

# Perspektiven des Behandlungsvollzuges in Deutschland

• Bernd Maelicke

Der Ausgangspunkt der Entwicklungsarbeit, die Grundlage für die folgenden Ausführungen ist, war 1990 in Schleswig-Holstein eine empirische Untersuchung in Kooperation des Institutes für Sozialarbeit und Sozialpädagogik (ISS), Frankfurt/M., zusammen mit dem Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Strafrecht in Freiburg, Projektleiter Dr. Frieder Dünkel. Nachdem 1988 in Schleswig-Holstein der Regierungswechsel stattgefunden hatte, erhielten beide Institute den Auftrag, eine Bestandsaufnahme zur Situation des Strafvollzuges und der Sozialen Dienste sowie der Straffälligenhilfe in Schleswig-Holstein vorzulegen. Die daraus abgeleiteten Empfehlungen sind dann in den Folgejahren Regierungsprogramm geworden.\*

## Ausgangslage

Bei der Realisierung der Vorschläge durch das Ministerium zeigte sich sehr schnell, dass nicht alles in der Praxis umsetzbar ist, was in den Empfehlungen steht. Man braucht z.B. ganz andere Zeiträume und viel mehr Geduld und Durchhaltevermögen, als man sich das als externer Berater vorstellen kann. Alle Beteiligten haben in diesen 11 Jahren der Innovation und der Entwicklungsarbeit sehr viel gelernt. Die Zahlen und Fakten (Inhaftierungsquote, Plätze des offenen Vollzuges, Reform des Frauen- und des Jugendvollzuges, das bauliche Modernisierungsprogramm, der Ausbau ambulanter Alternativen etc.) sprechen für sich.

Die zum Teil extreme Überbelegung in den Anstalten, die in den letzten 10 Jahren bundesweit zunehmend festzustellen ist, hat in Schleswig-Holstein nicht stattgefunden. Dadurch haben wir Spielräume behalten bzw. gewonnen. Wir haben vor allem den Ansatz, die drei Säulen – Strafvollzug, Gerichts- und Bewährungshilfe und Freie Straffälligenhilfe – parallel zu entwickeln, weiter durchhalten können. Wir haben nicht nur den Behandlungsvollzug modernisiert, wir haben auch die Sozialen Dienste der Justiz und die Freie Straffälligenhilfe konzeptionell, personell und finanziell erheblich verstärkt.

Ich will im Folgenden das Thema Behandlungsvollzug nicht allein unter der Vollzugsperspektive diskutieren, sondern unter dem vorrangigen Aspekt: Wann und unter welchen Rahmenbedingungen zeigen sich Erfolge oder Misserfolge der resozialisierenden Bemühungen des Vollzuges, der Sozialen Dienste der Justiz und der Freien Straffälligenhilfe? Meine Doktorarbeit beschäftigte sich bereits in den siebziger Jahren mit der Untersuchung der Lebenslagen von über 150 Strafgefangenen am Tag ihrer Entlassung. Sie wurden befragt nach konkreten Entlassungsvorbereitungsmaßnahmen, nach ihrer Perspektive und ihren Erwartungen für die Zeit nach der Entlassung. Ein halbes Jahr später habe ich fast alle nochmals erreicht und befragt, was aus ihren Hoffnungen und Erwartungen geworden ist und wie sich zu diesem Zeitpunkt ihre konkrete Lebenssituation darstellte. Das Ergebnis war eindeutig: Das Wenigste von dem, was sie positiv erwartet hatten, war in diesen sechs Monaten eingetreten.

Entscheidend für die Qualität der professionellen Aktivitäten im ambulanten und im stationären Bereich sind deren Auswirkungen auf die Legalbewährung und die Sozialbewährung der Straffälligen nach der Entlassung. Viele Fachleute glauben, der Vollzug sei nur an dem zu messen, was er während der Inhaftierung für die Resozialisierung leisten kann. Langfristige Wir-

kungen für die Zeit nach der Entlassung zu erzielen, sei für ihn ein unmöglicher Auftrag. Darin liegt meiner Meinung nach ein zentrales Missverständnis. Der Behandlungsvollzug beweist seine Ergebnisqualität nicht abschließend am Tag der Entlassung (Output). Entscheidend sind die langfristigen Wirkungen (Outcome) in der Zeit nach der Entlassung. Und diese Wirkungen kann der Vollzug nicht allein erzielen.

Erforderlich ist deshalb ein strategisch geplantes und koordiniertes Zusammenwirken der drei Säulen Strafvollzug, Soziale Dienste der Justiz und Freie Straffälligenhilfe sowie darüber hinaus das Funktionieren eines regionalen Netzwerkes von professionellen, ehrenamtlichen und privaten Unterstützern.

## Das veränderte Kriminalpolitische Kraftfeld

Das Kriminalpolitische Kraftfeld hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Es gab in den sechziger und siebziger Jahren in der Diskussion der Reform des Strafvollzugs und im Hinblick auf ein neues Strafvollzugsgesetz eine aus heutiger Sicht historisch einmalige Übereinkunft zwischen den verschiedenen bestimmenden Faktoren der Kriminalpolitik (s. Schaubild 1). Es gab ein gemeinsames Verständnis, dass und wie man einen modernen Behandlungsvollzug reali-

sieren wollte. Dies war von der Wissenschaft national und international aufbereitet und in die deutsche Fachdiskussion eingebracht worden und davon hatte sich die Politik überzeugen lassen. Es gab entsprechende Grundlagen aus der Rechtsprechung; die Bürgerinnen und Bürger und die Medien standen diesem Konzept außerordentlich aufgeschlossen gegenüber. So war es tatsächlich eine einmalige historische Situation, die 1977 zum Strafvollzugsgesetz führte. In der Folge gab es dann zeitweise sogar so etwas wie eine Behandlungseuphorie.

Mittlerweile ist viel Ernüchterung, Enttäuschung und Resignation eingetreten. Heute sind es vor allem die Medien, die massiv die vorherrschende Kriminalpolitik kritisieren und beeinflussen. Früher haben sich Kriminalpolitiker und Journalisten wechselseitig konzeptionell befruchtet und gemeinsam mit den Wissenschaftlern, der Praxis, den Gerichten und Staatsanwaltschaften und den Bürgern kommuniziert.

Heute spielt sich der Kampf um die Meinungsführerschaft zwischen den Medien und den Kriminalpolitikern direkt ab. Immer wieder sind es spektakuläre Einzelfälle, die die Kriminalpolitik bestimmen. Die politischen Parteien sind relativ schnell bereit, dem öffentlichen Druck nachzugeben und die gesetzlichen Grundlagen zu verändern.

Diese veränderte Lage ist außerordentlich problematisch und muss sowohl fachöffentlich wie öffentlich kritisiert werden. Aber man muss auch sehen: es handelt sich um demokratische Prozesse. Am Beispiel der USA wird deutlich, wie direkt gewählte Staatsanwälte und Gouverneure ihre Kriminalpolitik daran ausrichten, dass sie bei den Wahlen die Mehrheit der Stimmen bekommen.

Die Größe der Herausforderung wird deutlich: Wie bekommen wir in Deutschland wieder einen rationalen Diskurs zwischen Politik, Fachkräften, Wissenschaft, Medien und Bürgern über die Möglichkeiten und Grenzen der Resozialisierung? Ein gemeinsames Verständnis wieder so zu entwickeln, dass nicht immer wieder Einzelfälle strukturell negative Auswirkungen haben, das muss das Ziel für die Fachleute und Fachkräfte der Resozialisierung für die nächsten Jahre und Jahrzehnte sein.

Man muss aber auch selbstkritisch feststellen, dass die versprochenen Effekte einer verbesserten Legal- und Sozialbewährung durch die Reformbemühungen des Behandlungsvollzuges nur in geringem Umfang eingetreten sind. Auch die Experten haben Grund darüber nachzudenken, was sie in den sechziger und siebziger Jahren der Politik und der Öffentlichkeit versprochen haben und was und warum es so nicht eingelöst worden ist. Das lag nicht nur daran, dass die Ressourcen nicht ausreichend waren. Es ist auch die Frage, was der Vollzug überhaupt leisten und was von ihm erwartet werden kann und was nicht. Deshalb muss heute festgestellt werden: Wir haben eine konzeptionelle Krise des Behandlungsvollzuges. U.a. spricht Professor Böhm davon,

dass wir in vielen Bereichen bestenfalls einen humanen Strafvollzug praktizieren.

Wir brauchen eine selbstkritische Zwischenbilanz. Wir müssen sehen, dass wir wieder Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft gewinnen und Bündnisse herstellen. Wir brauchen einen neuen Aufbruch in der Vollzugspolitik.

Wenn nun in Nordrhein-Westfalen die Initiative gestartet wird, den Behandlungsbegriff mit neuem Inhalt zu füllen und gemeinsam mit dem Justizministerium und den Vollzugsanstalten eine Zwischenbilanz zu ziehen, um neue Konzepte zu entwickeln, so ist dies der richtige Weg. Auch die anderen Länder sollten davon profitieren, denn auch sie haben diese Fragen zu einem großen Teil nicht beantwortet.

## Behandlung und soziale Integration

Nun zur Klärung der Vielzahl der verwendeten Begriffe wie z.B.: Behandlung, Betreuung, Versorgung, Therapie, soziales Training, Erziehung, Resozialisierung, Wiedereingliederung, soziale Integration. Schon diese Unterschiedlichkeit zeigt differierende Wertungen und Reichweiten. Für den Begriff der Behandlung gibt es ein Verständnis im weiteren und im engeren Sinn. Behandlung im weiteren Sinn ist die Gesamtheit aller Maßnahmen und Aktivitäten, die auf einzelne oder Gruppen von Gefangenen bezogen sind, um deren Legal- und Sozialbewährung zu fördern.

Behandlung im engeren Sinn definiert sich in Anlehnung an den medizinischen Krankheitsbegriff. Grundlage ist das Verständnis, dass es sich bei Strafgefangenen um Menschen handelt, die Defizite und Schwächen haben, die individuell zu behandeln sind. Es ist für jeden Gefangenen zu planen und zu realisieren, welche Behandlungs- und Trainingsangebote dazu beitragen, die Lebenslagen und damit die Chancen der sozialen Integration nach der Entlassung zu verbessern. Die weiteren o.g. Begriffe sind jeweils vom Behandlungsbegriff abzugrenzen. Im Rahmen dieses Beitrages kann dieses nicht geschehen.

Bei allen Fragen der Abgrenzung und Definition ist es jedoch wichtig, dass immer der Ansatz der sozialen Integration in die Gesellschaft im Mittelpunkt steht. Das Gefängnis steht mit seinem Faktum der Ausgrenzung hinter Mauern im Widerspruch zum Konzept der sozialen Integration in Freiheit in die Gesellschaft. Jede Strafe trägt auch zur Ausgrenzung bei.

Dennoch soll mit der Bestrafung zugleich die soziale Integration gefördert werden. Es sollen die Chancen für die Eingliederung in die Gesellschaft verbessert werden. An dieser Stelle werden Zielkonflikte und Unvereinbarkeiten mehr als deutlich.

Der Prozess der sozialen Integration kann nur gelingen, wenn er von der Gesellschaft mitgestaltet wird. Soziale Integration setzt voraus, dass beide Seiten daran arbeiten, dass nicht nur vom Straftäter verlangt wird, sich zu integrieren. Soziale Integration setzt ein Umfeld voraus, eine Familie, eine

Nachbarschaft, einen Freundeskreis. Hinzu kommen – über die Justiz hinaus – Soziale Dienste und Versorgungssysteme, die an der Aufgabe der sozialen Integration mitzuwirken haben.

Auch hieraus begründet sich das integrierte und ganzheitliche Konzept der Resozialisierung durch eine koordinierte Fortentwicklung der drei Säulen Strafvollzug, Soziale Dienste der Justiz und Freie Straffälligenhilfe.

## Qualität der Gesellschaft und Qualität des Vollzuges

Für die Perspektiven des Vollzuges ist der Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Gesellschaft und der Entwicklung des Vollzuges äußerst relevant. Ausgangspunkt und Grundlage ist die jeweilige Qualität der Gesellschaft. Wie haben sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in den letzten Jahren und Jahrzehnten verändert? Welche Integrationschancen haben in dieser veränderten Gesellschaft die Klienten? Wie hat sich die Einstellung der Bevölkerung und die der Medien verändert? Wie wirken sich die steigenden Quoten der Arbeitslosigkeit, der Wohnungslosigkeit, der Verschuldung aus?

Innerhalb des Vollzugssystems selbst ist die Qualität der Leistungen stark abhängig von der Qualität der Organisation. Was für eine Unternehmenskultur ist im Vollzug festzustellen? Welche Strukturen, welche Aufbau- und Ablaufsysteme sind bestimmend? Wie ist die Qualität der Führung? Wie ausreichend/befriedigend/gut ist die Personalausstattung? Mit der Qualität des Personals steht und fällt noch immer die Qualität des Vollzuges! Aber es geht auch um den Einsatz von Technik, das Wissens- und Informationsmanagement, den Einsatz von neuen Medien und Technologien. Zukunftsorientierte Inhalte und Methoden und Techniken sind zu vermitteln, damit eine möglichst optimale Behandlung stattfinden kann. Auch beim Thema Sicherheit gibt es den direkten Zusammenhang zur Qualität und zu den Anforderungen der Gesellschaft. Welche Forderungen hat die Gesellschaft an einen sicheren Vollzug? Sicherheit wird heute anders bewertet als vor 25 Jahren auf dem Höhepunkt der Reformdiskussion und der Liberalisierung des Strafvollzuges.

Schaubild 2 macht die wichtigsten Faktoren deutlich, die die Qualitäten des Vollzuges beeinflussen und mitbestimmen. Resozialisierung ist nie ein monokausaler Prozess. Die verschiedenen Faktoren verändern sich permanent. Alle spielen in dynamischer Weise zusammen. Zudem sind immer wieder regionale und länderspezifische Unterschiede festzustellen.

Das Strafvollzugsgesetz kann die angestrebte Qualität nur mit Generalklauseln wie »Straffreies Leben« oder »Leben in sozialer Verantwortung« beschreiben. Ein Gesetz hat eine Dauerwirkung von vielen Jahren und Jahrzehnten – deshalb sind diese Formeln immer wieder erläuterungs- und anpassungsbedürftig. Dies eröffnet große

Spielräume und bietet viele Möglichkeiten, gestaltenden Einfluss zu nehmen. Es bedarf deshalb immer wieder der Diskussion und Verständigung wie das Optimum, das unter den jeweiligen Vollzugsbedingungen möglich ist, jeweils neu zu definieren ist.

Von besonderer Bedeutung sind die beiden Faktoren der Effektivität und Effizienz. Unter diesen Qualitäts Gesichtspunkten werden zunehmend von Kriminalpolitikern und Verwaltungsmodernisierern kritische Fragen an den Vollzug gestellt. Auch der Vollzug muss – wie alle anderen staatlichen Leistungsbereiche – immer mehr nachweisen, welche Maßnahmen z.B. im Bereich der Behandlung oder der Sicherheit welche Effektivität und welche Effizienz bewirken.

Hier steht die vollzugliche Theorie und Praxis vor großen Problemen. Der Behandlungsvollzug eröffnet Angebote und Chancen, mehr jedoch nicht. Es gibt nicht die monokausale Strategie, an irgendeiner Schraube zu drehen, um bestimmte Wirkungen zu erzielen. Es gibt nur die Möglichkeit, den einzelnen Gefangenen und spezifischen Gruppen Angebote zu machen, damit sie ihre Integrationschancen verbessern können. Die Wirksamkeit zeigt sich erst nach der Entlassung. Deshalb ist vor allem die Phase der Entlassung zu qualifizieren und auch im Sinne eines Controlling intensiver auszuwerten. Wir müssen viel mehr als bisher Informationen darüber gewinnen, welche Wirkungen welchen Aktivitäten zurechenbar sind. Nur dann gewinnen wir qualitative Aussagen über den Zusammenhang von Kosten und Leistungen und über taugliche Konzepte des Steuern und Lenkens von Behandlungsprozessen (case-management), von Anstalten (Vollzugsmanagement) und von anstaltsübergreifender Globalsteuerung (Politikmanagement).

In diesem Klärungsprozess ist zu differenzieren zwischen allgemeinen Behandlungsangeboten (Grundversorgung für alle) und Spezialangeboten für spezifische Tätergruppen und spezifische Lebenslagen. In der Grundversorgung ist in jeder Anstalt ein bestimmtes Leistungsniveau vorzuhalten. Dies betrifft z.B. soziales Training, Schuldnerberatung, Drogenberatung, Freizeit- und Sportangebote, Antiaggressionstraining, Antistressprogramme etc. Auf diese Grundausstattung müssen dann Spezialangebote aufsetzen, die weitergehend zu differenzieren sind: z.B. für Langstrafige, Kurzstrafige, für Ersatzfreiheitsstrafra, für straffällige Frauen, für Drogenabhängige, Sexual- und Gewalttäter, für jugendliche Straftäter, für ältere Gefangene etc. Diese zielgruppenspezifische Differenzierung ist bereits im Strafvollzugsgesetz angelegt. Sie ist jedoch häufig aus Ressourcen- oder Organisationsgründen nicht genügend erfolgt.

Im Rahmen dieser Differenzierung und Behandlungsplanung ist zu klären, wie jeweils das spezifische Anstaltsprofil zu kennzeichnen ist. Die Gefangenen können nicht in jeder Anstalt alle Behandlungsangebote bekommen. Es geht also darum, ein differenziertes Gesamtsystem mit den Möglichkeiten der Verlegung und des

Anstaltswechsels zu entwickeln. Zugleich ist zu klären, was zusätzlich durch externe Dienstleister zugearbeitet werden kann.

Damit stellen sich auch Fragen nach dem Grad der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung. Hierbei geht es um die räumliche und personelle Ausstattung, die Größe der jeweiligen Einheiten und die Planung der Haftplatzkapazitäten an den verschiedenen Standorten eines Landes sowie landesgrenzüberschreitend.

### Anspruchsgruppen, Kunden und Mitarbeiter als Zielgruppen

Ähnlich wie in der Wirtschaft und bei sozialwirtschaftlichen Organisationen muss auch der Vollzug sich immer mehr den Fragen stellen, welche Interessen welcher Anspruchsgruppen zu befriedigen sind.

Auch für ihn ist es wichtig festzustellen, welche unterschiedlichen Gruppierungen Einfluss nehmen auf sein Leitbild und seine Strategien. Dies gilt nicht nur für die Anstaltsleiter, sondern auch für die Fachabteilungen und die politische Spitze der Justizministerien (Schaubild 3).

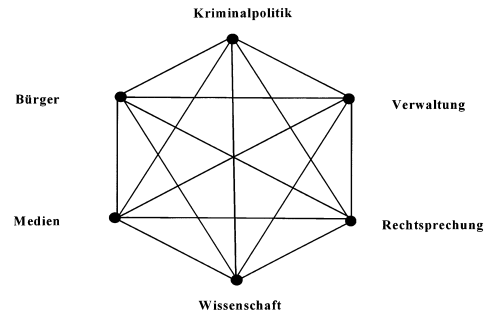
Die Zufriedenheit dieser Gruppen ist als eine zentrale Aufgabe des Vollzuges anzusehen, wobei diese Steigerung der Prozessqualität einzubinden ist in eine Gesamtstrategie der Modernisierung und Organisationsentwicklung.

Diskussionswürdig ist natürlich, ob unter dem Kundenbegriff auch die Gefangenen aufgeführt werden. Es ist jedoch wichtig festzustellen, dass es sich hier um ca. 80.000 Menschen handelt, deren Mitwirkung und deren Interessen zu berücksichtigen sind.

Die – relative – Zufriedenheit der Gefangenen ist ein wichtiger Faktor, nicht nur aus Gründen der Behandlung und der Sicherheit, sondern auch nach dem Menschenbild des Grundgesetzes und des Strafvollzugsgesetzes.

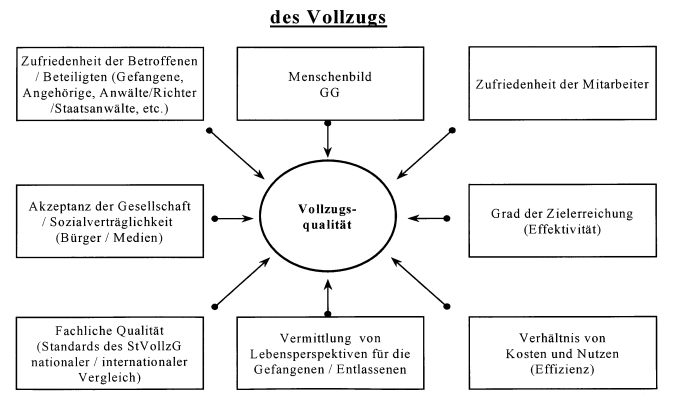
**Schaubild 1**

### Verändertes Kriminalpolitisches Kraftfeld



**Schaubild 2**

### Dimensionen der Qualität des Vollzugs



**Schaubild 3**

### Anspruchsgruppen / Stakeholder

- Regierung
- Landtag
- Parteien
- Verbände
- Medien
- Bürger
- Wissenschaft

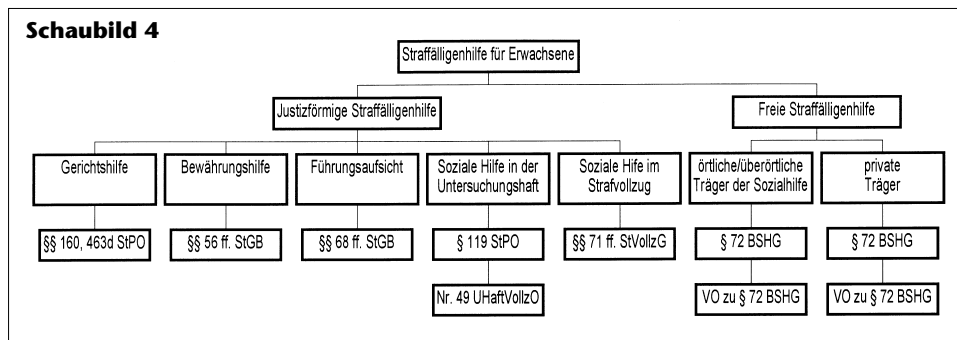


### Resozialisierung als Prozess

Der Prozess der Resozialisierung ist einzuordnen in ein Netzwerk von Institutionen und Sozialen Diensten (Schaubild 4). Ein Höchstmaß an Zusammenarbeit muss realisiert werden, damit ein Optimum an Wirkung erzielt werden kann.

Ein kritischer Befund zeigt, dass das Zusammenspiel dieser verschiedenen Dienste und

**Schaubild 4**



Behörden noch immer nicht optimal organisiert ist. Es kann nicht richtig sein, dass die Gerichtshilfe sich nach wie vor weitgehend auf die Aufgabe der Berichterstattung beschränkt, ohne dass in dieser Phase des Strafverfahrens bereits sozial-integrative Maßnahmen eingeleitet werden.

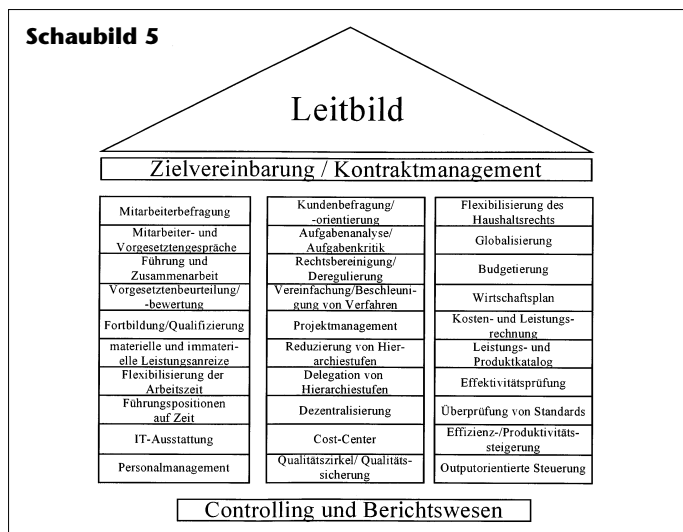
Der Gerichtshilfebericht findet bestenfalls Beachtung durch die Staatsanwaltschaft und das Gericht, er entfaltet jedoch keine Wirkung für die anschließende Phase der Bewährungshilfe oder der Behandlung im Vollzug. Die Bewährungshilfe beginnt erneut mit einer Anamnese, einer Diagnose und einer Prognose und

entwickelt auf dieser Grundlage ihre spezifischen Maßnahmen. Gleiches gilt für den Vollzug.

Strukturell arbeiten die Gerichtshilfe, die Bewährungshilfe und der Vollzug nicht ganzheitlich und prozessbezogen zusammen, stattdessen betonen sie noch immer ihre fachlichen und organisatorischen Abgrenzungen. Zwischen den Diensten findet im Regelfall keine Rückkopplung statt. Allein die Probanden/Gefangenen/Strafentlassenen sind diejenigen, die diesen »durchgehenden Prozess« am eigenen Leibe erleben.

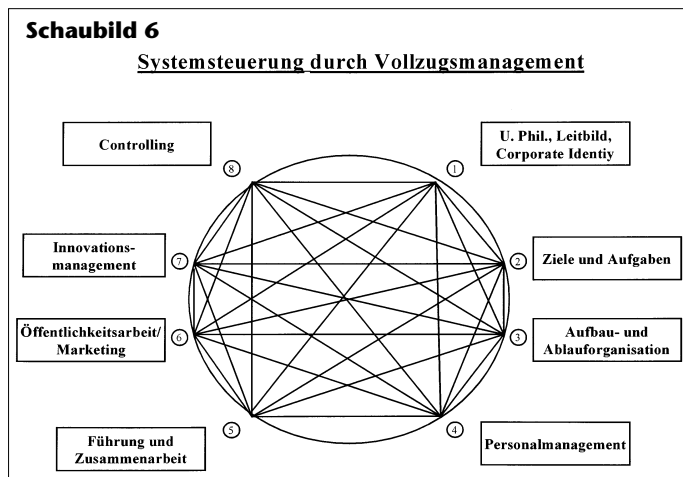
Die jeweils nur im Rahmen ihrer Zuständigkeiten und der jeweiligen Phasen des Strafverfahrens und der Strafvollstreckung tätigen Fachkräfte erleben Resozialisierung dagegen als arbeitsteiligen Prozess ohne ganzheitliche professionelle Rückkopplung und Auswertung. So sieht jeder dieser Dienste nur seine eigenen Möglichkeiten, seine eigenen Wirklichkeiten und seine eigenen Erfolge und Misserfolge.

**Schaubild 5**



**Schaubild 6**

**Systemsteuerung durch Vollzugsmanagement**



Zeit. Wir haben jährliche Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräche. Wir haben das Instrument der Rückmeldung für Vorgesetzte und ähnliches mehr eingeführt, ich könnte die Liste unbegrenzt fortsetzen.

Im Rahmen dieses New Public Managements fragen die Modernisierer nach dem Zusammenhang von Kosten und Leistungen, nach dem Output des Behandlungsvollzuges. Hier ist der Vollzug noch nicht genügend argumentationsfähig. Er muss seine Produkte selbst definieren und wissen, welche Kosten für welche Leistungen entstehen. Er weiß noch zu wenig über die Effektivität der Behandlungsmaßnahmen, also darüber, welche Wirkungen zum Zeitpunkt der Entlassung oder z.B. ein halbes Jahr nach der Entlassung zugerechnet werden können. Dies sind neue fachliche Probleme, die noch nicht einmal ansatzweise bewältigt worden sind.

Im Grunde tut es dem Vollzug gut, dass er nicht von diesen gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozessen ausgenommen ist. Dies betrifft sowohl die Fachkräfte aller Dienste wie auch das Vollzugsmanagement. Alle neuen Anforderungen kreisen im Kern um die Fragen: Was macht konkret die Qualität des Behandlungsvollzuges aus? Wie stellt sich der Zusammenhang zwischen Kosten und Leistungen dar? Wie können die Ergebnisse dieses internen Klärungsprozesses nach außen gegenüber den Finanziers, der Öffentlichkeit und den Bürgern so kommuniziert werden, dass wieder eine einverständliche Unterstützung der notwendigen Entwicklungsschritte des Vollzuges stattfinden kann?

**Strafvollzug 2015**

Das Szenario einer Unternehmensberatungsgesellschaft über das Krankenhauswesen im Jahr 2015 hat dazu angeregt, dies auch für den Vollzug zu versuchen. Ein paar Stichworte sollen genügen, um die Phantasien anzuregen:

**Weniger Staat, mehr Teilprivatisierung oder Vollprivatisierung:**

Es wird immer deutlicher, dass nicht nur Teilprivatisierung sondern auch Vollprivatisierung in den nächsten Jahren in der Fachdiskussion immer mehr Stellenwert bekommen wird. Von allen Parteien werden weniger Monopole und mehr Wettbewerb gefordert. Schon aus Kostengründen wird es notwendig sein, mit Leistungsverträgen und einem ausgeklügelten Controllingssystem eine Qualitätsoffensive zu starten. Wie in anderen Leistungsbereichen wird es so etwas wie eine Zertifizierung bzw. einen »Anstalts-TÜV« geben.

Auch der Vollzug wird in Kennziffern ausdrücken müssen, was die spezifische Qualität seiner Leistungen ausmacht. Die Justizministerien werden sich weitgehend auf eine Globalsteuerung konzentrieren. Die Anstalten werden mehr Autonomie aber auch mehr Verantwortung bekommen.

- **Mehr Angebotsdifferenzierung:**  
Entsprechend der Entwicklung im Krankenhauswesen wird es auch im Vollzug um eine stärkere Abgrenzung und Differenzierung zwischen Grundversorgung und Spezialangeboten gehen. Für verschiedene Tätergruppen wird es anstaltsspezifische Spezialangebote geben, die immer mehr auch ländergrenzüberschreitend genutzt werden. Nicht nur finanzielle und politische Gründe sprechen dafür.

- **Netzwerkentwicklung:**  
Zwischen ambulanten, stationären, staatlichen, privaten, gewerblichen und ländergrenzüberschreitenden Angeboten wird es eine vielfältige Netzwerkentwicklung geben. Schon um Fehl- und Überbelegung zu vermeiden, wird der Ansatz der koordinierten Gesamtsteuerung des stationären und des ambulanten Bereiches immer mehr an Bedeutung gewinnen.  
Schleswig-Holstein mit seiner niedrigsten Gefangenenerate in Deutschland mag dafür ein gutes Beispiel sein.

- **Kürzere Verweildauer:**  
Für das Krankenhauswesen wird eine kürzere Verweildauer als besonderes Ziel hervorgehoben. Auch in der Kriminalpolitik sollte wieder stärker über das Problem der Länge der Freiheitsstrafen nachgedacht werden. Die Entwicklung in den letzten Jahren mit einer Erhöhung der Strafrahmen und einer Verlängerung der Dauer der Freiheitsstrafen hat nicht dazu geführt, dass die Resozialisierungserfolge der Anstalten angestiegen sind. Es ist daher an der Zeit, das Denkverbot über die kurze Freiheitsstrafe aufzubrechen und entsprechend internationalen Erfahrungen auch in Deutschland Behandlungs- und Trainingsmodule auch für Freiheitsstrafen unter 6 Monaten zu entwickeln.

### Systemsteuerung durch Vollzugsmanagement

Ähnlich wie im Krankenhauswesen, in der Altenhilfe, in Jugendeinrichtungen, in der Psychiatrie etc. wird es auch im Vollzug erforderlich sein, ein neues Konzept der Systemsteuerung durch Vollzugsmanagement zu entwickeln. Schaubild 6 zeigt acht Bausteine des Vollzugsmanagements, die die wesentlichen Entwicklungsbereiche der Systemsteuerung darstellen. Es handelt sich um eine vernetzte Betrachtungsweise; jeder Entwicklungsschwerpunkt ist so mit jedem anderen verknüpft, dass schon punktuelle Veränderungen sich auf das Gesamtsystem auswirken. Aufgabe des Vollzugsmanagements ist es, das Gesamtsystem in einem labilen Gleichgewicht zu halten und entsprechende Impulse und Interventionen zur Gesamtsteuerung auszuüben. Dieses neue Konzept des Lenkens und Steuerns macht erfor-

derlich, dass in der Ausbildung, der Fort- und der Weiterbildung neue Konzepte und Programme entwickelt werden. Dazu gehört auch das Projekt einer bundesweiten Vollzugsakademie, die insbesondere für Führungskräfte und für Fachkräfte entsprechende Fort- und Weiterbildungsangebote entwickelt.

### Organisationsentwicklung

Auch im Vollzug geht es darum, die früher vorherrschenden geschlossenen und hierarchischen Modelle zu überwinden und zu Netzwerk- und Organisationsentwicklungen zu kommen, die besser geeignet sind, gesellschaftliche und vollzugliche Veränderungsprozesse aufeinander abzustimmen. In dem Handbuch »Das Gefängnis als lernende Organisation«, das im Frühjahr 2001 im Nomos-Verlag erschienen ist, werden zahlreiche Beispiele im Sinne dieser Entwicklungsarbeit aus der Vollzugspraxis präsentiert.

### Das Gefängnis als lernende Organisation

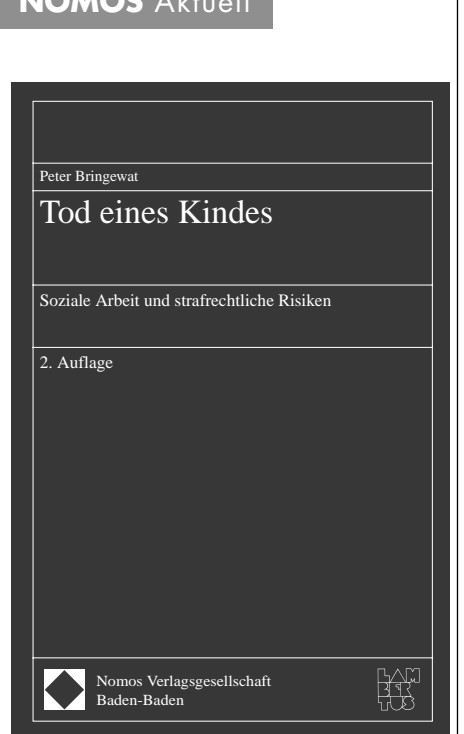
Meine Ausführungen sollten verdeutlichen, dass sich in den wenigen Jahren sehr vieles grundlegend im deutschen Gefängniswesen verändern wird. Nichts wird so bleiben, wie es ist. Auch die Gefängnisse müssen sich als lernende Organisationen verstehen.

Das Hauptproblem wird sein, die Lernfähigkeit der Gesellschaft und die Lernfähigkeit des Vollzuges zu synchronisieren. In der Gesellschaft besteht die Tendenz, den Vollzug auszugrenzen und ihn insofern seiner Klientel gleichzusetzen. Ich sehe zurzeit im Vollzug mehr Anstrengungen der Sozialintegration als auf Seiten der Gesellschaft. Eine produktive Lösung kann für die Zukunft nur darin liegen, dass ein lernender Vollzug und eine lernende Gesellschaft sich wechselseitig befruchten und entwickeln.

*Dr. Bernd Maelicke ist Leiter der Abteilung »Strafvollzug, Soziale Dienste der Justiz, Freie Straffälligenhilfe, Gnadenwesen« im Justizministerium des Landes Schleswig-Holstein und Mitherausgeber dieser Zeitschrift*

### Anmerkung

\* Für mich persönlich ist dies deshalb eine besondere Herausforderung gewesen, weil ich zunächst als externer Berater und wissenschaftlicher Begleiter für das ISS tätig war und dann anschließend – unvorhergesehen – darum gebeten wurde, das Drehbuch, das für andere geschrieben worden war, selbst umzusetzen.



Peter Bringewat  
**Tod eines Kindes**  
Soziale Arbeit und strafrechtliche Risiken  
2. Auflage  
2001, 163 S., brosch.,  
29,- DM, 27,- sFr,  
ISBN 3-7890-7360-1

Das Werk gibt Auskunft über die strafrechtlichen Pflichten und die Verantwortlichkeiten von Fachkräften der Jugendhilfe.  
(in Kooperation mit Lambertus-Verlag)

