

Berlin zeigt Mut zur Reform

Christoph Flügge

Vorstellen können sich jedoch nur wenige, wie tatsächlich in der Praxis Veränderungen nachhaltig und dauerhaft herbeigeführt werden können, wo doch schon bisher viele Reformbemühungen letztlich verpufft sind. Die alte Verwaltungsstruktur – das heißt die Aufbau- und die Ablauforganisation – hat sich als sehr dauerhaft und veränderungsresistent erwiesen. Die damit verbundene Stabilität ist ja durchaus ein Vorteil, der nicht leichtfertig aufs Spiel gesetzt werden sollte. Und dennoch muß etwas geschehen, weil alle Beteiligten sich in der Diagnose des derzeitigen Zustandes im Prinzip einig sind: mangelnde Flexibilität, zu große Reibungsverluste, lange und vielfach unnötige Wege, Demotivation, hoher Krankenstand.

Wie sehen Veränderungsprozesse in der Praxis tatsächlich aus? Wie können sie initiiert werden? Gibt es wirklich Erfolge? Oder ist alles nur alter Wein in neuen Schläuchen?

Im Berliner Justizvollzug fanden zu Anfang der 90er Jahre mehrere Fortbildungsveranstaltungen statt, mit denen alle Berliner Anstaltsleiter, später auch ihre Vertreter, sowie aus der Aufsichtsbehörde die Referatsleiter und der Abteilungsleiter geschult und trainiert wurden in modernem Führungsverhalten und in neuen Managementmethoden. Diese mehrtägigen Seminare, die außerhalb des üblichen Dienstumfeldes stattfanden, ließen die Frage immer dringlicher werden, wie die neugewonnenen Erkenntnisse denn nun in der Praxis nutzbar gemacht werden können. Insbesondere die Anstaltsleiter waren immer wieder in der Situation, zwar persönlich tiefere Erkenntnisse gewonnen zu haben und in ihrem Führungsverhalten gut trainiert zu sein, jedoch bei Rückkehr an den Arbeitsplatz alte und unabänderlich scheinende Strukturen und Abläufe vorzufinden, an denen andere Verhaltensweisen und Erkenntnisse wirkungslos abprallten. Dies scheint eine häufige Erfahrung nach der Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen zu sein.

Pilotprojekt JVA Tegel

Diese Erkenntnis führt zu der gemeinsamen Überzeugung, in einer Berliner Justizvollzugsanstalt ein Pilotprojekt zur Überprüfung von Abläufen und Strukturen und zu ihrer Modernisierung zu starten.

Am 31. März 1995 traf sich eine Initiativgruppe von Mitarbeitern der Senatsverwaltung für Justiz Berlin und der Anstaltsleitung der Justizvollzugsanstalt Tegel, die zunächst anhand einer Problemanalyse feststellte, daß tatsächlich ein erheblicher Reformanlaß bestand. Als Stichworte seien hier

genannt: unzureichende Betreuungskontinuität, ungenaue Aufgabendefinition und unklare Aufgabenabgrenzung innerhalb der Institution, unzureichende Personalentwicklung, mangelnde Berufszufriedenheit und Identifikation mit der Aufgabe sowie Mängel in der Diensteinteilung und -planung.

Sodann wurde gemeinsam ein Ablaufschema für einen Organisationsentwicklungsprozeß erarbeitet. Dabei war zunächst zu bedenken, daß es sich bei der Justizvollzugsanstalt Tegel mit ihren rund 1.600 Gefangenen und knapp 1.000 Bediensteten um eine der größten Vollzugsanstalten Deutschlands mit einem breitgefächerten Aufgabenspektrum handelt, die in sechs Teilanstalten – eine von ihnen die Sozialtherapeutische Anstalt Berlins – und mehrere große Querschnittsverwaltungen unterteilt ist und in der sich die zentrale Einweisungsabteilung für den gesamten Berliner Männervollzug befindet.

Zunächst wurde ein fünfköpfiger Lenkungsausschuß gebildet, der aus dem Abteilungsleiter und zwei Referatsleitern in der Senatsverwaltung für Justiz sowie dem Anstaltsleiter der Justizvollzugsanstalt Tegel und seiner Vertreterin bestand und dem in den Folgejahren die Steuerung des gesamten Prozesses oblag. Und dieser Prozeß vollzog sich im wesentlichen in folgender Weise:

Gemeinsame Problemsicht

In einem ganztägigen – extern moderierten – Workshop haben sich alle Leitungskräfte der Anstalt und Vertreter der Aufsichtsbehörde eingehend unter Verwendung von Metaplan-Techniken und in Arbeitsgruppen mit einer Problemauflistung befaßt, bei der es keine Tabus gab und auch die Aufsichtsbehörde in ihrem Wirken gegenüber der Anstalt einer sehr kritischen Betrachtung unterzogen wurde. Diese Problemsammlung wurde anschließend durch eine Ursachenanalyse sowie einer Auswirkungsanalyse ergänzt. Nur so konnten die tatsächlichen Wirkungen der bestehenden Problemlagen sowie die Punkte festgestellt werden, bei denen eine Änderung tatsächlich auch zu einer Verbesserung der Situation im Alltag führen konnte.

Ein erstaunliches Ergebnis dieses Vorgehens war, daß am Ende eine »gemeinsame Problemsicht« aller Beteiligten festgestellt werden konnte. Dies war im Vergleich zu üblichen Problemschilderungen, die fast immer mit Schuldzuweisungen an andere verbunden sind, eine ausgesprochen wohlthuende Erfahrung, die die Atmosphäre und die Bereitschaft zu gemeinsamer Veränderung hergestellt hat.

Modernisierung, Verwaltungsreform, Organisationsentwicklung, Managementmethoden – all dies sind modern klingende Schlagworte, die inzwischen viele im Munde führen. Dies korrespondiert mit der wachsenden Überzeugung, daß auch im öffentlichen Dienst, insbesondere in der Justiz und im Justizvollzug, große strukturelle Veränderungen erforderlich sind, wenn man bei knapper werdenden Ressourcen mit den Aufgaben von morgen fertig werden will.

Inhalt dieser »gemeinsamen Problemsicht« war die gemeinsame Überzeugung, daß es in der Anstalt vor allem an Zielklarheit auf allen Ebenen, an Aufgabenklarheit und an einem guten Personalmanagement mangle. Um jedes dieser drei Problemfelder hat sich in der Folgezeit ein kleines Projektteam unter der Steuerung durch den Lenkungsausschuß gekümmert.

In der Praxis sah das so aus, daß in zwei Teilanstalten (mit 260 bzw. 180 Haftplätzen) alle Stationen und Verwaltungsbereiche sich über die allgemeinen Arbeitsziele Gedanken gemacht und Leitideen entwickelt haben. Ferner wurde ein System entwickelt, wie überprüft werden kann, ob diese Leitideen tatsächlich im Alltag eine Rolle spielen, ob und inwieweit sie erreicht werden und wie man dies messen kann. Sodann wurden alle Arbeitsabläufe kritisch unter die Lupe genommen mit dem Ziel festzustellen, ob der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis steht. Dies hat dazu geführt, daß auch die zuvor noch nicht problembewußten Bediensteten feststellten, daß vieles im Alltag viel zu aufwendig, zu bürokratisch, zu formelhaft und zu praxisfern abläuft. Sie selbst – insbesondere die Bediensteten des allgemeinen Vollzugsdienstes und des Sozialdienstes – haben dann in einem weiteren Schritt Veränderungen erarbeitet, die vor allem folgenden Inhalt hatten: Viele der Alltagsentscheidungen über Aushändigung von Gegenständen an Gefangene, über die Stationsordnung und den Tagesablauf, über Folgeentscheidungen bei Lockerungen und Urlaub, über die Vermittlung eines Arbeitsplatzes etc. laufen nicht mehr über verschiedene Stellen, wo abgezeichnet, gegengezeichnet, genehmigt, kontrolliert und eröffnet wird. Vielmehr sind für außerordentlich viele dieser Entscheidungen nunmehr die Stationsbeamten des allgemeinen Vollzugsdienstes vor Ort oder die Gruppenleiter unmittelbar zuständig. Das bedeutet, daß eine Fülle von Entscheidungen vom Teilanstaltsleiter auf die überwiegend dem Sozialdienst angehörenden Gruppenleiter und andere Entscheidungen von den Gruppenleitern auf die Beamten des allgemeinen Vollzugsdienstes delegiert wurden mit der Folge größerer selbständiger Entscheidungskompetenz und größerer Arbeitszufriedenheit.

Das Ergebnis dieser an der Basis erarbeiteten Veränderungen wurde sodann in einer Zielvereinbarung festgehalten, die der Teilanstaltsleiter mit den einzelnen Stationsteams abgeschlossen hat und die die jeweilige Leitidee der Station, die Erfolgskriterien mit Erhebungsinstrumenten und die neue Geschäftsverteilung beinhaltet.

Hier ist von vornherein Wert darauf gelegt worden, überprüfen zu können, ob die Neuregelungen tatsächlich den gewünschten Effekt bringen. Entsprechend den geschlossenen Zielvereinbarungen berichten die Gruppenleiter deshalb regelmäßig quartalsweise an den Teilanstaltsleiter über die Ergebnisse. Dabei ist auffällig die große Zufriedenheit der Beamten des allgemeinen Vollzugsdienstes über ihre erweiterte Entscheidungskompetenz, die durch mehrere Fortbildungsveranstaltungen gestärkt wurde. Die guten Alltagserfahrungen erzeugten den Wunsch, weitere Zuständigkeiten übertragen zu bekommen. Dem konnte zumeist entsprochen werden.

Im weiteren Verlauf des Organisationsentwicklungsprozesses werden auch die anderen Teilanstalten der Justizvollzugsanstalt Tegel einbezogen, wobei jedoch das Rad nicht jeweils neu erfunden werden soll. Vielmehr werden diese Teilanstalten prüfen, welche der Ergebnisse der Piloteneinheiten positiv waren und wegen der Vergleichbarkeit nahtlos übernommen werden können, und wo Abweichungen

oder Ergänzungen erforderlich sind. Dieser Prozeß soll Mitte 1998 abgeschlossen sein.

Neuordnung der Organisationsform

Schwierig waren noch zwei wichtige Bereiche: Die Vielzahl der Anstaltseinrichtungen mit Querschnittsfunktion (Arbeitsverwaltung mit Arbeitsbetrieben, Wirtschaftsverwaltung, Schule, psychologische Beratungsstelle, Personalstelle, Bauangelegenheiten, Hausverwaltung, Sicherheit, Pforten, Küche pp.) mußte kritisch durchgesehen und hinsichtlich ihrer Organisationsform, ihrer Ziele und insbesondere der Schnittstellen zu den einzelnen Teilanstalten neu geordnet werden. Diese Neuordnung ist in der Weise festgelegt worden, daß die fachlichen Durchführungsaufgaben (Arbeitsbetriebe, Schule, psychologische Beratungsstelle, Sicherheit mit Pforten pp.) zu einer Einheit zusammengefaßt und zugleich mit den Teilanstalten dem Vollzugsleiter der Gesamtanstalt unterstellt ist. Getrennt davon werden die Bereiche, die Serviceaufgaben für die gesamte Anstalt wahrnehmen (Haushalt, Personal, Bauangelegenheiten, Hausverwaltung, Informationstechnik, Vollzugsgeschäftsstelle, Zahlstelle pp.), der Leiterin für Personal und Verwaltung unterstellt. Diese beiden bilden mit dem Anstaltsleiter die Anstaltsleitung. Abschließend werden sowohl die Teilanstalten als auch die zentralen Bereiche der Anstalt in ihrem Verhältnis zur Gesamtanstaltsleitung auf den Prüfstand gestellt werden. Im Zuge der angestrebten Dezentralisierung und Delegation von Aufgaben werden möglicherweise eine Reihe von Durchführungsaufgaben von der Anstaltsleitung auf die Teilanstaltsleiter und die Bereichsleiter übertragen werden.

Die andere sehr schwierige Frage ist die nach der Funktion, die zukünftig ein Vollzugsdienstleiter einer Teilanstalt im Verhältnis zu den Gruppenleitern haben sollen. Die überwiegend dem Sozialdienst angehörenden Gruppenleiter, die seit jeher in die Linie eingebunden sind, und die Teilanstaltsleiter bilden zwischen den Stationsbeamten in den Häusern und der Anstaltsleitung die Hierarchieebenen. Daneben gibt es die Hierarchie-Linie von der Anstaltsleitung über den Leiter des allgemeinen Vollzugsdienstes und die Vollzugsdienstleiter der einzelnen Teilanstalten ebenfalls zu den Stationsbeamten. Die schwierige Frage, wer letztlich der Vorgesetzte der Stationsbeamten sein soll, nämlich der Gruppenleiter des gehobenen Dienstes oder der VDL als Spitzenbeamter des mittleren Dienstes, ist in der Anstalt monatelang heiß diskutiert worden.

Daß gerade diese Frage eine so große Rolle spielt, ist nicht verwunderlich. Im Prinzip haben die deutschen Vollzugsanstalten nach wie vor eine militärisch geprägte Aufbauorganisation, deren Rückgrat der allgemeine Vollzugsdienst ist. Alle in den letzten Jahrzehnten hinzugekommenen Berufsgruppen sind irgendwie in die Struktur integriert worden, ohne an der ursprünglichen Grundstruktur etwas zu verändern. Daher gibt es bis heute eine Fülle von sich überschneidenden Zuständigkeiten und unklaren Abläufen. Diese gilt es zu beseitigen. Dazu ist jetzt entschieden worden, daß zukünftig die Gruppenleiter die Fachvorgesetzten der Stationsbeamten in allen die Station betreffenden Angelegenheiten der Versorgung, der Behandlung und der Sicherheit und Ordnung sein sollen. Damit sind sie auch für die dienstlichen Beurteilungen und die Personalentwicklung der Stationsbeamten zuständig. Diese Gruppenleiter sollen sich zukünftig nicht mehr gegenseitig ver-

»Im Prinzip haben die deutschen Vollzugsanstalten nach wie vor eine militärisch geprägte Aufbauorganisation, deren Rückgrat der allgemeine Vollzugsdienst ist. Alle in den letzten Jahrzehnten hinzugekommenen Berufsgruppen sind irgendwie in die Struktur integriert worden, ohne an der ursprünglichen Grundstruktur irgendetwas zu verändern«

treten, sondern von jeweils einem Stationsbeamten des AVD vertreten werden. Der Vollzugsdienstleiter ist für die Zentrale der Teilanstalt und für alle stationsübergreifenden Aufgaben zuständig und hat im Alarmfall den direkten Zugriff auf die Stationsbeamten.

Dieses Modell soll in zwei Teilanstalten nach Schulung der Teilnehmer für ein Jahr praktisch erprobt und dann gegebenenfalls auf die anderen Teilanstalten und auf andere Berliner Anstalten übertragen werden. Schon jetzt hat die gemeinsame Erarbeitung von Zielen und Aufgabenzuschnitten das Verhältnis zwischen Gruppenleitern und Stationsbeamten um ein Vielfaches verbessert und ist mehr von Teamgeist und Zusammenarbeit geprägt.

Parallel zu diesem Prozeß in der JVA Tegel ist in der JVA Plötzensee damit begonnen worden, unter Begleitung durch eine Unternehmensberatung alle Aufgaben und Leistungen der Anstalt in Produkte zusammenzufassen. Dieser als erster Entwurf fertiggestellte Produktkatalog soll dazu dienen, eine Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen, auf deren Grundlage alle Anstalten voraussichtlich ein eigenes Budget erhalten sollen.

Organisationsreform in der Senatsverwaltung

Während des dargestellten Prozesses wurde die Frage immer lauter, warum sich denn nur die Anstalten selbst zu wandeln hätten und in der Aufsichtsbehörde nichts passiere, und warum nicht so wie innerhalb der Anstalt auch von der Aufsichtsbehörde Aufgaben auf die Anstalt delegiert werden sollten.

Dies war Anlaß, einen dem Organisationsentwicklungs-Prozeß in der Justizvollzugsanstalt Tegel vergleichbaren Entwicklungsprozeß auch in der Vollzugsabteilung der Senatsverwaltung für Justiz zu initiieren. Im Herbst 1996 wurde eine Projektgruppe gebildet aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der vier Referate einschließlich der Justizvollzugsschule, die in Berlin als Referat Teil der Vollzugsabteilung ist. Diese Projektgruppe erarbeitete in Workshops unter externer Moderation eine Leitidee und veranlaßte sodann eine flächendeckende Aufgabenerhebung. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung schrieben zwei Wochen lang alle von ihnen wahrgenommenen Aufgaben auf, die anschließend in einem Workshop analysiert wurden. Dabei wurde nicht nur festgestellt, daß der Geschäftsverteilungsplan nicht voll den tatsächlich wahrgenommenen Aufgaben entsprach. Vielmehr tauchte die Frage auf, ob denn alle Aufgaben tatsächlich in der Senatsverwaltung richtig angesiedelt sind. In diesem Zusammenhang war unterstützend wichtig, daß im Zuge der Berliner Verwaltungsreform der Senat einen Grundsatzbeschluß gefaßt hatte, wonach alle Senatsverwaltungen zu prüfen haben, welche Aufgaben entweder auf die Bezirke oder auf nachgeordnete Einrichtungen übertragen werden könnten.

Der radikalste Schritt war die Übertragung der Dienstbehördeneigenschaft für das gesamte Personal des Berliner Vollzuges von der Senatsverwaltung für Justiz auf die einzelnen Justizvollzugsanstalten. Sämtliche Personalakten wurden in die Anstalten abgegeben.

Die Anstalten sind jetzt selbst zuständig für die Auswahl und Einstellung des Vollzugspersonals, für alle Personalvorgänge einschließlich Beförderungen, für die Ausfertigung und Aushändigung von Urkunden, für das gesamte Beurteilungswesen und damit für das gesamte Personalmanagement. Die Senatsverwaltung für Justiz ist jetzt lediglich

noch oberste Dienstbehörde und nimmt die Aufgaben der Rechtsvertretung bei gerichtlichen Verfahren und im förmlichen Disziplinarverfahren wahr. Dies bedeutete einen ganz erheblichen Aufgaben- und Verantwortungszuwachs für die Anstalten, die damit in eine große Selbständigkeit entlassen worden sind. Zugleich bedeutete es aber auch einen Abbau von Doppelarbeit, von doppelter Personalaktenführung und eine drastische Verkürzung der Entscheidungswege in Personalangelegenheiten.

Neben der Delegation der Personalverantwortung sind insgesamt über 50 weitere Aufgaben im Laufe der letzten Monate auf die Anstalten delegiert worden. In diesen Veränderungsprozeß waren nicht nur der Gesamtpersonalrat der Berliner Justiz, sondern auch alle Vollzugsanstalten des Landes Berlin einbezogen, mit denen in allen Delegationsfällen völliges Einvernehmen bestand, auch wenn es bei der Umsetzung hier und da kleine organisatorische Schwierigkeiten gegeben hat. Sie konnten sämtlichst ausgeräumt werden.

Für die Senatsverwaltung für Justiz hat diese Aufgabenverlagerung erhebliche Konsequenzen gehabt. Die Vollzugsabteilung hat einen großen Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Anstalten abgegeben, einzelne konnten in der Senatsverwaltung neue Aufgaben übernehmen. Nur in wenigen Fällen sind auch Stellen in die Anstalten verlagert worden, so daß viele Stellen eingespart werden konnten. Insgesamt ist die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Vollzugsabteilung innerhalb von zwei Jahren von 80 auf 48 reduziert worden. Nur aufgrund der umfangreichen und zeitaufwendigen Beteiligung der Bediensteten selbst an diesem Verfahren konnte dieses einvernehmliche Ergebnis erzielt werden. In Einzelfällen haben die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst die entscheidenden Hinweise darauf gegeben, daß die von ihnen wahrgenommenen Aufgaben in der Senatsverwaltung nicht richtig angesiedelt sind, sondern auf die Anstalten verlagert werden müßten. Wer rationalisiert schon gerne seinen Arbeitsplatz weg? In Berlin ist dies in der Tat zur Zufriedenheit aller in mehreren Fällen gelungen.

Abschluß einer Zielvereinbarung

Am 17. September 1997 hat der Abteilungsleiter mit der Senatorin für Justiz eine Zielvereinbarung abgeschlossen, die entsprechend dem Tegeler Modell die Leitidee der Abteilung, die darin enthaltenen Ziele und dazugehörigen Erfolgskriterien mit entsprechenden Erhebungsinstrumenten enthält. Mit Wirkung vom 1. Januar 1998 ist die Struktur der Abteilung dahingehend verändert worden, daß ein Referat aufgelöst und seine Aufgaben auf die anderen Referate verteilt wurden.

Vor allem aber ist in diesem Zusammenhang die Aufsicht über die Anstalten neu definiert und anders geordnet worden. Weil die Anstalten im Rahmen einer sog. »Kundenbefragung« ihre Kritik an der bisherigen Vielfachzuständigkeit von Mitarbeitern der Aufsichtsbehörde für ihre Anstalten geäußert haben, ist festgelegt worden, daß jeweils nur ein Aufsichtsreferent für jede Anstalt umfassend zuständiger Ansprechpartner sein soll. Dies gilt für vollzugliche Belange ebenso wie für Organisationsfragen, Bau- oder Personalprobleme. Nur über diesen umfassend zuständigen Aufsichtsreferenten soll der Weg zu den für Fachfragen zuständigen Spezialisten innerhalb der Aufsichtsbehörde offen sein.

Dankenswerterweise hat das Institut für Verwaltungsmanagement an der Verwaltungsakademie in Berlin den gesamten Prozeß innerhalb des Berliner Justizvollzuges und

»Zum Wohle der Gefangenen schaffen wir eine klare Struktur, in der Mitarbeiter qualifiziert und zufrieden arbeiten. Wir beschreiten in Zusammenarbeit mit anderen neue Wege. Davon sind wir überzeugt, vertreten es und handeln danach«

der Senatsverwaltung für Justiz unterstützt und neben den Workshops zur Organisationsentwicklung auch eine Vielzahl von Fortbildungsveranstaltungen finanziert oder selbst durchgeführt. Dies wird bei einem immer auf neue Herausforderungen einstellenden System auch zukünftig so sein müssen, wenn bei im übrigen offenbar weiter abnehmenden Ressourcen die Qualität der Arbeit dennoch weiter verbessert werden soll. Bleibt zu hoffen, daß das utopisch wirkende Ziel unserer Arbeit im Berliner Justizvollzug, das Führungskräfte im November 1990 in einem Seminar mehr spielerisch der Übung halber entwickelt hatten, immer mehr Gültigkeit erlangt:

»Zum Wohle der Gefangenen schaffen wir eine klare Struktur, in der Mitarbeiter qualifiziert und zufrieden arbeiten. Wir beschreiten in Zusammenarbeit mit anderen neue Wege. Davon sind wir überzeugt, vertreten es und handeln danach.«

Um Mißverständnissen vorzubeugen: Das Wohl der Gefangenen besteht nicht nur in ihrer Behandlung, Betreuung und Versorgung, sondern auch in der Gewährleistung der Sicherheit.

Christoph Flügge ist Leitender Senatsrat in der Senatsverwaltung für Justiz in Berlin

Zielvereinbarung zwischen der Senatorin für Justiz Frau Dr. Lore Maria Peschel-Gutzeit und der Abteilung V der Senatsverwaltung für Justiz

Zur Verwirklichung der mit der Verwaltungsreform Berlin angestrebten Ziele und damit zur Verbesserung der Aufgabenerfüllung in der Aufsichtsbehörde und in den Justizvollzugsanstalten schließen die Senatorin für Justiz und die Abteilung V die nachfolgende Zielvereinbarung.

Bestandteil dieser Zielvereinbarung ist die Leitidee der Abteilung V mit ihren einzelnen Zielen, deren Erreichen anhand definierter Erfolgskriterien überprüft wird. Das Ergebnis dieser Prüfung wird der Hausleitung berichtet und gemeinsam ausgewertet.

Diese Zielvereinbarung enthält noch keine Aussagen zu den in Vorbereitung befindlichen betriebswirtschaftlichen Bestandteilen der Berliner Verwaltungsreform (Kosten-/Leistungsrechnung, Produkte, Budgetierung, Bildung von Leistungs- und Verantwortungs-Zentren).

rechtzeitig und umfassend und beachten ihre Interessen. Wir räumen den Anstalten größtmögliche Eigenverantwortlichkeit ein und weisen ihnen die zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel und personellen Ressourcen zur eigenen Bewirtschaftung zu. Durch Aus- und Fortbildung qualifizieren wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Justizvollzug.

• Mit anderen Verwaltungen und externen Stellen arbeiten wir ebenfalls vertrauensvoll zusammen, informieren sie rechtzeitig und umfassend, beachten ihre Interessen und streben bei Bedarf den Abschluß von Kooperationsvereinbarungen an.

Die Erfüllung der Erfolgskriterien überprüft die Abteilung V anhand von noch näher zu definieren-

den Erhebungsinstrumenten und berichtet der Hausspitze über die jeweilige Zielerreichung.

Es wird vereinbart, über die bisher an die Justizvollzugsanstalten delegierten Aufgaben hinaus weitere Zuständigkeiten zu übertragen. Bisher wurde bereits mit der Übertragung der Dienstbehördeneigenschaften ein erster großer Schritt in diese Richtung gemacht. Die Delegation weiterer Aufgaben soll zügig realisiert werden.

Auf der Grundlage einer auf die Justizvollzugsanstalten ausgerichteten Organisationsstruktur wird die Abteilung V bis zum 1. November 1997 neu geordnet, die dann aus drei Referaten bestehen wird.

Diese Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung in Kraft.

Leitidee – Senatsverwaltung für Justiz – Abteilung V vom 17. September 1997

Die Arbeit der Abteilung V soll zukünftig vor allem von folgenden Prinzipien bestimmt werden:

- Im Rahmen unserer konzeptionellen Planungs- und Koordinierungsaufgaben setzen wir die vollzugspolitischen Vorgaben der Hausspitze um, die wir über alle wichtigen Angelegenheiten des Justizvollzuges rechtzeitig und umfassend informieren.
- Wir schaffen uns dazu eine einfache, transparente und ergebnisorientierte Organisationsstruktur und arbeiten darin mit einem bedarfsgerechten Informationssystem sowie mit Zielvereinbarungen. Im Interesse einer zweckmäßigen Aufgabenerledigung sorgen wir bei wirtschaftlicher Mittelverwendung für optimale ablauforganisatorische Bedingungen, unter anderem durch eine einheitliche technische Ausstattung des Justizvollzuges und der Abteilung.
- Die Führungskräfte der Abteilung setzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer persönlichen und fachlichen Kompetenz, die ständig fortentwickelt wird, ein und fördern planmäßig ihre berufliche Weiterentwicklung.
- Zur Erfüllung unserer gesetzlichen Aufsichtspflicht vereinbaren wir mit den Justizvollzugsanstalten klare, verbindliche Ziele, arbeiten mit ihnen vertrauensvoll zusammen, informieren sie

Die Verwirklichung einzelner Ziele mißt die Abteilung V an folgenden Erfolgskriterien:

Ziel

- a) Zielorientierte konzeptionelle Planung
- b) Umsetzung vollzugspolitischer Vorgaben der Hausspitze
- c) Rechtzeitige und umfassende Information der Hausspitze
- d) Effiziente Organisationsstruktur der Abteilung
- e) Verbesserter Informationsfluß innerhalb der Abteilung
- f) Schaffung und Fortführung eines Führungssystems mit Zielvereinbarungen
- g) Bedarfsgerechte sächliche und technische Ausstattung der Abteilung
- h) Effektives Personalmanagement
- i) Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Justizvollzugsanstalten
- j) Zielorientierte Aufsicht über die Justizvollzugsanstalten
- k) Stärkung der Eigenverantwortung der Justizvollzugsanstalten
- l) Gute Aus- und Fortbildung des Vollzuspersonals
- m) Sachbezogene Einbeziehung der Kooperationspartner

Erfolgskriterien

- a) Vorliegen von Planungskonzepten
- b) Anzahl der umgesetzten Vorgaben
- c) Anzahl der nicht ausreichenden oder nicht rechtzeitigen Informations-Fälle
- d) Schnelle und qualitätsvolle Aufgabenerledigung, geringe Zahl von Schnittstellen, einfache Aufbauorganisation
- e) Guter Informationsstand von Mitarbeitern und Vorgesetzten
- f) Anzahl und Überprüfung geschlossener Zielvereinbarungen
- g) Anzahl der erfüllten und der offenen anerkannten Anforderungen
- h) Zahl der Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräche; Zahl der Fortbildungstage; Qualität der Fortbildungsinhalte; Ergebnisse der Vorgesetztenfeedbacks; Krankenstand
- i) Zufriedenheit der Anstalten und der Aufsichtsbehörde; Anzahl einvernehmlich gelöster Probleme
- j) Zahl der Abschlüsse und zeitgerechte Erfüllung von Zielvereinbarungen
- k) Zahl der Delegationen an die Anstalten und Zahl der Rückdelegationswünsche
- l) Anzahl und Qualität der Ausbildungsabschlüsse; Zahl der angebotenen Fortbildungstage; Anzahl der positiven Rückmeldungen
- m) Grad der Zufriedenheit