

*Jochen Koch/Wasko Rothmann/Matthias Wenzel*

## Bestrafung und Resozialisierung?

### Justizvollzugsanstalten unter neoliberalen Vorzeichen – eine Fallanalyse

#### 1. Einleitung

Moderne Organisationen stehen in der Regel in einem Feld widersprüchlicher Erwartungen und haben die Aufgabe, diese Widersprüche produktiv zu verarbeiten.<sup>1</sup> Dies trifft in einem besonderen Maße für die Organisationsform der modernen Justizvollzugsanstalt zu: Sie soll zugleich ihre gesetzlich verankerten Aufgaben der Bestrafung und der Resozialisierung erfüllen.<sup>2</sup> Um sowohl bestrafend als auch resozialisierend zu wirken, bedarf es jedoch organisationaler Handlungsspielräume, d.h. eines nicht vollständig determinierenden Rahmens, der die gleichzeitige Erfüllung beider Funktionen zulässt und eine situationsadäquate Nutzung der damit gegebenen Spielräume in der Praxis des täglichen Vollzugs ermöglicht.<sup>3</sup>

In diesem Beitrag zeigen wir anhand eines Fallbeispiels, wie und warum gerade im Rahmen einer neoliberalen Steuerungslogik diese Voraussetzungen systematisch unterminiert werden und eine einseitig auf Kontrolle, Messbarkeit, Effizienz und erzieherische Persönlichkeitsreformierung ausgerichtete Form der Steuerung<sup>4</sup> dazu führt, Handlungsspielräume einzuengen und situationsadäquate, fallweise Entscheidungen durch legitimierungssichernde, generelle Entscheidungen (z.B. über auf Sanktionierung abzielende Routineprogramme, die für jede Regelverletzung spezifische Sanktionen vorsehen) zu substituieren. Im Ergebnis führt dies dazu, dass in der Praxis des Vollzugs die Bestrafungsfunktion systematisch ein Übergewicht erhält und die Resozialisierungsfunktion in den Hintergrund gedrängt wird. Zugleich zeigt unsere Fallanalyse, dass der Versuch, der sich damit einstellenden Asymmetrie (Bestrafung ist primär, Resozialisierung sekundär) wiederum durch fallweises Entscheiden entgegenzutreten, problematisch ist. Handlungsspielräume werden auf diese Weise nicht wiedergewonnen, sondern im Gegenteil weiter unterminiert, weil die fallweise Rücknahme genereller Regelungen (ein Vorfall müsste aufgrund der organisationalen Regelungen zu einer Sanktion führen, die Sanktion wird aber durch den Eingriff der Leitung zurückgenommen) mehr zur Verwirrung und Orientierungslosigkeit beiträgt als zur Etablierung einer Entscheidungskultur mit Augenmaß.

1 Schad/Lewis/Raisch/Smith, Paradox research in management science: Looking back to move forward, *Academy of Management Annals* 10 (2016), 6.

2 § 2 Satz 1 StVollzG; Foucault, Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses, Frankfurt a. M. 1994, 1 ff.

3 Sydow/Schreyögg/Koch, Organizational path dependence: Opening the black box, *Academy of Management Review* 34 (2009), 691 ff.

4 Fairclough, *Analyzing Discourse*, London 2003, 58.

DOI: 10.5771/0023-4834-2017-2-153

Der Beitrag schließt damit, kurz zu skizzieren, dass das Problem tiefer liegt und ein funktionierender, die Gegenläufigkeit von Bestrafung und Resozialisierung produktiv verarbeitender Vollzug nicht im Rahmen einer neoliberalen Kontrolllogik stattfinden kann. Das Tragische ist jedoch, dass das organisationale Scheitern an der Resozialisierungsaufgabe, dessen Wahrscheinlichkeit durch eine neoliberale Logik systematisch verstärkt wird, die Legitimität dieser Logik selbst wiederum verstärkt. Aus diesem Teufelskreis gilt es auszubrechen, und ein erster Schritt dazu ist, die zugrundeliegende Selbstlegitimation neoliberalen Denkens in ihrer Funktionsweise zu erfassen und zu verstehen.

Unter einer neoliberalen Steuerungslogik verstehen wir hier zunächst einmal eine reduktionistische, d.h. stark vereinfachende Sichtweise auf genuin komplexe Anforderungsprofile an Organisationen. Paradigmatisch dafür ist die Aussage von Milton Friedman in Bezug auf die soziale Verantwortung, die ein Unternehmen zu erfüllen habe. Seiner Ansicht nach läge diese ausschließlich darin, den Gewinn zu maximieren und jede weitere Anforderung (z.B. an Nachhaltigkeit, ethisches Verhalten, Stakeholder-Berücksichtigung usw.) müsse, sollte und dürfe die Unternehmenspolitik nicht bestimmen, weil dies der gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrt letztlich abträglich sei und ohnehin bereits durch funktionierende Märkte hinreichend berücksichtigt ist.<sup>5</sup> Eine solche monodimensionale Ausrichtung der Unternehmenssteuerung basiert auf den Annahmen der neoklassischen ökonomischen Theorie, wonach der Markt alle wesentlichen Informationen in Form von Preisen zur Verfügung stellen und Unternehmen sich dann anhand dieser Informationen ausschließlich darauf konzentrieren können, die Differenz zwischen Ertrag und Aufwand (also den Gewinn) zu maximieren. Damit kommt letztlich nicht nur eine starke Simplifizierung eigentlich komplexer Sachverhalte zum Ausdruck, sondern zugleich auch eine Betonung des Messbaren und Kalkulierbaren. Doch so wenig sich unternehmerische Verantwortung in der Funktion der Gewinnmaximierung erschöpft, so wenig lassen sich die Funktionen und Aufgaben anderer Organisationen, schon gar nicht solcher, die nicht auf Gewinnerzielungsabsicht ausgerichtet sind, auf solche monodimensionalen Optimierungskalküle (Gewinnmaximierung) reduzieren.

Neben vielen anderen Einwänden gegen eine neoliberale Logik lässt sich hier zunächst festhalten, dass der Ertrag einer Justizvollzugsanstalt sich nicht allein in der „abgessenen Zeit“ der Insassen bemisst, sondern auch darin liegt, Menschen wieder in die Gesellschaft einzugliedern. Freilich lassen sich auch dafür Kennzahlen wie z.B. „Rückfallquoten“ etc. ermitteln, doch die Frage der Resozialisierung ist bei Weitem komplexer. Insofern besteht gerade dann, wenn es einen neoliberalen Steuerungsimpetus gibt, ein großer Anreiz, sich an dem Messbaren und Kalkulierbaren auszurichten, einfache und gut kontrollierbare Ziele zu verfolgen. Dann liegt jedoch Bestrafung näher als Resozialisierung – und darin ein Problem.

Für die folgenden Darlegungen können wir auf die von uns durchgeführte Studie in einer deutschen Jugend-Justizvollzugsanstalt (JVA) zurückgreifen. Gerade der Jugendstrafvollzug bietet sich für unsere Fragestellung an, weil der Fokus stärker auch auf Resozialisierung liegt. Die untersuchte Anstalt liegt in einem strukturschwachen Raum Deutschlands, hat bis zu 240 Haftplätze, war jedoch im Untersuchungszeitraum nicht voll ausgelastet. Sie steht damit einerseits paradigmatisch für viele andere deutsche Justizvollzugsanstalten, die ja alle gleichermaßen mit der doppelten Aufgabe von Bestrafung und Resozialisierung befasst sind, zugleich ist jedoch das Problem eines konstruktiven

5 Milton Friedman, New York Times Magazine, September 1970.

Umgangs mit den inhärenten Widersprüchen der Zielsetzungen im Strafvollzug hier so evident, dass wir von einem Extrembeispiel sprechen würden, dessen Untersuchung Aufschluss geben kann über eine konstruktivere Verarbeitung dieser Widersprüche.

Die Analyse stützt sich auf unterschiedliche Quellen, aus denen über einen Zeitraum von 29 Monaten in mehreren Schritten Daten erhoben wurden. Nach Vorgesprächen mit der Anstaltsleitung wurden insgesamt 32 Interviews mit MitarbeiterInnen und Führungskräften der Anstalt und des zuständigen Ministeriums sowie mit Insassen der Anstalt geführt. Die interviewten MitarbeiterInnen der Anstalt deckten alle Abteilungen sowie alle unterschiedlichen Aufgabenbereiche des Justizvollzugs ab (vgl. Abb. 1).

Weiterhin wurden insgesamt fünf Ereignisse aus der Perspektive der Anstalt im Rahmen teilnehmender Beobachtung begleitet, darunter Präsentationen und Team-Meetings. Zur Analyse konnten zudem zahlreiche Dokumente wie Arbeitsplatzbeschreibungen, Organigramme und Filmaufnahmen herangezogen werden. Zur Sicherstellung der Reliabilität wurde ein Projektbericht angefertigt und an die Anstaltsleitung sowie das zuständige Ministerium zurückgespiegelt, in welchem eine Schilderung der Problemsituation und eine Einschätzung über die Funktionsweise des betrachteten Systems enthalten war.

## 2. Darstellung der Fallanalyse

In diesem Abschnitt wird gezeigt, wie die untersuchte JVA sowohl ihrer Bestrafungs- als auch ihrer Resozialisierungsfunktion nachzukommen versucht.

### 2.1 Formale Arbeitsteilung

Die untersuchte JVA ist in einer Mischform aus objektorientierter und funktionaler Organisationsform aufgebaut (vgl. Abb. 1). Die größten Bereiche werden durch drei Hauptabteilungen gebildet, die auch räumlich voneinander getrennt arbeiten und im Falle von Hauptabteilung II sogar in einem eigenen Gebäude situiert sind. Alle drei Hauptabteilungen nehmen analoge Aufgaben wahr. In Hauptabteilung I sind in erster Linie Jugendliche mit kürzeren Haftstrafen sowie Untersuchungshäftlinge untergebracht, wodurch die Abteilung Gefangene mit einer relativ kurzen Verweildauer (zwischen 6 Monate und einem Jahr) zu betreuen hat. In Hauptabteilung II stehen hingegen verstärkt sogenannte Behandlungsprogramme (etwa Sozialtherapie) im Mittelpunkt, weil dort vorwiegend Jugendliche mit einer sozialtherapeutischen Diagnose (bspw. Drogenabhängigkeit) untergebracht werden. In Hauptabteilung III sind Gefangene mit verhältnismäßig längeren Haftstrafen (d.h. im Jugendvollzug zwischen einem und zehn Jahren) inhaftiert, wodurch der „Umschlag“ der Gefangenen hier relativ gesehen am geringsten ist. Insgesamt setzt sich das den drei Hauptabteilungen zugeordnete Personal analog zusammen. In allen drei Abteilungen überwiegt der allgemeine Vollzugsdienst (AVD), der jeweils durch ein bis zwei SozialarbeiterInnen und eine/n Psychologin/en ergänzt wird. Die Leitung in allen drei Abteilungen obliegt jeweils Personen, die dem AVD zuzuordnen sind.

Neben diesen drei nach Objekten differenzierten Hauptabteilungen nimmt die Abteilung „Bildung und Freizeit“ gemessen am Aufgabenumfang und zugeordnetem Personal, ebenfalls eine wichtige Rolle wahr. Ihr Aufgabenspektrum differenziert sich in Bezug auf spezifische Tätigkeiten, zu denen Maßnahmen hinsichtlich Unterricht, Aus- und Weiter-

bildung, sowie Freizeitmaßnahmen gehören. Die hier zugeordneten LehrerInnen und AusbilderInnen sind – auch wenn sie ihre Gesamttätigkeit ausschließlich in der JVA erbringen – keine Angestellten des Gefängnisses, sondern disziplinarisch den jeweiligen Landesbehörden direkt unterstellt.

Darüber hinaus sieht die strukturelle Differenzierung noch drei weitere Bereiche vor. Dem Bereich Funktionsdienste sind Abteilungen für den Krankenpflagedienst, den Zentral- und Pfortendienst, den Transport-, Begleit- und Besucherdienst sowie die Waffenabteilung zugeordnet. In einem weiteren Bereich unterstehen GeschäftsleiterInnen diverse Verwaltungsabteilungen, wie Haushalt und Beschaffung, Personal, IT und die Zahlstelle. In einem dritten funktionalen Bereich untersteht dem Leiter Sicherheit und Ordnung eine Revisionsgruppe, die für über den üblichen Rahmen hinausgehende Sicherheitsbelange zuständig und daher nur zeitweise im Einsatz ist. Abbildung 1 gibt den schematischen Aufriss der Organisationsstruktur wieder.

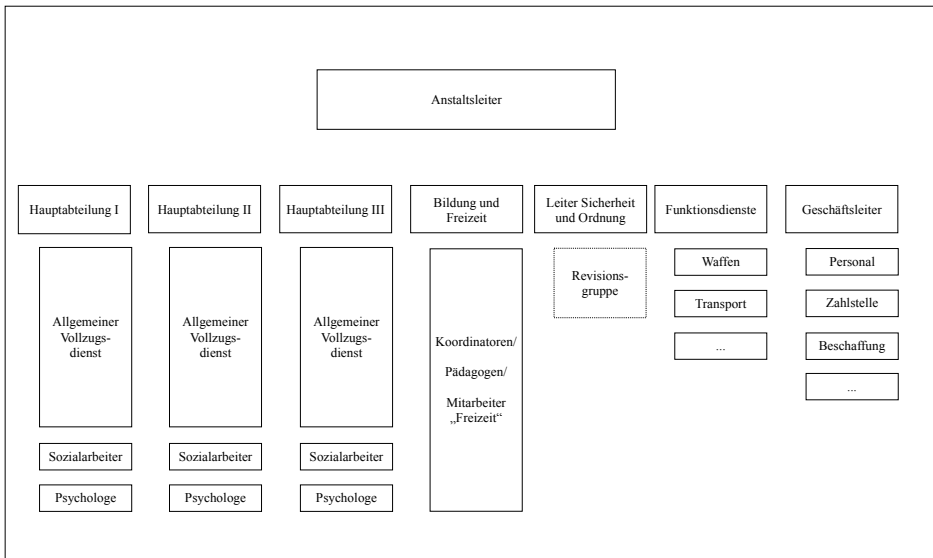


Abbildung 1: Struktureller Aufbau der JVA

Die Hauptabteilungen sind sowohl in ihren Behandlungsprogrammen als auch bei der Organisation des Gefangenenalltags weitestgehend autonom: Während die MitarbeiterInnen des AVD vorrangig Aufgaben wahrnehmen, die der Bestrafungsfunktion des Gefängnisses zuzuordnen sind, zielt das formale Aufgabenspektrum der SozialarbeiterInnen und PsychologInnen vorrangig auf die Resozialisierungsfunktion ab. Zwar wird damit zumindest ein auf Resozialisierung ausgerichteter Funktionsbereich („Bildung und Freizeit“) organisatorisch von der Bestrafungs- und Sicherungsfunktion des Gefängnisses entbunden und kann sich uneingeschränkt auf die Entwicklung der Gefangenen konzentrieren. Zu einer umfassenden Ausdifferenzierung bezüglich der widersprüchlichen Aufgaben kommt es formalstrukturell jedoch nicht.

Diese Resozialisierungsbeiträge der SozialarbeiterInnen und PsychologInnen sind in ihrer Wirkung beschränkt, weil sie nur eine beschränkte Zeit mit den Insassen verbringen

und lediglich Empfehlungen aussprechen können, die die Abteilungsleitung berücksichtigen kann. Zu dieser Entscheidungsfindung ist jedoch zwingend auch die Einschätzung des AVD einzubeziehen. Die Zuweisung von Rollen wird damit eine Aufgabe der Gesamtabteilung und bleibt somit formal ungerichtet, weil die Koordination zwischen den Perspektiven des AVD und der SozialarbeiterInnen und PsychologInnen formalstrukturell nicht vorbestimmt sind. Zu einer tatsächlich sozial und sachlich getrennten Ausführung der verschiedenen Funktionen kommt es somit nicht, jedoch zu einem deutlichen personalstrukturellen Übergewicht der Bestrafungsfunktion in Anzahl und Leitung. Gerade der letzte Aspekt spielt nun auch in Bezug auf die formale Integration eine zentrale Rolle.

## 2.2 Formale Integration

Die Hierarchie der untersuchten JVA kennt zwei Leitungsebenen: Unterhalb der Anstaltsleitung finden sich in Führungspositionen lediglich die AbteilungsleiterInnen (und deren StellvertreterInnen). Die Funktionsdienste und GeschäftsleiterInnen unterstehen der Anstaltsleitung direkt. Gemäß einer Richtlinie des Justizministeriums sind die AbteilungsleiterInnen der Hauptabteilungen – um formal dem Sicherheitsinteresse der Gesellschaft gerecht zu werden – generell aus der Gruppe des AVD zu rekrutieren.

Dies führt zunächst zu einer ersten hierarchischen Paradoxie: Die akademisch ausgebildeten SozialarbeiterInnen und PädagogInnen sind in der Regel (und im Falle dieses Gefängnisses ausschließlich) gelernten Justizvollzugsbeamten unterstellt. Die Rechtfertigung der hierarchischen Überordnung des AVD durch das Sicherheitsinteresse der Bevölkerung ist zugleich ein Verweis auf die Bestrafungsfunktion des Gefängnisses. Die SozialarbeiterInnen und PsychologInnen, die Resozialisierungsaufgaben wahrnehmen, arbeiten ohne eigene Führungsposition. Die Vertretung der Bestrafungsfunktion gewinnt somit innerhalb der Hauptabteilungen dadurch weiter an Bedeutung. Diesem Übergewicht der Bestrafungsfunktion stehen keine gleichberechtigten Leitungspositionen anderer Funktionen gegenüber.

Zur Ermöglichung erzieherischer Elemente und zur Arbeit an der Persönlichkeit der Jugendlichen wird jedoch durch die Hierarchiestufe der Anstaltsleitung der Versuch unternommen, die Ausübung der Bestrafungsfunktion zu limitieren und einzudämmen. Bei der Anstaltsleitung selbst ist jedoch keine explizite Haltung zur Widersprüchlichkeit der einzelnen Aufgaben eines Gefängnisses zu beobachten, sodass auch innerhalb der Organisation der Eindruck vorherrscht, dass die Leitung der JVA keine klare Position zu den Funktionen des Gefängnisses bezieht. Die Anstaltsleitung sieht sich indes einer unverhältnismäßig großen Gruppe von AVD-MitarbeiterInnen und -leiterInnen gegenübergestellt und hat zudem keine/n direkte/n Ansprechpartner/in aus dem Bereich Sozialarbeit oder Psychologie. Resozialisierungsaufgaben muss sie in der Linie an den dem/r AVD entstammenden Abteilungsleiter/in richten. Die soziale Entfaltung, die – wie oben gezeigt – bereits im Sinne formalstruktureller Differenzierung sehr schwach ausgeprägt ist, wird auch dadurch limitiert, dass die Anstaltsleitung die Verantwortung für die verschiedenen Gefängnisfunktionen wieder gesammelt an den größten Mitarbeiterbereich – den AVD – delegiert und zugleich durch fallweises Eingreifen und Korrigieren die Resozialisierungsfunktion zu stützen versucht. Um zu verhindern, dass das Verfolgen erzieherischer Ziele durch die formale Dominanz der Bestrafungsfunktion unterminiert wird, in-

terveniert die Anstaltsleitung dabei häufig bei Entscheidungen des AVD und bedingt dadurch eine gewisse Entmachtung des AVD, dem bis auf das reine Wegsperrn der Gefangenen kaum autonome Möglichkeiten bleiben, etwa auf das Fehlverhalten von Gefangenen zu reagieren.

Der Handlungsspielraum des AVD wird durch die Anstaltsleitung damit insbesondere mit Verweis auf die Resozialisierungsfunktion des Gefängnisses verschoben: Der AVD ist aufgefordert, in seinem Handeln und Entscheiden neben der Bestrafungsfunktion auch die Resozialisierungsfunktion zu berücksichtigen. Die MitarbeiterInnen des AVD stehen gleichzeitig den speziell ausgebildeten SozialarbeiterInnen und PsychologInnen gegenüber und verlassen sich auf die Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Berufen. Eine sachliche Entfaltung des Problems innerhalb des AVD (als Kompensation zur durch die Leitung reduzierten sozialen Entfaltung) wird dadurch nahezu unmöglich. Aus der Perspektive der AVD-MitarbeiterInnen erscheint jedoch die Verschiebung des Handlungsspektrums von bestrafenden Elementen hin zu einer Mischung aus bestrafenden und resozialisierenden Aufgaben lediglich als eine generelle Einschränkung bzw. Behinderung in der Ausübung der Bestrafungsfunktion.

Die große MitarbeiterInnengruppe des AVD und insbesondere die HauptabteilungsleiterInnen befinden sich somit in einer Sandwichposition: Die ihnen unterstehenden SozialarbeiterInnen und PsychologInnen drängen ebenso auf die Wahrnehmung der Resozialisierungsfunktion im AVD wie die Anstaltsleitung. Die Anstaltsleitung entscheidet, um allen Funktionen gerecht zu werden, immer wieder fallweise und dabei ohne ein für die MitarbeiterInnen erkennbares Muster. Auch von den MitarbeiterInnen im Sinne einer der zwei Kernfunktionen (Bestrafen, Resozialisieren) getroffene Entscheidungen werden immer wieder durch die Leitung revidiert.

Dies hat eine nachhaltige Auswirkung auf die etablierten Formen programmatischer Integration, insbesondere in der Form von etablierten Routineprogrammen. Regelmäßig finden Sitzungen statt, bei denen die Fortschritte der Gefangenen besprochen werden und über die Weiterbehandlung entschieden wird. Dabei sind SozialarbeiterInnen, PsychologInnen, AVD und der/die jeweilige AbteilungsleiterIn anwesend. Die Wahrnehmung der einzelnen Funktionen wird hier also auf der Ebene von Gremienentscheidungen etabliert und damit dem Diskussionsprozess der beteiligten Personen überantwortet, zugleich allerdings fallweise für revidierbar gehalten und mithin unter einen generellen Vorbehalt gestellt.

Durch diese Konstellation und bedingt durch den formalstrukturellen Aufbau oszilliert die Wahrnehmung der einzelnen Funktionen letztlich zwischen den Hierarchieebenen, ohne dabei jedoch in einem bisher erkennbaren Muster der Entscheidungsfindung münden zu können. Dem Übergewicht der Bestrafungsfunktion wird mit dem Instrument der fallweisen Entscheidung zu Gunsten der anderen Funktionen begegnet. Das Resultat ist ein Prozess, in dem die MitarbeiterInnen die Bestrafungsfunktion zu stärken bemüht sind, den die Anstaltsleitung im gleichen Zuge (durch die Verschiebung des Gesamtaufgabenbereichs in den AVD) wieder einzuschränken versucht.

### 2.3 Organisationskultur

Die Organisationskultur als Ausprägung des informalen Strukturelements<sup>6</sup> ist in zweierlei Hinsicht zur Verarbeitung von Widersprüchen relevant. Zum einen im Hinblick auf mögliche Differenzierung, indem unterschiedliche Subkulturen zur sachlichen, sozialen und zeitlichen Entfaltung von Widersprüchen beitragen können.<sup>7</sup> Andererseits können Organisationskulturen unterschiedliche Anforderungen an die Organisation ebenso integrieren, was sich im Wesentlichen mit Bezug auf die Stärke einer Kultur verdeutlichen lässt.<sup>8</sup>

In der untersuchten JVA ist die Entwicklung funktionsspezifischer Subkulturen bereits durch die formale Organisationsstruktur deutlich erschwert, weil in den Hauptabteilungen I-III jeweils nur eine sehr geringe Anzahl von MitarbeiterInnen der Resozialisierungsfunktion zugeordnet sind. Innerhalb des AVD, wo die Entfaltung der funktionalen Widersprüche am geringsten ausgeprägt ist, konnte keine Herausbildung von Subkulturen identifiziert werden. Die Gruppe des AVD ist über alle drei Hauptabteilungen hinweg sehr homogen. In Bezug auf die inhaltliche Ausprägung der Kultur unterscheiden sich jedoch drei MitarbeiterInnengruppen der JVA voneinander: (1) der AVD, (2) die LehrerInnen und AusbilderInnen sowie (3) die SozialarbeiterInnen. Während die MitarbeiterInnen des AVD nur in geringem Maße von dem Erfolg von Resozialisierungsmaßnahmen überzeugt sind und die Bestrafung der Gefangenen als Hauptaufgabe des Gefängnisses ansehen, gehen LehrerInnen und AusbilderInnen davon aus, dass die Gefangenen prinzipiell entwicklungsfähig sind. Allerdings finden auch LehrerInnen (wenngleich in geringem Maße), dass die Bestrafungsfunktion in der JVA teilweise zu kurz kommt. SozialarbeiterInnen und PsychologInnen lehnen Bestrafung als Maßnahme ab, sind aber in deutlich geringerem Maße als LehrerInnen und AusbilderInnen vom Erfolg von Resozialisierungsmaßnahmen bei den Insassen überzeugt.

Hier zeigt sich nun, dass eine sachliche und soziale Entfaltung in organisationskultureller Hinsicht zwar möglich wäre, jedoch bereits daran scheitert, dass die unterschiedlichen Basisannahmen (insbesondere über den Menschen) bei unterschiedlichen MitarbeiterInnengruppen nicht mit den verschiedenen Funktionen des Gefängnisses korrespondieren. Da es sich bei den subkulturellen Ausprägungen eher um identitätsstabilisierende, d.h. auf Abgrenzung zu den anderen Gruppen basierte Strukturen handelt, ist die Differenzierungswirkung der Kultur zudem gering: SozialarbeiterInnen fühlen sich vom AVD eingeschränkt, und LehrerInnen finden beispielsweise die Organisation in den Hafthäusern unzureichend. Man steht diesen Sachverhalten insgesamt jedoch mit einer gewissen Resignation bzw. Indolenz gegenüber.

Eine organisationskulturelle Differenzierung der funktionalen Widersprüche ist somit nicht erkennbar, nicht zuletzt, weil sich etwa die zentralen Annahmen über den Menschen aufgrund der geringen Anzahl von SozialarbeiterInnen und PsychologInnen innerhalb der Hafthäuser (Hauptabteilungen) in zu geringem Maße unterscheiden. So ließe

6 Schein, Coming to a new awareness of organizational culture, Sloan Management Review 25 (1984), 3 ff.

7 Sackmann, Cultures and subcultures: An analysis of organizational knowledge, Administrative Science Quarterly 37 (1992), 140 ff.

8 Schreyögg, Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 41 (1989), 94 ff.

sich auch erklären, dass SozialarbeiterInnen durch einen Angleichungsprozess an den AVD mit der Zeit immer weniger an den Erfolg der Resozialisierungsfunktion selbst glauben.

*Sozialarbeiter: „Ich habe den Eindruck, dass das, was wir hier tun, in weiten Teilen sicher wichtig ist, aber für den weiteren Weg der Jugendlichen nicht entscheidend ist ... am Anfang war ich behandlungsoptimistischer.“ (Int\_2\_Soz)*

Die LehrerInnen wiederum haben außerhalb des Schulbereichs kaum Einfluss auf die organisationalen Abläufe. In allen Gruppen ließ sich der Wunsch nach einer Stärkung der Bestrafungsfunktion identifizieren. LehrerInnen und AusbilderInnen vermissen ebenso wie der AVD einen stärkeren Bestrafungsaspekt innerhalb des Gefängnisses, und die SozialarbeiterInnen haben Sicherheit und Ordnung der Resozialisierungsfunktion zumindest gleichgestellt. Insgesamt ist somit über die Abteilungen hinweg keine kulturell fest verankerte Vorstellung darüber vorhanden, wie Bestrafung und wie Resozialisierung konkret in der tagtäglichen Praxis zu leben ist. Zugleich existieren keine identifizierbaren Subkulturen, die jeweils eine klare Vorstellung von Bestrafung oder von Resozialisierung leben würden. In diesem Sinne macht die gesamte Anstalt wenig bis keinen Gebrauch von den potentiell integrativen Wirkungen einer Gesamtkultur oder von den differenzierenden Wirkungen von unterschiedlichen Subkulturen (d.h. einer Bestrafungskultur auf der einen und einer Resozialisierungskultur auf der anderen Seite).

### 3. Diskussion

Der wesentliche Widerspruch in einem Gefängnisssystem besteht darin, dass Resozialisierung nur in einem gewissen Maße in einem bestrafenden Rahmen geschehen kann. Jedoch ist es eine zentrale Aufgabe des Gefängnisses, StraftäterInnen durch deren Kustodierung, d.h. durch Verwahrung und Freiheitsentzug zu bestrafen und die Gesellschaft mit dieser Maßnahme zu beschützen. Dem Gefängnis gelingt es nicht, diese funktionalen Widersprüche zielführend zu entfalten, wofür im Wesentlichen die folgenden drei Ursachen angeführt werden können.

#### 3.1 Verschiebung der Widerspruchsverarbeitung auf die MitarbeiterInnen

Die Organisation hätte trotz der relativ geringen Zahl an Leitungsebenen verschiedene Möglichkeiten, die widersprüchlichen Ziele in einzelne Verantwortungsbereiche zu untergliedern und dann auf verschiedenen Ebenen zu bearbeiten. Dafür stünden die Ebene der Gesamtorganisation, die Abteilungsebene, die Gruppenebene und die Individualebene zur Verfügung. Zwar kommt es zu einer geringfügigen sachlichen und sozialen Entfaltung innerhalb der Hauptabteilungen, indem die PsychologInnen und SozialarbeiterInnen nur zur Resozialisierungsfunktion beitragen müssen. Deren Arbeit ist jedoch in die des AVD eingegliedert, der damit ebenso Verantwortung für diese beiden Funktionen erhält. Da die AbteilungsleiterInnen der Hauptabteilung dem AVD angehören, der zudem die meisten MitarbeiterInnen einer jeden Hauptabteilung stellt, und die SozialarbeiterInnen und PsychologInnen nicht autonom über Entwicklungsprogramme oder die Zuweisung neuer Rollen entscheiden können, wird der Widerspruch nicht auf der Abteilungsebene gelöst, sondern verbleibt letztlich auf der individuellen Ebene des einzelnen Orga-

nisationsmitglieds. Da die MitarbeiterInnen des AVD somit neben der Sicherheit von Gesellschaft und Gefangenen auch die individuelle Persönlichkeit der Insassen bei ihren Entscheidungen berücksichtigen müssen, führt das Übergewicht des AVD im Entscheidungsprozess selbst bei den PsychologInnen und SozialarbeiterInnen zu einer stärkeren Berücksichtigung bestrafender Maßnahmen. Der Widerspruch bleibt damit ein Problem der/s einzelnen Mitarbeiterin/s.

*Psychologe: „Ich bin vorsichtiger geworden als am Anfang [...] aber das hängt damit zusammen, dass mir klar geworden ist [...] ich lebe ja vom Geld der Steuerzahler, die alle restriktive Vorstellungen davon haben, wie es im Gefängnis zugehen sollte, und ich kann natürlich nicht ganz gegen die entscheiden, die das Risiko auch tragen müssen [...] ich selbst bin bereit gewisse Risiken zu tragen [...] aber ist das auch zumutbar für die anderen? Da war ich am Anfang ein bisschen egozentrischer glaube ich, aber im Laufe der Jahre bin ich da etwas sorgfältiger geworden.“ (Int\_1\_Psy)*

### 3.2 Neutralisierung der Bestrafungsfunktion

Das formale Übergewicht des AVD, der die Sicherheit der Gesellschaft garantieren und die Bestrafungsfunktion des Gefängnisses erfüllen soll, wird in der Gefängnisleitung als zur Resozialisierung der Gefangenen hinderlich eingestuft. Die Leitung versucht daher fortwährend, die bestrafungsorientierten Bestrebungen des AVD zu neutralisieren, indem mit dem Instrument der fallweisen Entscheidung korrigierend eingegriffen wird. Insbesondere die Bestrafung einzelner Gefangener wird von der Gefängnisleitung immer wieder abgelehnt bzw. revidiert. Die MitarbeiterInnen sollen sich stärker mit den einzelnen Gefangenen auseinandersetzen und Zwang oder Bestrafungen nur im Ausnahmefall einsetzen. Dazu wurde unter anderem Mediation zur Konfliktlösung eingeführt und damit auch von der Leitung unterstrichen, dass jede/r einzelne Mitarbeiter/in möglichst zur Erfüllung aller Funktionen des Gefängnisses beitragen soll. Die Bestrebungen der Leitung über die Neutralisierung der Bestrafungsfunktion ein Gegengewicht zum formalen Übergewicht des AVD herbeizuführen, führt nicht nur zu einer Verschiebung des Entscheidungsspielraumes des AVD, den die AVD-MitarbeiterInnen so gar nicht ausfüllen können, sondern vielmehr zu einer mangelnden Wertschätzung dieser MitarbeiterInnen bei der Ausübung ihrer eigentlichen Aufgabe: der Bestrafung. Als Resultat lässt sich daher feststellen, dass die von einer Vielzahl von MitarbeiterInnen geäußerte Unzufriedenheit über eine zu geringe Wertschätzung hier ihre tiefere Ursache hat.

### 3.3 Entkoppelung von Bestrafungs- und Resozialisierungsfunktion

In der untersuchten Organisation stehen Bestrafung und Resozialisierung in einer komplexen, erst auf den zweiten Blick sichtbar werdenden Wechselbeziehung, die die Asymmetrie der beiden Funktionen befördert und stabilisiert. In negativer Hinsicht wird die Resozialisierung an die bestrafende Kustodierung gekoppelt: Letztere ist schädlich für die Arbeit an der Persönlichkeit der Gefangenen. Das schlichte Zwingen oder Bestrafen führt im Verständnis der Anstaltsleitung zu keiner förderlichen Entwicklung bei den Gefangenen. Damit findet gleichzeitig in positiver Hinsicht eine Entkoppelung der beiden Funktionen statt: Kustodierung wird nicht genutzt, um die Gefangenen einem Prozess



der einen Seite kaum ein Verhalten zu negativen Konsequenzen führt, andererseits aber die MitarbeiterInnen des AVD ihre Arbeitszufriedenheit an das Verhalten der Gefangenen knüpfen.

*AVD: „An einem guten Tag ist alles reibungslos abgelaufen [...] aber es ist jeden Tag irgendetwas und dann hat man schon seine Probleme.“ (Int\_8\_AVD)*

Als letztes Einflusspotenzial gegenüber den Gefangenen steht den Bediensteten damit nur noch die Persönlichkeitswirkung zur Verfügung, die jedoch die wenigsten AVD-MitarbeiterInnen nach eigenen Aussagen geltend machen können. Das Resultat ist der Wunsch der Bediensteten nach mehr Sanktionsmöglichkeiten, um - so die Hoffnung - wieder stärker Einfluss auf das Verhalten der Gefangenen nehmen zu können. Damit schließt sich der Kreis einer neoliberalen Logik, denn damit gewinnt die Bestrafungsfunktion einmal mehr die Oberhand.

Insgesamt scheidet eine produktive Entfaltung der funktionalen Widersprüche daran, dass einerseits die Bestrafungsfunktion nicht differenziert betrachtet wird, um für die Entwicklung der Gefangenen positive von negativen Wirkungen zu unterscheiden. Notwendig wäre die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses davon, was mit Kustodierung erreicht werden kann bzw. soll und in welchen Situationen sie angebracht oder hinderlich ist. Zudem dürfte der AVD nicht in die Verantwortung für die Resozialisierungsfunktion genommen werden, weil dies die soziale Entfaltung der Widersprüchlichkeit erschwert und die MitarbeiterInnen des AVD für Resozialisierungsaufgaben nicht ausgebildet sind.

Damit entwickelt diese Anstalt eine starke, der neoliberalen Logik Vorschub leistende Tendenz. Anstatt die widersprüchlichen Funktionen fruchtbar zu entfalten, entsteht in der analysierten JVA eine neue Paradoxie, in der sich die Organisation verfängt: die gleichzeitige Dominanz und Schwächung der Bestrafungsfunktion. In diesem Sinne verstärkt die Anstaltsleitung letztlich in ihrem Bemühen, der Resozialisierung im täglichen Vollzug mehr Gewicht zu verschaffen, das Problem zunehmend, anstatt es grundlegend zu lösen. Die Idee ist gut und richtig, nur die Mittel und die Umsetzung sind es nicht, denn die fortwährende fallweise Rücknahme von sanktionierenden Maßnahmen führt nicht zu einer Stärkung, sondern zu einer Schwächung der Resozialisierungsfunktion. Dadurch wird der Wunsch wie die Notwendigkeit seitens der Mitarbeiter, über sanktionierende Maßnahmen zu verfügen und diese auch einsetzen zu können, gleichermaßen hervorgebracht wie wachgehalten.

#### 4. Schlussfolgerungen

Die vorangegangene Diskussion verweist auf die Komplexität, mit der die Entfaltung funktionaler Widersprüche in Justizvollzugsanstalten verbunden ist. In dem hier analysierten Fall zeigt sich diese Komplexität am deutlichsten zwischen dem formalstrukturell bedingten Übergewicht der Bestrafungsfunktion und dem immer wieder zum Scheitern verurteilten Versuch, über den Integrationsmechanismus Hierarchie der Resozialisierungsfunktion stärkeres Gewicht zu verleihen.

Wie wir in unserer Analyse zu zeigen versuchen, wird das neoliberale Denken, d.h. die Ausrichtung auf einzelne Aufgaben und deren Optimierung, in doppelter Hinsicht relevant. Einerseits nährt er das permanente Abdriften zur und die gleichzeitige Unterminie-

rung der Bestrafungsfunktion mit einem ideologischen Unterbau. Diese Ideologie betrachtet die vom rechtlichen Rahmen abweichenden Mitglieder einer Gesellschaft als in ihrer Persönlichkeitsstruktur grundsätzlich fehlerbehaftet. Sie verlangt damit, diesen Mitgliedern ihre Fehler durch Bestrafung zu offenbaren und befördert gleichzeitig die Idee, dass ein besseres gesellschaftliches Zusammenleben durch eine der Bestrafung weitgehend entgegenstehende, erzieherische „Re-Formatierung“ der Persönlichkeit der Insassen möglich sei. Durch den gegenseitigen Ausschluss beider Aufgaben trägt eine neoliberale Steuerungs- und Kontrolllogik systematisch zum Scheitern der gleichzeitigen Bewältigung der Bestrafungs- und Resozialisierungsaufgaben von Justizvollzugsanstalten bei.

Andererseits wirkt das neoliberale Denken in Justizvollzugsanstalten selbstlegitimierend. Wie der Fall illustriert, führt die Suche und Anwendung nach Sanktionsmöglichkeiten letztlich dazu, diese umso stärker einzufordern und zu befürworten. Folglich ist die Bestrafungsfunktion durch Freiheitsentzug in der Daseinseinsberechtigung dieser Organisationen tief verankert und führt vor dem Hintergrund des ideologischen Unterbaus nicht selten dazu, in der Vollzugspraxis die vorrangig gewählte Alternative zu sein. Eine neoliberale Steuerungslogik unterminiert damit systematisch den Handlungsspielraum, den das Personal von Justizvollzugsanstalten in der täglichen Praxis des Vollzugs jedoch benötigt, um sowohl der Bestrafungs- als auch der Resozialisierungsfunktion gleichzeitig gerecht zu werden und fallweise Entscheidungen mit Augenmaß zu fällen.

Daher ist es trotz – oder gar wegen – der neoliberalen Ideologie notwendig, den für die gleichzeitige Bewältigung der Bestrafungs- und Resozialisierungsaufgaben erforderlichen Handlungsspielraum zurückzugewinnen. Die vorige Falldiskussion liefert hierfür einige Ansatzpunkte. Erstens können die Koordinationsmechanismen, die formale und informale Strukturen zur konstruktiven Verarbeitung von Widersprüchen bereitstellen,<sup>9</sup> stärker genutzt werden, statt die Verantwortung zur Bewältigung dieser komplexen Aufgabe auf die einzelnen Organisationsmitglieder abzuschieben. Beispielsweise kann eine *konsistente* strukturelle Differenzierung und Allokation der kontradiktiven Aufgaben – d.h. die Schaffung von bestrafenden und durch den AVD geleiteten Abteilungen sowie (mindestens) einer resozialisierenden und durch eine/n Psychologin/en oder Sozialarbeiter/in geleiteten Abteilung – systematisch dazu beitragen, Handlungsspielräume zur gleichzeitigen Ausführung beider Aufgaben zu generieren. Zweitens erfordert die Nutzung dieser Handlungsspielräume durch die MitarbeiterInnen die Bestärkung – und nicht die fallweise Revidierung und Unterminierung – der in der täglichen Vollzugspraxis getätigten Entscheidungen, und zwar auch bzw. gerade wenn diese Entscheidungen der bestrafungsorientierten, neoliberalen Steuerungslogik entgegen laufen. Da die neoliberale Ideologie jedoch, wie in der Fallanalyse gezeigt, zur Präferenz von bestrafenden Maßnahmen in allen MitarbeiterInnengruppen führt, ist die Schaffung eines Bewusstseins für die Existenz sowie die systematische Unterminierung dieser Ideologie zur ausbalancierten Ausführung von Bestrafung und Resozialisierung unabdingbar. Da dies aufgrund des selbstlegitimierenden Charakters des Neoliberalismus nicht aus der Organisation selbst heraus geschehen kann, sind hierfür externe Interventionen notwendig.<sup>10</sup>

Freilich lassen sich aus der vorgelegten Einzelfallstudie noch keine weitreichenden allgemeinen Schlüsse in Bezug auf die grundsätzliche Widerspruchsverarbeitungsfähigkeit von Justizvollzugsanstalten gewinnen. Jedoch wurde deutlich, dass Justizvollzugsanstal-

9 Z.B. Schad/Lewis/Raisch/Smith (Fn. 1), 27 ff.

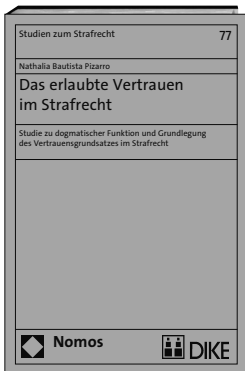
10 Sydow/Schreyögg/Koch (Fn. 3), 702.

ten, die dauerhaft daran scheitern, qua Gesetz an sie herangetragene Widersprüche fruchtbar zu entfalten, in gewisser Weise „erkranken“.<sup>11</sup> Wie der Fall zeigt, kann sich dies nicht nur in einer allgemeinen Unzufriedenheit der Belegschaft, sondern auch in einer unzureichenden Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich der Durchführung von Resozialisierungsmaßnahmen<sup>12</sup> manifestieren.

Daraus resultiert die dringende Notwendigkeit, Abhilfe zu schaffen.

Für die Rechtspolitik bedeutet dies aus unserer Perspektive in erster Linie, zunächst einmal dem Organisationspersonal des Strafvollzugs viel stärker Rechnung zu tragen und Organisationen als etwas Formales und Informales zu begreifen. Wie wir gezeigt haben, erschöpfen sich auch Strafvollzugsanstalten nicht in formalen Regelsystemen, und sie lassen sich schon gar nicht auf solche reduzieren, wenn es darum geht, widersprüchliche Erwartungen produktiv zu erfüllen. Zugleich muss davor gewarnt werden, allein auf eine Steuerung von Gefängnissen abzuweichen, die Effektivität und Effizienz vorgeblich messbar macht und damit einer neoliberalen Logik weiteren Vorschub leisten würde.

## Der Vertrauensgrundsatz



### Das erlaubte Vertrauen im Strafrecht

Studie zu dogmatischer Funktion und Grundlegung des Vertrauensgrundsatzes im Strafrecht

Von Dr. Nathalia Bautista Pizarro, LL.M. (Bonn)

2017, ca. 307 S., brosch., ca. 79,- €

ISBN 978-3-8487-3523-5

eISBN 978-3-8452-7857-5

(Studien zum Strafrecht, Bd. 77)

Erscheint ca. Mai 2017

[nomos-shop.de/28330](http://nomos-shop.de/28330)



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: [www.nomos-elibrary.de](http://www.nomos-elibrary.de)

Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**

11 Selvini-Palazzoli/Boscolo/Cecchin/Prata/Steinger, Paradoxon und Gegenparadoxon: Ein neues Therapiemodell für die Familie mit schizophrener Störung, Stuttgart 2003, 45.

12 StVollzG (Fn. 2).