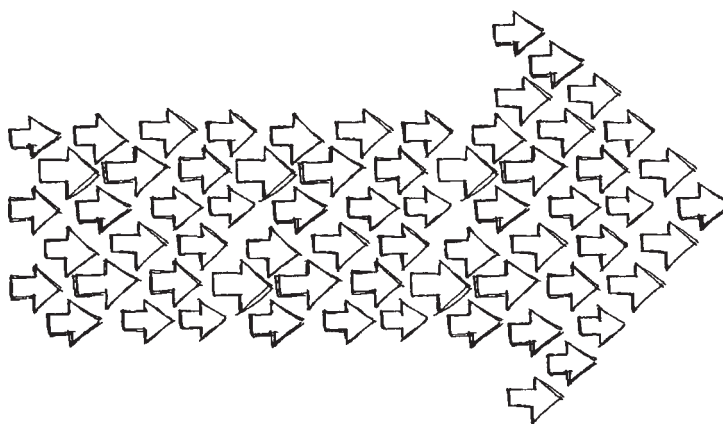


## STRAFVOLLZUGSGESETZ

# Management-Methoden im Justizvollzug?

• Jochen Kloff

**Zwanzig Jahre Strafvollzugsgesetz: In unserem letzten Heft zogen die Autoren eine kritische Bilanz. Reform oder Ruine? Wo gibt es neue Perspektiven, welche Wege sind zu beschreiten? Der Autor plädiert für neue Arbeits- und Management-Methoden im Justizvollzug. Wir laden in unserer Rubrik »FORUM« zur Debatte ein.**



## Was veranlaßt mich zu diesem Artikel?

Seit 1990 begleite ich als Organisationsberater mit praktischen Erfahrungen im Justizvollzug nicht nur vorwiegend öffentliche Verwaltungen, sondern auch zunehmend speziell Justizverwaltungen bei ihrem Prozeß, sich modernes Management Know-how anzueignen und dieses Wissen in die tägliche Praxis einzuführen. Bei den vielfältigen Gesprächen drängt sich mir folgendes Bild auf:

Knapper werdende Ressourcen der öffentlichen Hand lassen den Ruf nach einer effizient und kundenorientiert arbeitenden Verwaltung immer lauter werden. Vor allem Kommunen orientieren sich unter dem enormen Kostendruck bei ihren Verwaltungsreformen vermehrt an Managementmethoden der Wirtschaft. Doch nicht alles, was neu ist bzw. von der Wirtschaft kommt, ist automatisch gut. Häufig verstehen Verwaltungsreformer und Managementberater unter der »Schlankheitskur« lediglich Kosten-, Dienstleistungs- und Personalreduktion. Kann das die Lösung für die Probleme des Justizvollzuges sein? Wohl kaum.

Bedarf der Justizvollzug überhaupt der Einführung von Managementkonzepten anderer Bereiche – und welche sind übertragbar auf das System »Justizvollzug«? – In diesem Artikel will

ich eingehen auf die Notwendigkeit der Einführung moderner Management- und Führungsinstrumente im Justizvollzug und den daraus zu ziehenden Nutzen für Mitarbeiter, Gefangene, derzeitige und künftige Kooperationspartner der Anstalten sowie auf die zu erwartenden positiven Auswirkungen für die – nach Schutz suchende – Öffentlichkeit. In einem Folgeartikel sollen die Managementkonzepte sowie praktische Erfahrungen bei deren Einführung in den Justizvollzug dargestellt werden. Gehen wir zunächst auf einige Facetten der gegenwärtigen Situation im Justizvollzug ein:

## Kommt Ihnen die folgende Situation bekannt vor?

Ein junger, hoch motivierter Kollege wird Ihnen nach langem Klagen über Personalmangel kurz nach der Ausbildung zugewiesen. Sie setzen ihn sofort zur Verstärkung im Abteilungsteam A ein. Dort ist wegen der hohen Ausfallquote der dringendste Bedarf. Auch zuverlässige und verdiente Kollegen drohen, wegen Überlastung auszufallen.

Nach zwei Monaten kommen Sie zufällig mit dem neuen Beamten ins Gespräch und fragen nach seinen Anfangseindrücken: Nach einigem

Zögern hören Sie von Enttäuschungen und Frust, von mangelnden Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen und das Stationsleben zu gestalten. Stattdessen herrsche Verwaltungs-, Lauf- und Kontrollarbeit vor. Sie versuchen ihn noch aufzumuntern: »Naja, durch dieses Stadium mußten wir alle mal durch!« – und Sie meinen den Praxisschock.

Oder kennen Sie auch die Klagen von Führungskräften wie z. B. »Hier macht jeder, was er will!«, »Entscheidungsvorlagen sind unbrauchbar« bzw. »Unangenehme, weil ablehnende Entscheidungen werden auf mich rückdelegiert!« – oder die der Berufsgruppen gegeneinander: »Die Sozialfuzzis haben vom Vollzug doch keine Ahnung!« oder umgekehrt usw. usw. Die Liste der von Vollzugsbediensteten zusammengestellten Gedanken und Probleme könnte mehrere Seiten füllen. Und hört man den Mitarbeitern verschiedener Anstalten und Bundesländer aufmerksam zu, klingt die Liste immer ähnlich, wenn auch mit unterschiedlichen Nuancierungen und Schwerpunkten. Sind

diese Klagen nach dem Motto »Schlimmer geht's nimmer!« systemimmanent? Lassen Sie uns auf der Suche nach Lösungen einen Blick auf einige mögliche Ursachen werfen:

### Wie kommt es zur »Klagekultur« im Justizvollzug?

In den 50er und 60er Jahren war die Welt der Organisation Justizvollzug in den Augen vieler Bürger und auch Bediensteter des Justizvollzugs noch in Ordnung:

Das Prinzip der Strafe, basierend auf Schuld und Sühne, war in seiner Einfachheit für jedermann durchschaubar und wurde so von Straftenden wie Bestraften im Prinzip gleichermaßen anerkannt.

Dieser Grundidee der Schuld und der damit zusammenhängenden Buße (und zuweilen auch Rache) folgend, entwickelte der Justizvollzug ein ebenso einfaches wie überschaubares Reaktionsschema (neudeutsch: »Produktpalette«): Arbeit, Sauberkeit, Sicherheit und Ordnung. (Manch ein Bediensteter verfolgte auch noch das Ziel »Besinnung«.) Diesem Handlungsschema entspricht eine ebenso einfache Organisationsstruktur: eine klare Hierarchie mit einer einfachen Personalstruktur: ein juristisch versierter Leiter, thronend über einem klar gegliederten Verwaltungs- und Aufsichtspersonalkörper. Die alle Unklarheiten beseitigende Anweisungspraxis funktioniert in einer autoritär geformten und autoritätsabhängigen Gehorsamskultur. Die Erfolgskriterien für gutes Verhalten von Gefangenen wie Mitarbeitern bestehen in dem Befolgen von Anweisungen. Mit diesem Führungsinstrument werden die Ziele »Sicherheit, Ruhe und Ordnung« mehr oder weniger erfolgreich erreicht.

Erst mit dem gesellschaftspolitischen Umbruch der 68er Bewegung und der dann alle Gesellschaftsbereiche langsam durchdringenden Demokratisierung wurde diese »Ruhe« gestört. Die Forderung nach Mitsprache bei den Zielsetzungen des Justizvollzuges durch Vertreter sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse traf die bisherige Führung unvorbereitet. Unterstützt durch den sozialreformerischen Wind in der Kriminalpolitik zogen neue Berufsgruppen wie Sozialarbeiter, Psychologen und Lehrer mit dem Ruf nach Behandlung in den Justizvollzug ein.

Und sie brachten auch gleich die bis dahin im Justizvollzug noch weitgehend unbekannt Instrumente mit, mit denen sie dieses Ziel zu verwirklichen hofften: Gesprächsgruppen, Selbsterfahrungsgruppen, Psychotherapie in Einzel- und Gruppenform, Ausbildung, Arbeitsformen und Arbeitsprodukte, die auch in der Außenwelt Bedeutung haben und dort nach der Entlassung fortgeführt werden können sollten, sowie Vollzugslockerungen zur Erprobung für das »Leben danach«. Das alles hatte zum Ziel, daß sich der Täter mit sich, seiner Entwicklungsgeschichte, seiner Tat und seinem beeinflussenden Umfeld auseinan-

dersetzt und dadurch eine die Resozialisierung ermöglichende Persönlichkeitsnachreife erfährt. Also im Grunde eine moderne Form der »Besinnung« auf die gemeinschaftsorientierten Anteile seiner Persönlichkeit und deren Nachreife.

Dies waren an sich vernünftige Ziele. Jedoch wurden zwei Umstände dabei übersehen:

- die unterschiedlichen Bewertungskriterien des Strafrechts- und des Strafvollzugsystems und
- die fehlenden organisatorischen Rahmenbedingungen für diesen Behandlungsansatz.

Zunächst zu den unterschiedlichen Bewertungen: Der früher praktizierte Ansatz hatte eine in sich stimmige Arbeitsteilung: Das Strafrecht stellte, vereinfacht ausgedrückt, die Tat und die dazugehörige Schuld des Täters fest. Dementsprechend wurde die Straflänge bestimmt. Der Strafvollzug vollzog die dazu gehörige »Sühne«, d. h. die Zufügung eines »Übels« als Kompensation für die Schuld. Dieses Ziel wurde erfolgreich verfolgt. Hierüber war auch das Verständnis sowohl der breiten Öffentlichkeit als auch der Bediensteten des Strafvollzugs übereinstimmend.

Der neue Behandlungsansatz im Strafvollzug war und ist dagegen nur sehr beschränkt auf das Schuldprinzip des Strafrechts abgestimmt. Er fragt nämlich primär nach den psychologischen, entwicklungsgeschichtlichen und gesellschaftlichen Ursachen der Tat und entwickelt infolgedessen (mehr oder weniger erfolgreich) Behandlungsmaßnahmen, die diese Ursachen ausgleichen sollen. Die Strafdauer richtet sich aber nicht nach der erforderlichen Behandlungsdauer.

*Folge 1:* Strafrecht und sein – an sich darauf abzustimmendes – Nachfolgeinstrument »Strafvollzug« orientieren sich an unterschiedlichen Kriterien.

*Folge 2:* Diese Systemschwäche verursacht die bekannten Konflikte zwischen Vertretern des Sicherheits- und Behandlungsansatzes. Diese schreiben aber die Ursache ihres Konfliktes den unterschiedlichen Berufsgruppen und deren Vertretern zu. Die Systemschwäche wird personalisiert. Diesen Systemfehler können Managementinstrumente nicht ausräumen. Hier ist der Gesetzgeber aufgerufen. Moderne Managementmethoden können jedoch die negativen Auswirkungen innerhalb der Organisation abmildern.

### Nun zu den fehlenden organisatorischen Rahmenbedingungen:

In den 70er und 80er Jahren ist unter dem Behandlungs- und Sicherheitsziel des Strafvollzugsgesetzes ein gegenüber früheren Jahrzehnten vergleichsweise intensives Behandlungsmethodenrepertoire entwickelt worden. Die neu hinzu gekommenen sozialwissenschaftlichen und pädagogischen Berufsfelder haben jedoch die in sie gesetzten Hoffnungen nicht in der Weise erfüllt, wie viele in der anfänglichen Euphorie erwarteten. Dies lag aber nicht daran, daß die mitgebrachten Instrumente (abgesehen

von den »Spielwiesen« einzelner Therapeuten) nicht wirksam sind. Sie konnten ihre Wirkung nur nicht in dem erforderlichen Maße entfalten,

- weil sie nicht auf die besondere Klientel Gefangene angepaßt waren und
- weil die Organisation Justizvollzug weder auf die Instrumente vorbereitet war noch die dazu erforderlichen organisatorischen Rahmenbedingungen entwickelt und bereitgestellt hatte.

Entsprechend seiner Rolle als »reagierende Instanz« war der Justizvollzug aus den 50er und 60er Jahren mit seinen relativ stabilen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gewohnt, auf Tat und Täter zu reagieren. Diese reagierende Rolle nahm er auch bei internen organisatorischen Problemen ein. Daraus entwickelte sich die reaktive Führungs- und Organisationskultur in Form von Vorschriften und Anweisungen, die aufgetretene Probleme für Wiederholungsfälle regeln sollten.

Diese Führungskultur stand aber im fundamentalen Gegensatz zur Eigen- und Mitverantwortung, die die Vertreter des modernen Behandlungsansatzes nicht nur beim Gefangenen fördern wollten, sondern auch in Form von Beteiligung und Mitbestimmung bei Entscheidungen für sich einforderten. Ziele, Maßnahmen und notwendige organisatorische Rahmenbedingungen wurden nicht in dem erforderlichen Maße geklärt, geschweige denn das Führungsrollenverständnis.

Da eine ziel- und aufgabenorientierte Personalauswahl, ein entsprechender eignungsorientierter Personaleinsatz und eine die Ziele unterstützende Personalentwicklung im Justizvollzug fehlten (und zum großen Teil auch heute noch fehlen), wurden weder die Führungskräfte (und die Bediensteten des Aufsichtsdienstes) auf diesen neuen »Mitarbeitertypus« vorbereitet, noch dieser auf die bestehende Organisationskultur des Justizvollzuges mit seiner Geschichte, seinen Werten und Normen. So konnte der – von allen meiner Erfahrung nach nicht gewollte – Kampf beginnen.

Die Folge waren Betriebsablaufstörungen, die ihrerseits wieder zu Mehrarbeit führten. Die Belastungen stiegen. Der Ruf nach mehr Personal wurde zur Standardformel nicht nur der berufspolitischen Vertreter. Die goldenen 70er und 80er ermöglichten die Aufstockung des Personals. Aber mehr Personal fordert auch mehr organisatorischen Aufwand – nicht nur in der Personalverwaltung. Wurden aber auch die Führung, die Kommunikationsprozesse und die Ablaufprozesse auf diesen um – mehrere Berufsgruppen und zahlenmäßig erweiterten – Personalkörper abgestimmt? Wurden spezielle Kooperationsinstrumente geschaffen? Wurde für die psychisch belastendere Beziehungsarbeit auch Entlastungsinstrumente eingerichtet? Nein – und es konnte auch nicht sein; denn die Führungskräfte wurden – wie gesagt – darauf nicht vorbereitet. Das Ergebnis dieser Organisationsaufbau- und -ablaufstörungen brachte ein

Karikaturist folgendermaßen auf den – sicherlich überzeichneten – Punkt:

»Wir sind ein – oder anders ausgedrückt:  
**Tumult / Egoismus / Aggression / Mißtrauen**  
**Toll / ein / anderer / macht's**

## Wie kommen wir von der schulterzuckenden Klagekultur zur erfolgsorientierten und eigenverantwortlichen Gestaltungskultur?

Können Sie sich anstelle des Eingangsbeispiels folgendes Szenario im Justizvollzug vorstellen? Die Umfeldanalyse Ihrer strategischen Manager ergibt, daß ein neuer Tätertypus (z. B. gewaltbereitere organisierte Kriminelle) vermehrt auf Ihre Anstalt zukommen wird (wie ehemals in den 70-ern die Drogenabhängigen). Sie beschließen, mit der Gewaltproblematik besonders vertraute Behandler und Organisationsentwickler zu beauftragen, spezielle auf die Tätergruppe abgestellte Behandlungsmethoden sowie ein Behandlungs- und Organisationskonzept zu entwickeln.

Nachdem diese ihren Auftrag erledigt haben, beauftragen Sie entwicklungsfreudige Führungskräfte, die notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen vorzubereiten. Diese erstellen u. a. in Zusammenarbeit mit den Behandlungsexperten Anforderungsprofile für das noch zu gewinnende und einzustellende Personal.

Nach Ermittlung des Sachmittel- und Personalbedarfs lassen Sie von einem die Anstalt unterstützenden, betriebswirtschaftlich versierten Experten aus der Aufsichtsbehörde den Gesamtkapitalbedarf sowie die aus Ihrem Budget zu bestreitende Kostenhöhe errechnen sowie Möglichkeiten der Fremdmittelfinanzierung für den nicht aus Eigenmitteln gedeckten Kapitalbedarf darlegen. Sie führen Kosten-Nutzen-Berechnungen durch, um eine Grundlage für eine wirtschaftliche Mittelverwendungsentscheidung zu erhalten.

Nach Abklärung aller Finanzierungsfragen und dem Überschreiten einer zuvor definierten kritischen Marke der Tätertypuszahlen in Ihrer Anstalt entschließen Sie sich zur Einrichtung einer speziellen Behandlungsstation. In eigener Personalhoheit lassen Sie anhand der Anforderungsprofile Mitarbeiter einwerben und mit geeigneten Auswahlinstrumenten aussuchen. Das zusammengestellte Team stellt sich durch Teamklausuren und gezielte Trainingsmaßnahmen auf seine Aufgabe ein, setzt sich klare und meßbare Leistungs- und Entwicklungsziele und berichtet Ihnen in zuvor vereinbarten Abständen und festgelegter Form über den Entwicklungs- und Leistungsstand. Anhand von kontrollierbaren Daten reagieren Sie auf besonders bemerkenswerte Ergebnisse bzw. auf beachtenswerte Leistungsabfälle.

Die neu in das Team speziell für diese Aufgabe eingestellten Mitarbeiter befragen Sie im Rahmen eines routinemäßigen Nachwuchskräftezir-

kels nach ihren Eindrücken in den ersten drei Monaten. Sie berichten Ihnen offen über ihre persönlichen Unsicherheiten der ersten Tage, über die Betreuung durch ihre Paten, über ihre Eindrücke aus der vierwöchigen job-rotation-Phase und dem gemeinsamen Erarbeiten von Gestaltungsideen des Stationslebens und der Behandlungsangebote. Sie erläutern Ihnen den weiteren Einarbeitungsplan und ihre speziellen Einsatz- und Weiterentwicklungsvorstellungen, die sie mit ihren Paten und der Teamführung erarbeitet haben.

Sie denken, dies sei eine unrealistische Utopie? Etwas, was vielleicht in der Wirtschaft, aber nicht in der öffentlichen Verwaltung und schon gar nicht im Justizvollzug eine Umsetzungschance hat? Sicher – es ist eine Vision. Aber eine machbare Vision! Die Managementinstrumente sind vorhanden. Sie müssen »lediglich« an die speziellen Anforderungen des Justizvollzuges angepaßt und die Mitarbeiter auf diese Instrumente vorbereitet werden.

In der 2. Hälfte der 90er sind zur Entwicklung eines proaktiven Justizvollzuges drei Managementbereiche für den und im Justizvollzug zu entwickeln:

1. *Strategisches Management:* Es hat – kurz gefaßt – die Aufgabe, die Organisation auf künftige Veränderungen und Herausforderungen vorzubereiten.
2. *Produktmanagement:* Es entwickelt, pflegt und hält die Angebote und Maßnahmen vor, die dem Behandlungs- und Sicherheitsziel und den selbstgesetzten Zielen des Justizvollzuges optimal dienen.
3. *Operatives Management:* Es kümmert sich um die Schaffung optimaler Ablaufprozesse und deren notwendigen Rahmenbedingungen, damit die »Produkte« wirksam werden können.

## Welchen Nutzen kann der Justizvollzug aus diesen Managementbereichen ziehen?

*Das strategische Management:* Der gegenwärtige und sich ständig beschleunigende gesellschaftliche Wandel vor allem in der Arbeitswelt und die damit verbundenen ökonomischen Engpässe lassen auch einen radikaleren Wandel des Straftätertypus erwarten. Stichworte wie mehr und härtere Gewaltdelikte, organisierte internationale Kriminalität und intelligente Kriminalität vor allem im Bereich der Wirtschaftskriminalität werden in Fachkreisen diskutiert und kündigen sich als die nächsten Herausforderungen für den Justizvollzug an. Ein noch zu entwickelndes strategisches Management im Justizvollzug wird sich der Aufgabe stellen müssen, diese Entwicklungen mit geeigneten Instrumenten frühzeitig zu beobachten, Schlüsse hieraus für den Justizvollzug zu ziehen und entsprechende Entwicklungen von Behandlungs- und Sicherheitsmaßnahmen (sprich: »Produktentwicklungen«) zu initiieren und die Organisation Justizvollzug sowie deren Mitarbeiter auf diese Entwicklungen vorzubereiten. Da-

mit würde der Justizvollzug aus seiner bisherigen reaktiven Rolle herauskommen und eine proaktive Handlungsweise praktizieren. Eine solche würde:

- gravierenden Problemen zuvorkommen,
- Ratlosigkeit, Frust und Konflikte in der Mitarbeiterschaft vermeiden helfen und damit
- zu einer größeren Arbeitszufriedenheit und
- Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Institution sowie
- einer entscheidenden Verbesserung des inner- und außerbetrieblichen Images beitragen.

*Das Produktmanagement:* Es ist eine systematische Bestandsaufnahme von allen Behandlungs- und Sicherungsmaßnahmen erforderlich, um in einem anschließenden Schritt aufgrund von definierten Behandlungs- und Sicherungszielen deren Effektivität und Effizienz durch eine genaue Produktbeschreibung zu bewerten. »Spielwiesen« von erfolgreichen Behandlern sind zu standardisieren und institutionell zu verankern. Nicht oder weniger wirksame »Spielwiesen« werden eingespart.

Durch eine solche Produktbeschreibung würden:

- das Leistungsprofil jeder Abteilung bzw. Anstalt geschärft,
- die Qualität der Behandlungs- und Sicherungsmaßnahmen gehoben und gesichert,
- die Behandlungserfolge sichtbar und nachvollziehbar und
- eine Kostentransparenz ermöglicht werden.

*Das operative Management:* Nach dem vergleichsweise intensiven Produktmanagement der 70er und 80er Jahre werden Führungskräfte aller Ebenen die Organisation Justizvollzug in ihrer Aufbau- und Ablaufstruktur so zu entwickeln haben, daß erprobte, effektive und aufeinander abgestimmte Behandlungs- und Sicherungsmethoden ihre volle Wirkung entfalten können. Wie die ersten Ergebnisse von Organisationsentwicklungsmaßnahmen zeigen, lassen sich bewährte Managementkonzepte und Führungsinstrumente mit den Methoden der Organisationsentwicklung unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter auf die spezifische Situation des Justizvollzuges anpassen.

Durch solche Entwicklungsmaßnahmen können:

- selbstverantwortlich handelnde und sich selbst steuernde Handlungseinheiten entstehen,
- nicht kundenorientierte Aufgaben und Tätigkeiten reduziert und
- output-orientierte Arbeitshaltungen erreicht werden,
- gezielte und effiziente Personal- und Sachmitteleinsatzmöglichkeiten entstehen und
- Organisationsgestaltungs- (und nicht -verwaltungs-) prozesse im Justizvollzug verankert werden, die erfolgsorientiert auf ständige Verbesserung abzielen,
- Qualitätssteigerungen bei gleichbleibenden oder sinkenden Haushaltsmitteln erreicht werden.

Die positiven Auswirkungen solcher Entwicklungsprozesse auf die Mitarbeiter und nicht zuletzt auf die Nutznießer der »Dienstleistungsfirma Justizvollzug«, Gefangene und Öffentlichkeit, sind offensichtlich:

- Die Mitarbeiter werden aufgrund eines grundlegenden Kulturwandels im Sinne vertrauensvoller Teamarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern leistungsorientierter und erlangen über mehr Erfolgserlebnisse und Anerkennung mehr Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit ihren Aufgaben und der Institution.

- Von der Qualitätsverbesserung der Behandlungsangebote profitieren Gefangene unmittelbar und die Gesellschaft mittelbar. Durch eine betriebswirtschaftlich orientierte Kameratechnik (Stichworte sind: Zusammenlegung von Fach- und Ressourcenverantwortung, Zielvereinbarung, Budgetierung, Berichtswesen und Controlling) wird der Steuerzahler zumindest Kostenbegrenzung bei gesteigerter Dienstleistungsqualität erwarten können.

Mit dieser kurzen Auswahl von Nutzenbeispielen habe ich versucht darzulegen, warum moderne Managementmethoden im Justizvollzug unver-

zichtbar sind! Die zu entwickelnden Führungsinstrumente wie z. B.: Zielklarheits-System / Erfolgskriterien-System / Informations-System / Feedback-System / Trainings-System sollen anhand von Beispielen im Justizvollzug in einem Folgeartikel erläutert werden. Beschäftigen wir uns mit ihnen, damit die Grundlagen für die machbare Vision von einem proaktiven, erfolgsorientierten Justizvollzug mit positivem Arbeitgeberimage noch in diesem Jahrtausend gelegt werden.

*Jochen Kloff arbeitet seit 1991 als selbständiger Organisationsberater in Konstanz*

Regine Drewniak

## Ambulante Maßnahmen für junge Straffällige

### Eine kritische Bestandsaufnahme in Niedersachsen

Seit mehr als 15 Jahren werden ambulante sozialpädagogische Maßnahmen für junge Straffällige angeboten, um – so die Zielsetzung – explizite Alternativen zu den freiheitsentziehenden Sanktionen bereitzustellen. Mit der vorliegenden Untersuchung erfolgt erstmals eine umfangreiche Bestandsaufnahme der in Niedersachsen angesiedelten, aus Landesmitteln geförderten Angebote, ergänzt um Praxisbeurteilungen durch die Angehörigen in Jugendhilfe und Justiz. Dargestellt werden Probleme, aber auch Lösungsansätze einer der Zielsetzung der ambulanten Maßnahmen entsprechenden Praxis. Dabei zeigt sich, daß auf allen Seiten weiterer Handlungsbedarf besteht.

Ein umfangreicher Anhang enthält die Fragebögen der Untersuchung, Ergebnisse der Skalenanalysen sowie eine Adressenliste der landesgeförderten Projekte.

Das Buch erscheint als sechster Band der vom Kriminologischen Forschungsinstitut Niedersachsen e.V. herausgegebenen Schriftenreihe.

1996, 165 S., brosch., 32,- DM, 234,- öS, 29,50 sFr, ISBN 3-7890-4521-7  
(Interdisziplinäre Beiträge zur Kriminologischen Forschung, Bd. 6)



**NOMOS Verlagsgesellschaft**  
**76520 Baden-Baden**