

# Das System Gefängnis oder: Ist das Gefängnis mit System zu ändern?

**Die Organisation »Gefängnis« ist das Ergebnis einer Systemlogik. Doch Änderungen und Interventionen sind möglich.**

**Eine Bestandsaufnahme von  
Wolfgang Gratz**

**G**efängnis ist keine Gegenwelt zu »draußen«, sondern eine Verdichtung dessen, was viele als Normalität ansehen. Nach wie vor ist die Eigenlogik einer großen Zahl der unsere gesellschaftliche Realität bestimmenden Organisationen relativ einfach: Man nehme Menschen, Geld und Normen sowie Zwangsmittel zu deren Durchsetzung. Wenn Steuerungsprobleme auftreten, dann erhöhe man den Input – bevorzugterweise den, der am wenigsten kostet, also: mehr und / oder engere Normen und – soweit durchsetzbar – Ausbau von Zwang und (stiller) Gewalt. Dieses Maschinenmodell erweist sich jedoch zunehmend als fragwürdig. Insbesondere größere Wirtschaftsunternehmen sind in den letzten Jahren mit unterschiedlichen Erfolgen bemüht, sich zu „postbürokratischen“ Organisationen zu entwickeln. Den theoretischen Hintergrund sowie Beratungs- und Managementkonzepte hierzu liefert der „systemische Ansatz“, eine Integration verschiedener Forschungsgebiete (Wimmer 1992): systemische Familientherapie (Stierlin, Simon, Selvini-Palazzoli), systemtheoretische Soziologie (Luhmann, Willke), Biologie (Maturana und Varela), Kybernetik 2. Ordnung (v. Foerster).

Im folgenden beschreibe ich „Gefängnis“ mit insbesondere systemischen Kategorien und präsentiere einige Überlegungen zu Möglichkeiten systemischer Veränderungsarbeit im Strafvollzug.

**Durch welche Brille sieht das Gefängnis?**

Systeme nehmen durch Unterscheidungen wahr. Im Zuge ihrer Spezialisierung auf eine bestimmte gesellschaftliche Aufgabe reduzieren soziale Systeme ihre Kriterien für relevante Ereignisse auf je eine Leitdifferenz, also eine grundlegende Unterscheidung, die nicht nur ihre Wahrnehmung, sondern auch ihre Eigenlogik und damit ihr Handeln maßgeblich steuern. Alle anderen Kriterien sind nicht unbedingt irrelevant, jedoch klar nachgeordnet (Willke 1992, 23).

Im Rechtssystem geht es im Grunde um die Unterscheidung rechtmäßig – unrechtmäßig, im Krankenhaus um gesund – krank. Welche Unterscheidungen legt das Gefängnis an, um seiner Bestimmung nachzukommen? Welche Bestimmung hat es eigentlich? Blickt man ins Gesetz und in die Standardliteratur (z.B. Kaiser, Kerner, Schöch, 1992, 143), so geht es um:

Übelszufügung – also: strafen – nicht strafen  
Besserung – also: betreuen – nicht betreuen  
sichere Verwahrung – also: sicher – nicht sicher.

Es ist allgemein bekannt, daß diese Unterscheidungen sich allzusehr unterscheiden. Man spricht von der »Antinomie von Sicherung und Resozialisierung« (Kaiser, Kerner, Schöch, 143). Was macht ein System, um widersprüchliche Grundanforderungen zu bewältigen? Es sucht sich eine neue, für sich handhabbare Grunddifferenz, in diesem Falle: angepaßt – nicht angepaßt.

Hier geht es nicht um Unterscheidungen, die der Logik von Ansprüchen folgen, deren jeweils völlige Befriedigung nur neue Probleme erzeugen würde, sondern um eine überlebenssichernde Differenz: Das Schlimmste, was einem Gefängnis passieren kann, ist, daß die in ihm Eingeschlossenen außer Kontrolle geraten, daß »Ruhe und Ordnung« (ein Begriffspaar, daß im österreichischen Vollzugsgesetz siebzehnmals vorkommt, »Ordnung« alleine achtmal) ins Wanken geraten. Reibungslose Anpassung an

die Gefängnismaschinerie ist das, was wirklich zählt – alles andere ist weniger wichtig. Musil (1970, 532) über das Schicksal eines psychisch gestörten Mörders: »Er war auf seinen Platz gebracht worden wie ein Nagel, der in die Wand geschlagen wird, wenn er einmal darin steckt, nimmt ihn niemand mehr wahr.«

Dies erklärt, wieso Versuche, eine humanwissenschaftlich orientierte Professionalisierung der Arbeit im Gefängnis zu erreichen, im Regelfall offensichtlich scheitern, zu Alibiaktionen verkommen oder bestenfalls auf enge Schönwetter-Nischen beschränkt sind.

## Das Gefängnis als Trivialmaschine

In der systemischen Organisationstheorie unterscheidet man zwischen:

- Trivialmaschinen:** Das Innenleben kann uns egal sein, weil es konstant und daher in seiner Wirkung berechenbar bleibt (z.B.: Fernsehapparat). Ein bestimmter Input erzeugt – außer im Falle einer regelwidrigen Störung – immer einen bestimmten, genau vorhersehbaren Output.
- Nicht-Trivialmaschinen:** Ihr Innenleben kann nicht nur zwischen verschiedenen vorgegebenen Zuständen wechseln, es kann darüber hinaus völlig neue Zustände schöpferisch hervorbringen. Ein und derselbe Input kann zu verschiedenen Zeiten völlig verschiedene Ergebnisse bringen (z.B.: je nach Laune des Menschen, in Abhängigkeit vom aktuellen Zustand einer Organisation). Es ist aber auch möglich, daß bei einem sehr verfestigten Zustand eines Systems (z.B. einer paranoiden Einengung) unabhängig vom Input immer wieder mit demselben Output reagiert wird. Weiter kann der Versuch einer Analyse die Struktur verändern.

Das Ursache-Wirkungsdenken hilft nicht weiter. Es gilt, möglichst gute Annahmen, über die innere Struktur des jeweiligen Systems zu treffen. Nicht-Trivialmaschinen – auch Menschen

und soziale Systeme erfaßt dieser Begriff – sind prinzipiell eigen-sinnig, unberechenbar und damit nicht beherrschbar. Lebende Systeme sind selbstorganisierend (autopoietisch), sie bedürfen – wie der Verkehrsstau – keines Schöpfers, der sie plant, sie entstehen einfach durch das Zusammenwirken ihrer Elemente.

Organisationen sind dazu da, um Komplexität zu reduzieren, Sicherheiten zu schaffen, Verhalten zu trivialisieren, also Menschen und Gruppen berechen- und steuerbar zu machen. Eben diese Menschen und Gruppen legen jedoch Wert auf ihre Eigenständigkeit und Eigen-Sinnigkeit.

Das Gefängnis als totale Institution ist für alle Entäußerungen seines lebenden Inventars zuständig und verantwortlich. Es gibt detaillierte und formell streng verbindliche Bedienungsanleitungen, die selbstverständlich auch die Vorgangsweise bei bereits aufgetretenen oder befürchteten Störfällen regeln. Der Gefangene ist ein Objekt, über das verfügt wird, das der Macht und Gewalt der Institution unterworfen ist, das selbst aber außer dem Recht auf nachträgliche Beschwerden keinerlei Handlungsspielräume hat. Das Gefängnis fordert autoplastische, also strikt passive Anpassung des Gefangenen, es duldet offiziell keine Form einer alloplastischen Anpassung, also aktiven Beeinflussung der Umwelt. Dieses Maschinenbild ist gerade dort, wo einerseits Menschen mit und andererseits Menschen ohne Schlüssel auf engem Raum über teilweise lange Zeitstrecken miteinander existieren müssen, ein Hirnespinnst. Die kindliche Unbefangenheit, es als solches zu enttarnen, fehlt jedoch.

Mit lediglich trivialer Steuerung – also ausschließlich nach der Logik, ein bestimmter Steuerungsvorgang habe immer eine bestimmte vorhersehbare Reaktion zur Folge und auf diese Weise sei das System beherrschbar – wäre kein Gefängnis der Welt machbar. Das Verhalten von Gefangenen-Systemen ist genauso nichttrivial, also unberechenbar und eigen-sinnig wie von anderen sozialen Systemen auch. Da nichttriviale, zirkuläre Steuerungsinstrumente (z.B.: gemeinsam ausgehandelte Vereinbarungen) offiziell nicht vorgesehen, ja verboten sind, erfolgt die nichttriviale Aussteuerung dessen, was die Trivialmaschine anrichtet oder anrichten würde, überließe man ihr alleine das Feld, im informellen bis illegalen Bereich.

Die Gefängnissoziologie (Pilgram 1978, 139, Gratz 1986, 129) spricht in diesem Zusammenhang »von Defekten der Macht« (man könnte auch sagen: moralisch bis rechtlich zweifelhaften Reparaturversuchen von systemimmanenten Machtdefekten) und »Korruption der Autorität« (oder: Versuch, die mangelnde Steuerungskraft der formellen Autorität durch informelle Machtmittel zu substituieren). Letztlich geht es um nichts anderes als auch in anderen Organisationen:

- um gezieltes, nicht unbedingt den offiziell vorgesehenen Kalkülen folgendes Hin- oder auch Wegschauen,

- um den selektiven und manipulativen Umgang mit Informationen,
- um die opportunistische, teilweise illegitime Verteilung von positiven und negativen Gütern,
- um auch doppelbödigen Umgang mit sich ändernden Koalitionen und Konfrontationen, also um all das nicht unbedingt Vornehme, das mit dem vornehmen Ausdruck Mikropolitik versehen wurde und durchaus als auch funktional verstehbar ist.

Die Situation in Gefängnissen ist jedoch besonders prekär (Zwangsgemeinschaft rund um die Uhr auf engem Raum, positive Sanktionen stehen nur begrenzt zur Verfügung, Zwangsmittel unterliegen verschiedenen rechtlichen und pragmatischen Beschränkungen, die üblicherweise wirksamste Sanktion, der soziale Ausschluß, funktioniert nicht). Somit ist es nicht verwunderlich, daß die Überhöhung der Beherrschbarkeit von Menschen durch Normen und Zwangsmittel eine blühende Subkultur nicht nur unter den Gefangenen (genau beschrieben und relativ umfangreich beforscht ist sie freilich nur bei diesen) zur Folge hat.

### Unterwerfung als offizielle, Kompromiß als verdeckte Konfliktlösung

Für die Lösung von Konflikten gibt es sechs Grundmuster (Schwarz, 1984). Dieses Repertoire ist im Gefängnis stark eingeeignet:

*Flucht* – ist für beide Seiten verboten.

*Vernichtung und Kampf* – auch wenn es auf beiden Seiten eine Menge von Phantasien und auch gelegentliche Durchbrüche in diese Richtung gibt: historisch ist Gefängnis als Alternative zu Vernichtung (Leibes- oder Todesstrafen) und Kampf (Fehden) zu sehen; aktuell sind solche Lösungsversuche verboten oder streng reglementiert.

*Unterwerfung oder Unterordnung* – dies ist der gesellschaftliche Auftrag an den Strafvollzug und auch die primäre Handhabung von Gefängnis-Konflikten. Delegation – das in vielen Fällen vorgeschriebene Herantragen von Gefängnis-Konflikten an die höheren Vollzugsbehörden, die ordentliche Gerichtsbarkeit oder die Höchstgerichte ist rechtsstaatlich geboten und mag auch sonst einige Funktionalität haben, trägt in vielen Fällen aber keineswegs zur Deeskalation des Konflikts und Reduzierung der sozialen und persönlichen Spannungen bei.

*Kompromiß* – diese Strategie ist offiziell nicht vorgesehen, wohl deshalb, weil das Modell der völligen Unterwerfung der Gefangenen unter die Autorität des Staates und seiner Organe Kompromisse unnütz, ja schlecht erscheinen läßt. Die tatsächliche gegenseitige Abhängigkeit machen jedoch teilweises Nachgeben und (augenzwinkernde) Gegengeschäfte notwendig. Dies reduziert Spannungen, kann jedoch Streß erzeugen, da es häufig in der institutionellen Grauzone geschieht.

*Konsens* – auch diese eine dauerhafte Gemeinschaft begründende Einordnung beider ins gemeinsame Allgemeine ist im offiziellen Repertoire des Gefängnisses nicht vorgesehen. Sie ist auch in der Praxis kaum anzutreffen, da sie nicht nur eine entsprechende Grundhaltung, sondern auch ausdifferenzierte Sozialtechniken erfordert, wie sie hinter Gittern im Regelfall nicht zur Verfügung stehen.

### Planwirtschaft und Schwarzmarkt

Betrachtet man soziale Beziehungen als Austauschbeziehungen, Verhalten als Ware (Wer handelt, der handelt, Simon u. Conecta 1992), so muß das Gefängnis als zu Ende gedachte streng zentralistische Planwirtschaft imponieren – mit der zwangsläufigen Folge eines ausgeprägten Schwarzmarktes für Handlungen. Insofern ist die »Insassensubkultur« mit all ihren negativen Auswirkungen ein zwangsläufiger Bestandteil des Gefängnis-Systems und nichts, was der besonderen Pathologie und Devianz der

**Organisationen sind dazu da, um Komplexität zu reduzieren, Sicherheiten zu schaffen, Verhalten zu trivialisieren, also Menschen und Gruppen berechen- und steuerbar zu machen.**

betroffenen Personen bedürfte. Je umfassender und zwingender die Planwirtschaft, je geringer in ihr persönliche Integrität bewertet wird – je rigider also die offizielle Anstalt ist, desto vielfältiger, organisierter und auch devianter werden die Schwarzmarktaktivitäten (desto üppiger und auch brutaler entwickelt sich die Subkultur der Gefangenen). Als man in der Stanford – University mit ausgesucht »normalen« Studenten »Gefängnis« in einem sozialpsychologischen Experiment simulierte, mußte dieser Versuch

vorzeitig abgebrochen werden, da die Atmosphäre dermaßen gefängnisähnlich geworden war und die Verhaltensauffälligkeiten der Testpersonen so groß wurden, daß eine Fortsetzung des Experiments unvermeidbar erschien (Weis 1876, 246). Was sich in einem System abspielt, entscheidet sich eben viel mehr durch den Modus der Verknüpfung seiner Elemente als durch die Eigenschaften seiner Bausteine.

### Bürokratie als Strafvverschärfung und Konservierungsmittel

Gefängnis ist auch als Bürokratie zu verstehen, die den ihr Unterworfenen 24 Stunden am Tag gegenübertritt. Es handelt sich hierbei um



**Das Gefängnis als totale Institution ist für alle Entäußerungen seines lebenden Inventars zuständig und verantwortlich. Der Gefangene ist ein Objekt, über das verfügt wird.**



eine Verschärfung des Freiheitsentzuges, die Außenstehenden nicht sonderlich bewußt ist. Wie ginge es ihnen, hätten Sie 24 Stunden am Tag über Monate oder Jahre, allenfalls lebenslang mit dem Finanzamt zu tun?

Somit empfehlen sich die Befunde der Bürokratieforschung zum besseren Verständnis des Gefängnisses. Insbesondere wird erklärbar, wieso die Geschichte der Reform des Gefängnisses so alt ist wie das Gefängnis selbst, das Gefängnis aber das ursprüngliche Selbst behalten hat.

Bürokratien verfügen über besonders ausgeprägte und wirksame informelle Strukturen. Wer das informelle System ignoriert, kann gegen oder ohne dieses keine Veränderungen im formellen Bereich bewirken, wer ins informelle System einsteigt, verfängt sich darin (Wimmer, 1988, 24). Zudem eröffnet das informelle System den in ihm Tüchtigen so viele Chancen,

daß strukturelle Veränderungen vergleichsweise unattraktiv sind.

### Paranoia als Notwendigkeit

Üblicherweise werden Gefängnisse durch uniformierte Bedienstete, die eine mehr oder weniger paramilitärische Identität haben, betrieben. Ziviles Fachpersonal spielt im allgemeinen eine zahlenmäßig aber auch für die Eigenlogik des Systems nur geringe Rolle. In Österreich ist die Bezeichnung des Personals „Justizwache“, womit die Grundoperation des Systems, nämlich zu bewachen (und ein- sowie auszuschießen) durchaus präzise beschrieben ist. Will man ein guter Bewacher sein, so muß man mißtrauisch und argwöhnisch sein. Will man als Eingesperrter halbwegs gut über die Runden kommen, so muß man sich erlaubte aber auch unerlaubte Vorteile, Absicherungen und Privilegien erwirtschaften, die es zu behaupten und zu verteidigen gilt.

Darüber geben auch Berichte über politische oder militärische Gefangenschaft immer wieder Zeugnis ab. Paranoia in einem durchaus beträchtlichen Ausmaß ist in diesem System kein pathologischer Zustand, sondern Zeichen, daß man verstanden hat, worum es geht.

### Das Gefängnis als Gefangener der Gesellschaft

Die Erwartungen der Gesellschaft an den Vollzug, als Trivialmaschine reibungsfrei zu funktionieren, bringen diesen in eine bereitwillig und mit Hingabe übernommene Gefangenenrolle. Komplexe gesellschaftliche Probleme wie z.B. das Drogenproblem oder verschiedene durch den Fall des Eisernen Vorhanges entstandene Probleme werden nicht in phantasievoller und kreativerer Weise gelöst, sondern dem Strafrecht und in Folge dem hiermit überforderten Strafvollzug anvertraut. Dieser vermeidet es ängstlich, mit den anderen staatlichen Subsystemen und der Gesellschaft in einen Dialog über die für ihn entstehenden Probleme und seine eng begrenzten Leistungsmöglichkeiten einzutreten, sondern ergibt sich demütig seinem Schicksal.

Ein Gefängnis halbwegs zwischenfallsfrei und unauffällig zu betreiben, stellt eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe dar, die ebenso wie die Daseinsbewältigung eines Häftlings üblicherweise unbemerkt und unbedankt bleibt. Die zweifache Anpassungsleistung des Strafvollzuges (seine eigene, völlig passive an die Wünsche der Gesellschaft und seine aktive, nämlich die der Gefangenen an die Anstaltsordnungen) wird als solche in keiner Weise gewürdigt, wie ja auch für ihn die Anpassungsleistungen der Gefangenen selbstverständlich sind (siehe hierzu Gratz, 1993 a).

Wenn dem Strafvollzug Fehlleistungen passieren, wird er hurtig an den Medienpranger gestellt. Gleich der Normenfalle, die er für die Gefangenen darstellt, befindet sich auch der Strafvollzug in einer mißlichen Lage, die aus der Widersprüchlichkeit der offiziellen Vollzugsziele Bestrafung, Behandlung bzw. Besserung und Sicherung zu erklären ist. Es werden ihm gleichzeitig inhumane, unnütz repressive Handlungen und Unterlassungen sowie zu geringe Resozialisierungsbemühungen und Übersicherung, aber auch Verwöhnung der Gefangenen, Humanitätsduselei, Gefährdung der Bevölkerung und übertriebene Anstrengungen um Menschen, die solches nicht verdienen, vorgeworfen. Die Strategie der Gefängnisse entspricht der von erfahrenen Häftlingen: in Deckung gehen, nur nicht auffallen, möglichst wenig unternehmen, was zum Vorwurf gereichen würde, und nachdem nahezu alles hierzu geeignet ist, insgesamt passiv bleiben.

Die gar nicht so stillen, aber illusionären Hoffnungen der Gesellschaft, daß der Vollzug als eine Endlagerungsstätte von Problemenschen fungieren könne oder zumindest durch temporären ausweglosen Einschluß hundertprozentigen Schutz vor den Ausgeschlossenen gewährleisten könne, überfordern die Gefängnisse.

### Insgesamt: der Strafvollzug als exemplarisches Beispiel für erfolgreiches Scheitern

Vordergründig gesehen stellen unsere Gefängnisse zu Stein gewordene Katastrophen dar. Mehr als die Hälfte der Entlassenen kehrt innerhalb von 5 Jahren, der Großteil hiervon relativ rasch, wieder ins Gefängnis zurück (Pilgram, 1991, 585). Das Gefängnis betreibt auch offiziell nicht gewollte Energievernichtung und macht tendenziell unglücklich – das gilt nicht nur für die Gefangenen, sondern auch für das Gefängnispersonal. In einer sich als zweckorientiert, professionell handelnden und entwicklungsorientierten Gesellschaft stellt es ein bizarres Relikt vergangener Epochen dar. Gerade das Archaische am Gefängnis ist es, was dieses gleichzeitig so erfolgreich macht. Es spricht das an, was wir unter dem dünnen Firnis auch der sogenannten Postmoderne nach wie vor in uns haben: Angst, Haß, Schuldgefühle, Aggression, Sexualneid. Das Gefängnis tut das Seine für uns in einer bewundernswerten Weise: es entspricht den Erfordernissen eines Rechtsstaates, hat neben dem starken strafenden Arm auch eine kleine helfende Prothese, schluckt alle widerspruchslos, die man ihm serviert, besorgt seine Arbeit weitgehend unauffällig, liefert aber auch fallweise Pannen, die für Thrill, Empörung, mediales Fressen und politisches Kleingeld sorgen. Alles spricht dafür, daß es einer gesicherten Zukunft entgegengeht (Simon u. Conecta 1992, 54): »Auch Restaurants, Krankenhäuser, Freu-

denhäuser und Gefängnisse ... brauchen – solange es ihre Umwelten, das heißt ihre Kunden zulassen – nicht oder nur wenig zu lernen und können in verblüffendem Maß so bleiben wie sie sind.«

## Veränderungsbedarf und Veränderungsmöglichkeiten

Dennoch ist diese heile Gefängniswelt in den letzten Jahren etwas brüchig geworden:

- Wenn die Erzählungen über die gute alte Zeit stimmen, gab es da einen weit verbreiteten und die Anstaltskulturen dominierenden Gefangenentyp: kriminell, aber gerade, berechenbar und selbst an Ruhe und Ordnung interessiert. Auch wenn diese Verklärung der Vergangenheit zu weit geht, so ist doch in den letzten Jahren eine Auffächerung der Gefängnispopulation in Personengruppen mit sehr unterschiedlichen Merkmalen, Bedürfnissen, Problemen und Risiken zu verzeichnen.
- Infolge der ungünstigen Entwicklung der Staatsfinanzen wird es immer schwieriger, Probleme durch Zufuhr von Personal zu lösen.
- Das Management by Kommando trägt nicht mehr weit, es wird zunehmend über Motivations- und Leistungsprobleme geklagt und festgestellt, daß die Probleme in Zusammenhang mit Krankenständen, Suchtproblemen und Frühpensionierungen zunehmen.
- Die Privatisierung von Gefängnissen oder bestimmter Teilbereiche (Arbeit, Ausbildung, Betreuung) wird zunehmend zu einem Thema.

Die gegenwärtigen Handlungskonzepte des Strafvollzuges sind nicht tauglich, Bewältigungsstrategien, die diesen Herausforderungen gewachsen sind, zu entwickeln.

In anderen nicht auf die Erzielung von privatwirtschaftlichen Gewinnen ausgerichteten Organisationen (Non-Profit-Organisationen) wird seit knapp 10 Jahren daran gearbeitet, die Management-Konzeptionen von Profit-Organisationen mit verschiedenen Modifikationen anzuwenden.

Begriffe wie Strategische Planung, Corporate Identity und -Design, Organisationskultur, Entwicklung von Leitbild, Organisation und Personal, Projektmanagement, Marketing, Controlling, Lean Management werden zunehmend von Non-Profit-Organisationen gebraucht und haben bisweilen sogar auch nachvollziehbare Auswirkungen.

Es täte wohl auch dem Strafvollzug und den von ihm betroffenen Personen gut, wenn die Entwicklungen im Nachdenken über Organisationen und ihrer Steuerung nicht vor den Gefängnismauern halt machten. Unter anderem bedeutete dies:

- den Wissensstand der Streß-, Motivations-, Konflikt- und Organisationsforschung auf die

Gestaltung der Arbeits- und Lebensbeziehungen in Gefängnissen umzulegen, beispielsweise Konzepte der Gesundheitsförderung umzusetzen,

- systematisch die aktuellen und zu erwartenden Veränderungen in den relevanten Umwelten des Strafvollzuges sowie deren Auswirkungen auf den Strafvollzug zu thematisieren,
- darüber nachzudenken, welche Dienstleistungen (symbolischer, kontrollierender und serviceorientierter Art welche Nachfrager und Betroffene in welcher Form vom Strafvollzug erwarten, wie sehr die Erwartungen erfüllt bzw. enttäuscht werden, welche Erwartungen relativ durchgängig sind (vermutlich z.B.: Rechtssicherheit, körperliche Integrität und sinnvolle Beschäftigung der Gefangenen) und daher vorrangig besser als bisher erfüllt werden sollten, welche Erwartungen kontroversiell sind (z.B.: Vollzugslockerungen, Anhebungen des Lebensstandards in der Haft) und wie diese Widersprüche in einem kommunikativen und zielbewußten Prozeß balanciert und gemanagt werden sollten,
- Gefängnis nicht als Nullsummenspiel zwischen Bewachern und Bewachten, sondern als Biotop, als gemeinsamen Bezugsrahmen verschiedener Menschengruppen mit divergierenden Interessen und Verhaltensmöglichkeiten zu verstehen und zu entwickeln,
- auf den verschiedenen Entscheidungsebenen des Strafvollzuges – von Ministerien bis hin zu Abteilungen und Betrieben in den Anstalten klare und überprüfbare Ziele zu vereinbaren und regelmäßig zu überprüfen,
- Arbeitsformen zu entwickeln, die zumindest ansatzweise die Barrieren hierarchischer und in hohem Ausmaß arbeitsteiliger Organisationen überwinden.

Es ist hier nicht der Ort, Managementkonzepte detailliert darzustellen, zumal es hierzu reichlich Fachliteratur gibt. Es sei hier lediglich als ein Beispiel angewandter Systemtheorie das systemische Modell der Steuerung von Organisationen kurz vorgestellt. Dieses unterscheidet einerseits Phasen trivialer Steuerung, also in traditioneller Weise hierarchischer Arbeitsgestaltung. Die auf diese Weise erreichten Routine-Ergebnisse werden andererseits zwischen Vorgesetzten und unterstellten Personen bzw. Personengruppen in regelmäßigen Abständen bzw. aus besonderen Anlässen gemeinsam überprüft und in Form von Zielvereinbarungen weiterentwickelt. Man spricht von nichttrivialer Steuerung durch zirkuläre Vereinbarung, weil die Eigen-Sinnigkeit von lebenden Systemen thematisiert und berücksichtigt wird und verschiedene hierarchische Stufen durch kommunikative Schleifen verbunden werden.

Die Unterscheidung zwischen Phasen, in denen nach einem trivialen Modell gearbeitet wird und nichttrivialen Reflexions- und Steuerungsphasen ist notwendig, da ein System nicht stän-

dig alles in Frage stellen und neu durchdenken kann, sondern durch routinisierte und standardisierte Abläufe handlungsfähig gehalten werden muß. Instrumente der geplanten nichttrivialen Steuerung als Instrumente der Leitung in Organisationen sind (Janes, 1993):

### 1. 0-Klausuren (bei Veränderungen im Umfeld)

Themen:

- Worin besteht die Veränderung?
- Was hat sich bewährt, kann bleiben?
- Welche Veränderungen in den Aufgaben, Kompetenzverteilungen sind notwendig?
- Wie werden wir das realisieren?
- Check-Points (Termine der Überprüfung)



**Vordergründig  
gesehen stellen  
unsere Gefängnisse  
zu Stein gewordene  
Katastrophen dar.  
Das Gefängnis  
betreibt offiziell  
nicht gewollte  
Energievernichtung –  
das gilt nicht nur  
für die Gefangenen,  
sondern auch für  
das Gefängnis-  
personal.**



### 2. Standort-Klausuren (in regelmäßigen Abständen)

Themen:

- Was ist gut/schlecht gelaufen seit dem letzten Meeting?
- Persönliche feed-back-Runden
- Informations-Austausch
- Worauf wird im nächsten Jahr besonders zu achten sein?



Bundesministerium für Gesundheit/  
Heinrich Küfner/ André Denis/  
Irene Roch/Jutta Arzt/Ursula Rug

## Stationäre Krisen- intervention bei Drogenabhängigen

Ergebnisse der wissenschaftlichen  
Begleitung des Modellprogramms

Ein Leben ohne Drogen: Das ist und bleibt das Ziel der Drogenpolitik der Bundesregierung. Wir wollen Menschen vor dem Abgleiten in Drogenmißbrauch und Sucht bewahren und gleichzeitig Abhängigen helfen, sich von ihrer Sucht zu befreien. Dazu ist professionelle Hilfe durch Beratung, Betreuung und Therapie notwendig. Im Rahmen seiner verfassungsmäßigen Kompetenz fördert der Bund deshalb Modelle, die auch Therapieangebote für Abhängige erweitern und verbessern sollen.

Diesem Ziel diente auch das Modellprogramm „Stationäre Krisenintervention“, das von 1987 bis 1992 mit Bundesmitteln gefördert wurde. Seine Aufgabe bestand darin, die Ursachen dafür herauszufinden, daß über 70 Prozent der Patienten in stationären Einrichtungen ihre Therapie abbrechen.

Der jetzt vorliegende Abschlußbericht der wissenschaftlichen Begleitung zeigt, daß die nicht selten pauschal wiederholte These von der Therapieunfähigkeit vieler Patienten so nicht zutrifft. Fest steht vielmehr, daß es auch Defizite in der traditionell stationären Langzeittherapie gibt. Die Therapiekonzepte müssen – wenn sie erfolgreich sein wollen – noch mehr auf die Probleme und Bedürfnisse der einzelnen Patienten abgestimmt sein.

1994, XLX, 235 S., brosch.,  
48,- DM, 374,50 öS, 48,- sFr;  
ISBN 3-7890-3642-0

(Schriftenreihe des Bundesministeriums für  
Gesundheit, Bd. 37)

3. Zirkuläre Zielvereinbarungen  
(Aufbau einer Verbindlichkeit, die von beiden  
Seiten getragen wird, im Rahmen bestehender  
Aufgabenverteilungen)

Themen:

- Vereinbarungen über zu realisierende Ziele
- Kriterien der Zielerreichung erarbeiten
- Bereitstellung von Ressourcen festlegen
- Punkte der Überprüfung während der laufenden Realisierung
- Termin und Form der Bilanzziehung (Zu welchem Termin wollen wir welche Aspekte überprüft haben)
- Dokumentation – von formloser Aktennotiz zu unterschriebenem Protokoll (ist nicht Vertrauensfrage, sondern Ritual zur Wertsteigerung)

4. Mitarbeitergespräche

(periodische Vier-Augen-Gespräche)

Teilnehmer: Leiter, Mitarbeiter

Themen:

- Tour-d'horizon, Rückblick auf das vergangene Jahr, zu erledigende Aufgaben, Ziele, Verhaltensweisen
- Gegenseitiges Bewerten von Zielen und Verhaltensweisen
- Gegenseitiges feed-back (was hat besonders gut gefallen, nicht gut gefallen)
- Welche Handlungen sind im kommenden Jahr zu setzen (für beide Seiten)?
- Zeit für offene Punkte (»wozu wir nie Zeit haben«)

Konkretisierungen solcher zirkulärer Vereinbarungen sind grundsätzlich auf allen Ebenen vorstellbar – von der Ministerialebene bis hinunter auf den Umgang mit Gefangenen. Es handelt sich allerdings nicht um eine beliebig einsetzbare Sozialtechnologie, sondern um eine Gestaltung sozialer Beziehungen, die vom Respekt zwischen Gesprächspartnern getragen sein muß.

Nach meinem Verständnis bedeutet eine Anwendung systemischer Konzepte im Strafvollzug nicht einfach eine Modernisierung der Organisation, sondern Beeinflussung der Sinngebung und Identität der Gefängnisse. Ob danach eine Nachfrage besteht, ist eine andere Frage. Vielleicht gibt es eine verborgene Systemlogik, deren zufolge Rückständigkeit ein erwünschtes Strafübel ist, nutzloser Verschleiß der Arbeitskraft der Vollzugsmitarbeiter seinen Sinn macht, weil frustrierte Bedienstete erfolgreicher für den Frust der Gefangenen sorgen.

Die dargestellten Entwicklungen, denen sich der Strafvollzug gegenübergestellt sieht, begünstigen jedoch Veränderungen. Vielleicht ist auch die Übernahme von Konzeptionen, deren sich erfolgreiche Wirtschaftsunternehmen bedienen, eher konsensfähig als die in den siebziger Jahren versuchte Therapeutisierung des Strafvollzuges.

Mit meiner Darstellung des Strafvollzuges aus systemischer Sicht wollte ich zeigen, daß das düstere Antlitz des Vollzuges keine vermeidbare

Panne darstellt, sondern Ergebnis seiner Systemlogik ist. Gerade der systemische Zugang reduziert etwaige Allmachtsphantasien von Verändernern beträchtlich. Er vermag aber auch Frei- und Spielräume aufzuzeigen, Chancen für Entwicklungen unter Berücksichtigung der Eigenlogik des Vollzuges zu benennen und konkrete Interventionen zu gestalten. Und das ist in einer Zeit, da die grundsätzliche Diskussion über Strafvollzug leiser geworden ist, da gesellschaftspolitische Argumentationen für Vollzugsreformen nicht mehr weit tragen, eine ganze Menge.

Univ.Do. Dr.Wolfgang Gratz  
ist Geschäftsführer des Fortbildungszentrums  
Strafvollzug in Wien

### Literatur:

- v. Foerster, H. (1985): Sicht und Einsicht. Braunschweig
- v. Foerster, H. (1988): Abbau und Aufbau. In: F. Simon (Hrsg.): Lebende Systeme. Berlin/ Heidelberg, S. 19 – 33
- Gratz, W. (1986): Die Praxis der Unterbringung zu rechnungsfähiger geistig abnormer Rechtsbrecher. Wien Gratz, W. (1992): Fortbildung: Kleine Münze. SOCIALmanagement 3/92, S. 44 – 48 .
- Gratz, W. (1993 a): Die soziale Dynamik des Strafvollzuges und das Fortbildungszentrum Strafvollzug. Zeitschrift für Strafvollzug und Straffälligenhilfe 6/42, S. 326 -332
- Gratz, W. (1993 c): Institutionen verändern. Blätter der Wohlfahrtspflege 2/93, S.64 – 66.
- Kaiser, G., H., H.-J. Kerner, H. Schöch (1992): Strafvollzug. Ein Lehrbuch. Heidelberg (C. F. Müller)
- Musil, R. (1970): Der Mann ohne Eigenschaften. Reinbek bei Hamburg
- Pilgram, A. (1978): Herrschaft durch Korruption. In: J. Huber (Hrsg.): Soziale Identität und Gruppendynamik. Klagenfurt, S. 131 – 153
- Pilgram, A. (1991): Die erste österreichische Rückfallstatistik – ein Mittel zur Evaluation regionaler Strafenpolitik. Österreichische Juristenzeitung 46/17, S.577 – 586
- Schwarz, G. (1984): Gedanken zum Konfliktmanagement. In: HARVARDmanager 1/1984, S. 61 – 69
- Simon, F. u. Conecta (1992): Radikale Marktwirtschaft. Verhalten als Ware oder Wer handelt, der handelt. Heidelberg
- Trebesch, K. (1993): Wieviel Weiterbildung verträgt ein Unternehmen? In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 2/93, S. 44 – 59
- Weis, K. (1976): Zur Subkultur der Strafanstalt. In: H.-D. Schwind u. G. Blau (Hrsg.): Strafvollzug in der Praxis, Berlin
- Willke, H. (1992): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: R. Wimmer (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden S. 17 – 42
- Wimmer, R. (1988): Was können selbstreflexive Lernformen in der öffentlichen Verwaltung bewirken? In: Gruppendynamik 1/19, S. 7. – 27.
- Wimmer, R. (1992): Der systemische Ansatz: mehr als eine Modeerscheinung?. In: C. Schmitz, P.-W. Gester, B. Heitger (Hrsg.): Managerie 1. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management. (1. Aufl.). Heidelberg (Carl Auer Systeme), S. 70 – 104.



NOMOS

