bedürfnisse im Rahmen seines

Dienstauftrages zu verwirklichen.

Die Zielrichtung dieser Fragen wurde offensichtlich als Beunruhigung erlebt, da in den bisherigen Einschätzungen des eigenen Berufsfeldes besonders das Beharrliche, das Eingrenzende und damit auch das sicherheitsvermittelnde Element besonders betont worden war.

Das Problematisieren der vermeintlichen Unveränderlichkeit der institutionellen Zwänge durch gezielte Fragen nach den persönlichen Bedürfnissen und beruflichen Zielperspektiven traf auf eine Grundeinstellung (basic assumption)¹ der Gruppe, die allen Beamten in bezug auf die Institution gemeinsam zu sein scheint. Diese "Grundeinstellung" sieht offensichtlich in der starren Institutionalisierung ihrer Arbeitsbezüge ein Mittel individueller Angstbewältigung. Für Gruppen, die von Grundeinstellungen (Bion) beherrscht werden und damit im Gegensatz zur "reinen" Arbeitsgruppe stehen, ist kennzeichnend, daß sie stagnieren, zu keiner Entwicklung fähig sind und großen Widerstand entwickeln, weil durch jede Entwicklung das vorhandene Gleichgewicht zwischen der Institution als Angstquelle und der Institution als Mittel der Angstbewältigung gestört wird².

In der Beamtengruppe zeigte sich dieser Widerstand in Form offener Verweigerung und mit deutlichen Mißtrauenserklärungen an den KL. Viele Teilnehmer befürchteten, das der KL sie zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit ihrer elementaren Berufsproblematik führen wollte, als sie selbst bereit waren.

An dieser Stelle wurde deutlich, daß institutionelle Veränderung von den Mitarbeitern ein hohes Maß an persönlicher Veränderungs-

¹ Vgl. Bion, W.R., Group dynamics: A review. In: New Directions in Psychoanalysis. Hrsg. M. Kleinetal. London 1955

² Vgl. Künzler, E.: Angst und Angstabwehr in der menschlichen Gemeinschaft. In: Vorurteile, Ängste, Aggressionen. Hrsg. K.H.Hartmann, Frankfurt 1975, S. 131-145; hier S. 140 ff.: Institutionen als Angstquelle und Institutionen als Mittel der Angstbewältigung.

bereitschaft verlangt und daß hier für das Team der Schulstation eine deutliche Grenze bestand, die die Menzanzahl der Mitglieder nicht zu überschreiten bereit war.

Die Grenze besteht in der Weigerung, die emotionalen Bezüge zur Institution und zum eigenen institutionellen Standort zu bearbeiten, um dabei zu erfahren, welche emotionalen Bedürfnisse bisher durch die Mitgliedschaft in der Institution Strafvollzug befriedigt wurden.

Die Tabuisierung der Abhängigkeitsproblematik von bisherigen institutionellen Strukturen verhindert damit eine verbessernde Modifikation der institutionellen Bedingungen.

Der Fragenkatalog zur Klärung der affektiven Bezüge zur Berufsrolle war aus den beschriebenen Gründen zurückgewiesen worden und hatte somit zunächst die Funktion erhalten, deutlich zu machen, daß die Gruppe nicht gewillt war, konfrontativ unterschiedliche Einstellungen zu bedeutsamen Aspekten ihres Berufs herauszuarbeiten. Davon abgesehen bestand jedoch die Bereitschaft, auf allgemeinerem Niveau und entsprechend unverbindlicher folgende Problemkreise zu besprechen:

- Was verschafft mir persönliche Befriedigung während meiner Berufstätigkeit?

und

- Woher beziehe ich für meine emotionale Stabilität die notwendige Zuwendung und Bestätigung?

Grad der persönlichen Befriedigung durch die Berufstätigkeit

Übereinstimmung bestand in der Einschätzung, daß im Strafvollzug der Mangel an objektivierbaren Erfolgskriterien ein Messen von Erfolg und somit die direkte Erfahrung von Leistung unmöglich macht.

Als problematisch wird dabei zusätzlich die intermediäre Position der Aufsichtsbeamten zwischen Institution und Klienten empfunden, die bedeutet, daß das Verhalten der Beamten von den konträren Bezugsgruppen unterschiedlich gewertet wird:

1. das Eingehen auf und das Berücksichtigen von individuellen Bedürfnissen der Gefangenen wird im Klientensystem als Leistung honoriert, aber von Kollegen und Vorgesetzten tendenziell als Versagen sanktioniert.

2. Die vorwiegende Orientierung an Organisationszielen und ein formales Erstellen einer geforderten Leistung wird von dem Klientensystem als menschliches Unvermögen sanktioniert, von der Institution jedoch nur durch Abwesenheit negativer Sanktionen honoriert.

Lösungsstrategien, die geschildert wurden:

a) Konformismus

Das Verhalten einer Reihe von Beamten bewegt sich daher in einer unkonturierten Grauzone, wobei vorsichtig vermieden wird, weder in autoritäre noch in liberalistische Formen abzugleiten. Dieses undeutliche Verhalten ist andererseits dadurch gekennzeichnet, daß es keinerlei Reaktionen bewirkt. Der Effekt für den Grad persönlicher Befriedigung besteht zwar in der Abwesenheit von Übel, jedoch gleichzeitig in einem chronischen Mangel an Zuwendung.

Wichtig für den Ursprung dieser Konformität ist die Beobachtung, daß sie nicht durch Belohnungen stimuliert, sondern durch latente Androhung von Disziplinarmaßnahmen erzwingen wird. Das allgemeine Kontrollsystem der Institution scheint von der Prämisse auszugehen, daß die Beamten von sich aus keinen Grund hätten, sich den Erwartungen und Bedürfnissen des Klientensystems in angemessener Form zu verweigern.

b) Ritualismus

Eine andere Form, mit der Überforderung der Ich-Leistung in offenen Situationen umzugehen, wurde darin sichtbar, daß viele Mitglieder des Teams Problemlösungen in der Aufstellung starrer Regeln, Ordnungsschemata und unveränderlicher Organisationsabläufe suchen. Diese klassische Form der Bürokratisierung sozialer Konflikte erhält starken Impuls und

Plausibilität durch die juristischen und paramilitärischen Traditionen der Institution Strafvollzug. Sie vermittelt vordergründig ein Gefühl der Ordnung und Sicherheit und entlastet alle Beteiligten von den affektiven Anteilen des Rollenspiels, die ein persönliches Engagement in konfrontativen oder argumentativen Auseinandersetzungen enthalten würde. Gleichzeitig führt ritualisiertes Handeln, wenn es Schutz vor einer brisanten sozialen Beziehung darstellt, gerade wegen des Ausblendens wesentlicher Konfliktursachen zu einer latenten Labilität des Sozialsystems. Damit steht ritualisiertes Verhalten von Gruppenbetreuern im Strafvollzug konträr zu Organisationszielen wie: Vermeidung krisenhaft zugespitzter Konflikte, positive Einwirkung auf die Persönlichkeit des Klienten, Hinwirkung auf die soziale Verantwortlichkeit des Klienten.

Als eine besondere Problematik erweist sich dabei die in einer Kontrollinstitution häufig auftretende Verbindung von affektiv neutralem Rollenverhalten im persönlichen Kontakt mit einem zur Aggressivität umschlagenden affektiven Gehalt. Die Aggressivität zeigt sich hier gerade in der emotionalen Starrheit und Kälte, mit der das Handeln den Vollzugsnormen nachkommt.

Wenn, wie bei einigen Beamten des Fortbildungsseminars, ritualisiertes Rollenhandeln aus einem Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung erwächst, ist es schwer, den darin enthaltenen aggressiven Anteil, der sich gegen die Objekte ihres mechanischen Handelns richtet, herauszuarbeiten. Hier scheint die Lösung eher in positiven Rollenvorbildern zu liegen, die nach und nach übernommen werden.

Eine dritte Form, mit der widersprüchlichen Berufssituation umzugehen, in der kaum positive Leistungskriterien von vornherein gegeben sind, ist eine Haltung, die man schlagwortartig als

1) Beispiel:

c) Innovationsversuche charakterisieren kann.

Die bisherige Entwicklung des Berliner Erwachsenenstrafvollzugs hat neben allen verunsichernden Auswirkungen auf die Gruppe der Mitarbeiter und Beamten auch für viele Beamte die Erfahrung ermöglicht, daß in ihrem Arbeitsbereich mehr Gestaltungschancen bestehen, als bisher angenommen werden konnte.

Einzelne individuelle Karrieren zeigten zudem, daß in konkreten Arbeitsbezügen eine Aufweicheung der bisherigen starren Laufbahnregelungen möglich sein kann.

Darüber hinaus wurde - wie in der übrigen öffentlichen Verwaltung - zunehmend der Anspruch sichtbar, das starre hierarchische Führungssystem durch das Prinzip der "Auftragstaktik" zu mildern. Dabei werden dem Untergebenen zwar von der übergeordneten Entscheidungsebene das Ziel und die Rahmenbedingungen vorgeschrieben, während die Auswahl der Mittel und die Form der Durchführung ihm überlassen bleiben.

Dieser größere Spielraum gestattet den Beamten in höherem Maße individuelle Modifikationen entsprechend seinen persönlichen Gestaltungsbedürfnissen und erhöht die Identifikation mit beruflichem Handeln und damit potentiell seinen subjektiven Befriedigungsgrad.

Diese Chance scheint von einigen Mitarbeitern im Team deutlich gesehen und genutzt zu werden. Diese Teilnehmer erschienen weniger abhängig vom allgemeinen Konformitätsdruck und stellten vielfach eine interessante Mittlerposition zwischen der Position der konformistisch-ängstlichen Kollegen und den generellen Anforderungen der Institution dar.

Im Konflikt zwischen den Interessen des Klientensystems (emotionale Zuwendung, Verständnis, Mitmenschlichkeit) und den institutionellen Anforderungen scheinen sie durch eine Form paternalistischer Zuwendung sowohl custodiale und konfrontierende Aufgaben mit emotionaler Akzeptanz auf der Beziehungsebene verbinden zu können.

Gleichzeitig sind sie jedoch wegen ihrer intermediären Position zwischen konformistisch/apathischen und ritualistischen Kollegen und ihrer Nähe zur übergeordneten Hierarchieebene ständig gezwungen, ein labiles Gleichgewicht aufrechtzuerhalten, um nicht zu der einen oder anderen Bezugsgruppe den direkten Kontakt zu verlieren.

Der Beamte, der versucht, im Rahmen der gegebenen Bedingungen innovativ auf die anomische Situation zu reagieren, ist daher leicht in der Gefahr, als Außenseiter kaltgestellt zu werden.

Wie es im Industriebetrieb den Akkordbrecher gibt, so existiert im Strafvollzug sicher der "Idealist", der von den Kollegen ebenfalls negativ bewertet wird, da er die Einigkeit der Gruppe in Frage stellt und die Leistungsnorm anhebt. Dieses notwendige Lavieren hemmt die innovativen Möglichkeiten, die solchen Personen im Team zur Verfügung stehen.

Konsequenzen

Für eine langfristige Weiterbildung von Beamten im Strafvollzug erscheint aus dem Gesagten deutlich hervorzugehen, daß der zuletzt beschriebene Typ von Mitarbeitern eine Schlüsselstellung für die Weiterentwicklung der Institution darstellt.

Gerade weil er versucht, das in seiner konkreten Situation Mögliche zu verwirklichen, ohne sich in die Abhängigkeit der einen oder anderen Bezugsgruppe zu flüchten, stellt er den Angelpunkt von Veränderungsprozessen dar.

Die Fortbildung der Beamten sollte andererseits aber auch nicht versuchen, sich ausschließlich auf diese initiativen und unabhängig denkenden Personen zu konzentrieren, weil sie damit von ihren Kollegen isoliert würden und damit ihre entscheidende Mittlerfunktion verlieren würden.

Eher kommt es darauf an, mit allen Beteiligten zu versuchen, ihre Positionen im sozialen System des Arbeitsfeldes zu analysieren und Handlungsformen zu entwickeln, die nicht zu blockierenden Reaktionen führen.

Die augenblickliche Situation im Team schien jedoch noch dadurch gekennzeichnet, daß der Einfluß der ängstlich konformistischen, der zwanghaft ritualistischen und der unabhängig innovativen nahezu ausgeglichen und somit eine für alle unbefriedigende Stagnation spürbar war.

Diese in sich konfliktträchtige Konstellation drückte sich bisher nur mittelbar in Form von Unsicherheit, Mißtrauen, Kommunikationsproblemen und Subgruppenbildung aus. Sie ließe sich nur konstruktiv überwinden und für die gemeinsame Arbeit fruchtbar machen, wenn das Team in der Lage wäre, sich seine konträren Positionen zuzugestehen. Dies hieße jedoch, daß zunächst in der Gruppe eine Veränderung der normativen Struktur erreicht werden müßte. Bisher lauteten die Meta-Vorschriften¹ zur Konfliktlösung ungefähr wie folgt:

- Konfliktursachen dürfen nur außerhalb der Gruppe gesucht werden
- Binnendifferenzierungen in der Gruppe als Konfliktursache sind tabu
- Zur Konfliktlösung im informellen Bereich darf kein Angehöriger einer höheren Hierarchieebene einbezogen werden
- Deutliche non-verbale Reaktionen sind nicht zugelassen, direkte Gefühlsäußerungen gelten als peinlich (hoher Anspruch an Kontrolliertheit)
- Sprachliche Differenziertheit hat zugunsten einer pauschalen Allgemeinheit oder zugunsten präformierter Sprach- und Deutungsmuster zu unterbleiben, um eine Homogenität und Gemeinsamkeit zu demonstrieren.

Diese normative Struktur, die ein Aufdecken der Ursachen von Spannungen und Mißbehagen verhindert, läßt sich jedoch nur schwer auflösen und in andere Formen der Konfliktbearbeitung überführen. Die starke Abwehr gegen alle Versuche, individuelle Unterschiede in der Wahrnehmung und Bewertung von Situationen und Personen herauszu-

¹ d.h. die unausgesprochene Erwartung, wie in der Gruppe mit konflikthaften Situationen umzugehen ist.

arbeiten, weist darauf hin, wie hoch das Bedrohtheitsgefühl dieser Berufsgruppe zu sein scheint.

Hier spielen sicherlich folgende Faktoren eine Rolle:

- das Mißtrauen gegenüber ranghöheren Personen, die auf Veränderung drängen (Ideologieverdacht: Für wessen Interessen nehmen wir dann so viel Unsicherheit in Kauf?)
- Verdacht, daß Außenstehende aus unbekanntem Interesse die Gruppenkohäsion der Beamten gefährden ("Anschließen", "Keil zwischen die Kollegen treiben", "aufs Glatteis locken")
- Bedürfnis, unausgetragene Konflikte nicht zum Durchbruch kommen zu lassen; Projektion eigener aggressiver Wünsche auf die Kollegen
- Resignation als Abwehr ständiger Frustration elementarer Bedürfnisse: Ein Wiederaufnehmen alter Auseinandersetzungen würde zunächst sicher abermals negative Erfahrungen mit sich bringen
- Bisherige positive Erfahrungen beim Herstellen von Gemeinsamkeit über Sprachmuster aus dem "restringierten Code".

Bisher waren die Bedingungen und Auswirkungen beschrieben worden, die mit der Tatsache zusammenhängen, daß es in der Beamtengruppe - grob gesehen - drei verschiedene Reaktionsmuster auf eine anomische (orientierungsarme) Berufssituation gibt. Dies war an Darstellungen festgemacht worden, in denen verschiedene Teilnehmer ihren Versuch beschrieben, während ihrer Berufstätigkeit sachliche Befriedigung zu erfahren.

Der zweite damit eng zusammenhängende Themenschwerpunkt der Gruppenarbeit bezog sich auf die Frage:

"Woner beziehe ich für meine emotionale Stabilität die notwendige Zuwendung und Bestätigung?"

Die Frage nach der Befriedigung affektiver Bedürfnisse betrifft vor allem den Stellenwert der informellen Gruppe bei der Bewältigung von beruflichen Belastungen.

Untersuchungen in Industriebetrieben und im Militär haben die übertragende Bedeutung der informellen Gruppe für die Stressbewältigung herausgestellt. (Human-relation-Schule, Militärsoziologie) Den Beobachtungen zufolge blieben individuelle Techniken der Stressbewältigung weit hinter den Möglichkeiten zurück, die durch die Einbettung des einzelnen in eine informelle Gruppe bei der Kontrolle und Bewältigung emotionaler Probleme (z.B. Angst) gegeben sind. Man kann daher davon ausgehen, daß dem Aufsichtsbeamten nur das Ausmaß an Sicherheit und Geborgenheit zur Verfügung steht, das er aus der Zugehörigkeit zu seinen informellen Bezugsgruppen schöpfen kann. Isoliert ist er nur zu mechanischem Handeln fähig und hält den Belastungen in Konfliktsituationen nicht stand.

In der Darstellung der verschiedenen Erfahrungen und Einschätzungen im Seminar wurde deutlich, daß für die meisten Beamten die Familie daneben eine vom Beruf abgeschirmte emotionale "Fluchtburg" darstellt, die als Kompensation für die im Beruf erfahrenen Entbehrungen dienen muß. Die Familie und andere private Beziehungen werden als der adäquate Ort gesehen, wo Ansprüche nach Zuwendung, Akzeptanz und direkter Kommunikation legitim sind.

Gleichzeitig wurde jedoch deutlich, daß diese Bezugsgruppen kaum in der Lage sind zu kompensieren, was während eines von Stress und Frustration geprägten Berufsalltags an Bestätigungswünschen entsteht.

An dieser Stelle wurde eindrucklich klar, daß die soziale Gruppe der Kollegen ein "emotionales security-system" darstellen muß, wenn der institutionelle Auftrag flexibel, differenziert und in Krisen souverän durchgeführt werden soll.

Andernfalls besteht die realistische Gefahr, daß die Klientengruppe mit ihrem Wert- und Normsystem die Primärgruppe für das Verhalten der Beamten wird; eine Erscheinung, wie sie gerade in isolierten und von Außengruppen diskriminierten Stationen leicht eintritt.

Von den meisten Teilnehmern des Seminars wurde geäußert, daß sie ein starkes Defizit an gegenseitiger Akzeptanz und an Basisvertrauen in der Kollegengruppe empfanden.

Dies wurde schließlich in aller Schärfe sichtbar, als ein Teilnehmer

seine Situation als Alkoholiker mit außerordentlicher Offenheit vortrug. Die Gruppe, die vorher im großen und ganzen bereits über die Situation des Kollegen bescheid wußte, reagierte auf die direkte Konfrontation mit dem Alkoholproblem des Kollegen mit heftiger Abwehr. Einige Teilnehmer warfen ihm Rücksichtslosigkeit vor, weil er sie mit einem Problem behelligt hatte, mit dem sie nichts anzufangen wußten. Andere wandten sich vorwurfsvoll an den KL, daß er diese Offenheit gefördert oder zugelassen hätte.

Der Grad der Betroffenheit der meisten Teilnehmer war außerordentlich hoch, ohne daß jedoch explizit geklärt werden konnte, welche Schwierigkeiten die Kollegen selber mit dem Problem Alkohol hatten.

Es scheint so, als ob viele Beamte alle sozialen Probleme, die im Klientensystem auftreten, als spezifisch "kriminelle" Erscheinungen bewerten und behandeln und nicht sehen, daß es sich dabei zum größten Teil um allgemein verbreitete Phänomene handelt. Die große Ähnlichkeit z.B. der Alkoholproblematik mit Behandlungsproblemen von Straftätern legte es den Beamten nahe, den Kollegen mit den "Knackies" gleichzusetzen. Dies verbot jedoch die Loyalitätspflicht, und so bedrohte die Tatsache, daß es einer der Ihren war, der "knacki-ähnliches Verhalten" zeigte, massiv das berufliche Selbstbild und warf die Frage nach den prinzipiellen Unterschieden zwischen "Klienten" und "Normalen" auf.

Die Lösung des Problems bestand schließlich in der Aufforderung, in Zukunft die "Fassade" aufrechtzuerhalten und keine zusätzlichen Informationen über eigene Schwierigkeiten, Unzulänglichkeiten und Schwächen mehr zuzulassen.

Die Aussage einiger Beamten ihrem Kollegen gegenüber: "Ich will überhaupt nicht wissen, was für Probleme Du hast!" ist in diesem Zusammenhang nicht allein Ausdruck der Unfähigkeit, sich den Schwierigkeiten anderer Menschen zu öffnen. Es drückt vor allem die Forderung aus, daß der Kollege deutlich zwischen Person und Berufsrolle in seinem Verhalten zu trennen habe.

Eine Aufweichung dieser rigiden Verhaltensvorschriften wird als Auflösung der Berufsrolle überhaupt empfunden, denn mit einer Rela-

tivierung der distanzierteren Berufsrolle würden auch die Unterschiede zu den Klienten verschwimmen und damit die eigene Identität außer Kontrolle geraten.

Gleichzeitig macht ein derartig starres Beibehalten ihrer formalen Abgrenzung von den Klienten die Gruppenbetreuer unfähig, sich anders als formal-regulierend auf die Strafgefangenen einzulassen.

Immer da, wo sie nicht als "custodiale Ordnungsfunktionäre", sondern als sozial bedeutsame Bezugspersonen in Anspruch genommen werden, besteht die Gefahr, daß sie vorschnell und zu schroff abwehren.

Ein positives Einwirken auf die Gefangenen setzt eine positive Einstellung seinen eigenen Schwierigkeiten gegenüber voraus. Andererseits macht es die Diskriminierung, der die Strafgefangenen ausgesetzt sind, den Betreuern schwer, Ähnlichkeiten und Übereinstimmungen mit ihren Klienten zu akzeptieren, ohne in die Gefahr zu geraten, nun selbst in ähnlicher Weise diskriminiert zu werden.

Was in psychanalytisch orientierten Theorien über die Sündenbockfunktion¹ der Strafgefangenen für die nicht-kriminalisierten Bevölkerungsgruppen für den gesamtgesellschaftlichen Bezugsrahmen als Hypothese formuliert wird², läßt sich auch im Mikro-Bereich der Interaktion zwischen Vollzugsbeamten und Strafgefangenen aufzeigen. Auch sie bekämpfen in den Klienten besonders heftig und unkontrolliert

1 "Kriminelle Tendenzen werden durch Veränderung bewältigt, die jedoch nur gelingt, wenn die unerlaubten Wünsche im Wege der Projektion auf Sündenböcke abreagiert werden; ein solches Projektionsmittel ist auch die Verbrechensbekämpfung, in deren Affektivität verdrängte Aggression eingeht." Herbert Jäger: Psychologie des Strafrechts und der strafenden Gesellschaft. In: Paul Heilwald: Die Gesellschaft und die Verbrecher. Frankfurt 1973, S. 38 mit vielen Literaturangaben.

2 Franz Alexander und Hugo Straub: Einige Bemerkungen zur Psychologie der strafenden Gesellschaft. In: Psychoanalyse und Justiz. Hrsg. A. Mitscherlich, Frankfurt 1971, S. 383 ff.

jene Probleme und Verhaltensweisen, die sie bei sich unterdrücken und verdrängen müssen. Gleichzeitig sollte jedoch der Hinweis, daß die Reaktionsmuster der Aufsichtsbeamten eine Parallele in der Makrostruktur der Gesellschaft haben, deutlich machen, daß die Beamten keine große individuelle Wahlmöglichkeit bei alternativen Reaktionsweisen haben.

Angenommen, sie wären subjektiv in der Lage, die verschiedenen Übereinstimmungen zwischen den Problemen der Klienten und ihren eigenen zu akzeptieren, so würden sie:

- a) eine wichtige gesellschaftliche Funktion vernachlässigen, nämlich die der Diskriminierung von Rechtsbrechern.
"Man kann also mit Recht behaupten, daß es eine der wesentlichsten Errungenschaften totaler Institutionen sei, den Unterschied zwischen zwei konstruierten Personenkategorien zu inszenieren - einen Unterschied des sozialen Werts und der charakterlichen Moral, einen Unterschied in der Vorstellung von sich selbst und vom anderen."¹
- b) mit einer Relativierung der sozialen Distanz und ohne die Inszenierung des Unterschieds zwischen sich und den Strafgefangenen in die Gefahr geraten, von Außengruppen mit ihren Klienten gleichgesetzt zu werden.
Diese latent bestehende Gefahr, aus dem "zivilen" Kontext der Gesellschaft in eine randständige Exklave ausgegliedert zu werden, ist ein objektiver Faktor, der es den Gruppenbetreuern schwer macht, die etwas absurde Maske des souveränen und sachlichen Staatsbeamten fallenzulassen und die eigene Person als Erzieher der zu sozialisierenden Klienten mit allen Stärken und Schwächen in den Beruf zu integrieren.

¹ Goffman, E.: Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt 1961, S. 112

Zusammenfassung:

Für weitere Fortbildungsveranstaltungen ergeben sich aus den dargestellten Erfahrungen und Überlegungen folgende Anregungen:

1. In Form von Weiterbildungsveranstaltungen oder Fachkonferenzen sollten die Konsequenzen, die sich aus dem StVollzG und aus speziellen Aufgabenzuweisungen therapeutisch orientierter Stationen ergeben, hinsichtlich der Aufgaben- und Funktionsbestimmungen der Mitarbeiter präzisiert werden.
2. Erst nach einer Klärung und inhaltlichen Präzisierung des institutionellen Auftrags an die verschiedenen Berufs- und Funktionsgruppen erscheinen uns weitere Teamtrainings der beschriebenen Form sinnvoll, da erst dann die Lernziele nicht aus dem engen Kontext der Gruppe abgeleitet werden, sondern sich an übergreifenden, gesellschaftlich legitimierten Anforderungen orientieren müssen.
3. Es sollte versucht werden, für interessierte Arbeitsgruppen (Teams der Abteilungen bzw. Stationen) ein Supervisionsprogramm zu entwickeln, in dem die im Bericht aufgezeigten Probleme langfristiger und methodisch gezielter bearbeitet werden könnten. Ein solches Programm müßte auch Angebote enthalten, die positiv auf die emotionale Situation der Beamten einwirken. (Gesprächsgruppen, Freizeitangebote als dienstliche Gratifikation u.ä.)
4. Ein langfristiges und umfassendes Supervisionsprogramm müßte vom Inhalt her vor allem zwei Lernziele verfolgen:
 - a) Bearbeitung der falschen Vorstellungen, die hinsichtlich der Funktion von Strafe bestehen. Der Unterschied zwischen Disziplin und Strafe müßte im Alltagshandeln verständlich werden; die Vorstellung ausgeräumt werden, daß eine Person um so besser wird, je härter man sie anfaßt. Die Institution bzw. die eigene Station als Instrument sozialer Rehabilitation muß den Mitarbeitern über sprachliche Proklamationen hinaus an praktischen Zielen und Maßnahmen erläutert werden. Ein solcher Ansatz wäre nicht nur geeignet, die Beamten zu ermutigen, im eigenen Handeln Alternativen für Strafe und

Strafandrohungen zu suchen, wenn es gilt, Disziplin und Ordnung aufrechtzuerhalten, sondern würde vor allem die Voraussetzungen für das zweite Lernziel schaffen, das sich auf eine Modifikation der Berufsrolle selbst richtet.

b) Ausbildung der Strafvollzugsbeamten in einfachen Formen von Verhaltensmodifikation.

Vor allem sollte in einem Lehrprogramm versucht werden, den Beamten beizubringen, wie sie Verhaltenskontrollen über positive Verstärker wahrnehmen können. Dies ermöglicht den Beamten neben ihren custodialen und kontrollierenden Funktionen gleichzeitig, das Rehabilitationsprogramm zu unterstützen.

5. Ein derartiges Fortbildungsprogramm erfordert jedoch gleichzeitig Veränderungen in den Arbeitsweisen der einzelnen Bereiche und kann deshalb nur in enger Kooperation mit allen Entscheidungsträgern und nicht zuletzt mit den Beamten selbst erfolgen.

DOKUMENTATION

Sekretariat für Fort- und Weiterbildung wird

zentrales Aus- und Weiterbildungsreferat der FU

Durch Rundschreiben vom 3.4.78 hat der Universitätskanzler Detlef Borrmann die Zuständigkeit im Bereich der betrieblichen Ausbildung neu geregelt. Die Gesamtleitung der Ausbildung übernimmt das bisherige Sekretariat für Fort- und Weiterbildung, das nun "Referat für Aus- und Weiterbildung" heißt.

Hier das Rundschreiben Nr. 5, Serie V vom 3.4.78 im Wortlaut:

"INHALT: Zuständigkeit im Bereich der betrieblichen Ausbildung.

Das Problem der Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze im öffentlichen Dienst hat auch die Frage der Zuständigkeit für derartige Fragen in der Verwaltung der FU aufgeworfen.

Um die entstandenen Fragen zu regeln, teile ich folgendes mit:

1. Verantwortlich für die Durchführung der Ausbildung ist für den einzelnen Berufszweig (Ausbildungsberuf) ein Mitarbeiter der Universität, der über die notwendigen Fähigkeiten bzw. formalen Abschlüsse (Ausbildungsleiter, Meister u.s.w.) verfügt. Der Ausbildungsleiter ist auch an der Besetzung von Ausbildungsplätzen zu beteiligen. Im übrigen gelten die für die jeweilige Beschäftigungsstelle (Fachbereich, Abteilung u.s.w.) geltenden Bestimmungen. Die Personalaktenführung obliegt den Personalstellen, die auch für die personalrechtliche Entscheidung nach den allgemeinen Bestimmungen zuständig bleiben. Ausbilder für die neue Gruppe der Verwaltungsangestellten ist I B 4.

In allen Ausbildungsangelegenheiten ist von der Beschäftigungsstelle bzw. dem Ausbilder das Referat für Aus- und Weiterbildung zu beteiligen.

2. Das bisherige Referat IV C für Fort- und Weiterbildung wird um die Zuständigkeit der Gesamtleitung, Planung und Koordinierung des Ausbildungswesens an der FU erweitert. Es erhält den Namen "Referat für Aus- und Weiterbildung". Das Referat für Aus- und Weiterbildung ist zur Zusammenarbeit mit den jeweiligen Beschäftigungsstellen in allen Ausbildungsangelegenheiten verpflichtet. Das Referat hat in diesem Rahmen die folgenden Aufgaben:

a) Festlegung und Erweiterung der Zahl der an der FU zu lehrenden Ausbildungsberufe und der Ausbildungskapazität im Rahmen des Haushalts.