

Sicher ist sicher – fehlt da noch etwas??

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Vortrag auf der 45. Tagung der
Bundesvereinigung der Anstaltsleiter am
23.05.2019

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Gliederung

- Einführung: Auf welchen Säulen steht das Konzept Sicherheit?

I Soziale Sicherheit

- Was verstehen wir unter „Sozialer Sicherheit“ im Gefängnis?
- Wie entsteht soziale Sicherheit?
- Warum brauchen wir soziale Sicherheit?
- Exkurs: Die besondere Bedeutung der Anstaltsleitung

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

II Anstaltsklima

- Definition, Differenzierung und Abgrenzung
- **Komponenten** des Anstaltsklimas
 - Direkte und indirekte Einflüsse
- Anstaltsklima und **Konfliktkultur**
 - 5 Grundarten von Konflikten
 - Konfliktursachen
- Anstaltsklima und **Forschung**

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

III Verbesserung der sozialen Sicherheit und des Anstaltsklimas

- **Voraussetzung** für ein gutes Anstaltsklimas
- Verbesserungsmöglichkeiten auf den verschiedenen Ebenen und Zielgruppen (Was fällt **Ihnen** spontan dazu ein?)

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Auf welchen Säulen steht das Konzept Sicherheit?

- Die administrative,
- die technische,
- die soziale und
- die publizistische Sicherheit

R. Wohlgemuth, Sicherheit, In: W. Pecher (Hrsg.) Justizvollzugspsychologie in Schlüsselbegriffen, 2004

Die vier Elemente der Sicherheit

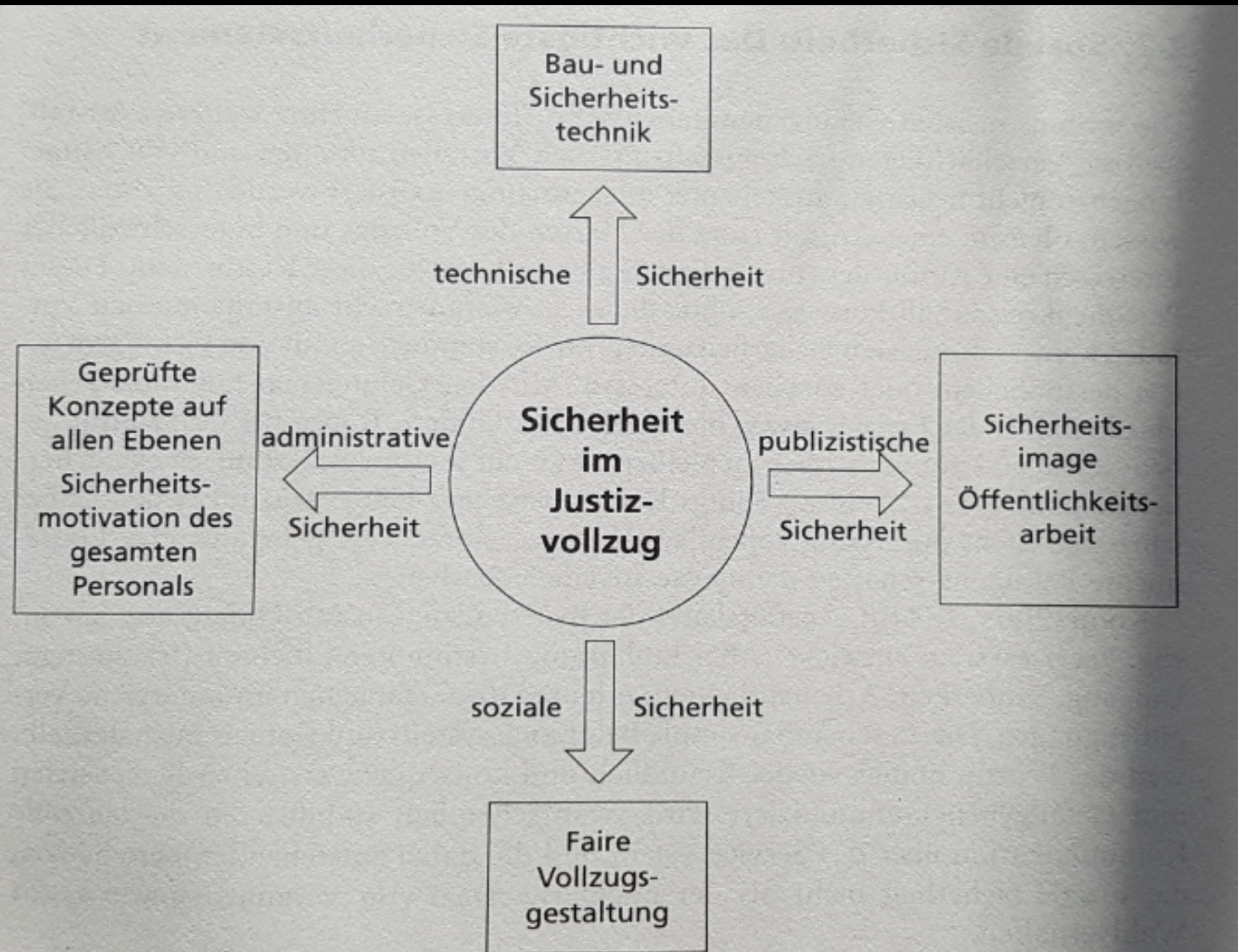


Abb. 1: Arbeitsbereiche Sicherheitsmanagement

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Was verstehen wir unter „Sozialer Sicherheit“ im Kontext Gefängnis?

„Die soziale Sicherheit bezeichnet [...] die Gestaltung des sozialen Miteinanders aller in der Anstalt lebenden und tätigen Personen.

Es geht hier bspw. um Mitarbeiterführung durch die Anstaltsleitung, die kooperative oder hierarchische Zusammenarbeit der verschiedenen Dienstgruppen, die Streitkultur mit den jeweils praktizierten Instrumenten der Konfliktbewältigung, den Grad der Mitwirkung von Gefangenen an ihrer Alltagsgestaltung usw.“

J. Goerdeler 2009, Sicherheit und Ordnung, In: Ostendorf (Hrsg.) Jugendstrafvollzugsgesetz

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Wie entsteht „Soziale Sicherheit“?

„Soziale Sicherheit entsteht durch die **Behandlung und Betreuung** der Gefangenen. [...]

Neben diesen Maßnahmen ist aber vor allem der **tägliche Umgang** der Bediensteten mit den Gefangenen von großer Bedeutung. Nur durch das **bewusste Eingehen** auf die Gefangenen und die **Kommunikation** mit diesen können Stimmungen, Gefahrenquellen sowie subkulturelle Entwicklungen rechtzeitig wahrgenommen und entsprechend gegengesteuert werden“

M. Hauck, Forum Strafvollzug 4/2012, Strafvollzug von A-Z

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Wie entsteht „Soziale Sicherheit“ aus psychologischer Sicht?

- Die Psychodynamik des „täglichen Umgangs“
- Gefängnis als Institution der Machtausübung ängstigt
- Verhaltenssteuerung als erlebter Zwang „von außen“
- Die innere (psychische) Sicherheit bedingt die äußere (soziale) Sicherheit
- Qualität des Kontaktes und „Beziehungspflege“
- Unsichere Menschen mißbrauchen → Selbstwertgefühl, Angst (sowohl auf Seiten der Bediensteten wie auch der Gefangenen)

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Wie erreichen wir „innere Sicherheit“ aller Vollzugsteilnehmer?

- bei den Bediensteten/Beamten?
 - Gefühl: „Was ich da mache, ist wichtig“
 - Bewußtsein und Selbstverständnis über die Tätigkeit
- bei den Gefangenen?
 - Faire, überschau- u. vorhersagbare Vollzugsgestaltung
 - Anstaltsklima -> „moral performance“

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Warum brauchen wir „Soziale Sicherheit“?

„Soziale Sicherheit kann erheblich dazu beitragen, die Entstehung und Eskalation von Konflikten zu vermeiden, ihr Ausmaß zu begrenzen, die Lösung zu erleichtern. Hier geht es um die **Herstellung eines Klimas**, das gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen erzeugt.“

J. Goerdeler 2009, Sicherheit und Ordnung, In: Ostendorf (Hrsg.) Jugendstrafvollzugsgesetz

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Personalführung und die besondere Bedeutung der Anstaltsleitung

„Personalführung fängt modellhaft beim Behördenleiter an, der das Anstaltsklima entscheidend prägt“ Wohlgemuth, Sicherheit, 2004, S. 254

„Aus der Kooperationsklausel (§ 154 Abs. 1 StVollzG) ergibt sich eine Verpflichtung des Anstaltsleiters, kooperative Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen zu schaffen.“ []

„ergibt sich in der täglichen Arbeit des Anstaltsleiters eine **intensive Teamorientierung**.“

Beide Zitate: G. Weigand, Anstaltsleiter, Forum Strafvollzug 03/2012, Strafvollzug von A-Z

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Personalführung und die besondere Bedeutung der Anstaltsleitung

Die Rolle des Leiters des AVD (AVD-L)
sowie der Haus- und Werkdienstleiter

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

II, Anstaltsklima: Definition, Differenzierung, Abgrenzung

Definition

Die subjektiv wahrgenommene, längerfristige Qualität der Zusammenarbeit **aller am Vollzug Beteiligten** ergibt das Anstaltsklima

Anstaltsklima – Betriebsklima – Arbeitsklima - Unternehmenskultur

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

II, Anstaltsklima: Abgrenzung

Betriebsklima

= Klima aller Beschäftigten eines Betriebes

Arbeitsklima

= Spezielle Situation am Arbeitsplatz

Unternehmenskultur

= Bewusste und unbewusste Rituale und Regeln des Umgangs innerhalb einer Organisation u. an allen Schnittstellen n. außen

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Komponenten des Anstaltsklimas

- **Direkter** Einfluss
 - Das Klima der Bediensteten untereinander
 - Das Klima der Gefangenen untereinander
 - Das Interaktionsklima beider Gruppen (Erleben und Verhalten (!))
- **Indirekter** Einfluss
 - Das Klima der Gesellschaft

(+ Einfluss durch Justizminister, Aufsichtsbehörde, Anstaltsleitung)

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Anstaltsklima und Konfliktkultur

- Die 5 Grundarten von Konflikten
 - Beziehungskonflikte
 - Rollenkonflikte
 - Verteilungskonflikte
 - Zielkonflikte
 - Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikte
- Beispiele

nach F. Glasl, Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte, 2011, 10. Aufl.

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Anstaltsklima und Konfliktkultur

Zu den Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikten:

- Warum kommt es an den Arbeitsplätzen der Gefangenen zu weniger Konflikten als in den Unterkunftsbereichen????

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Anstaltsklima und Konfliktkultur

Welche **Haltung** vertreten oft ältere, erfahrene Betriebsbeamte?

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Kommen wir zu den Konfliktursachen in Organisationen

Da gibt es ja ganz viele. Was fällt Ihnen alles so ein?

Denken Sie nicht nur an Justizvollzugsanstalten, sondern allgemein an Organisationen ...

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Konfliktursachen in allen Organisationen (1)

- Gegenseitige Abhängigkeit
- Stress, Unter- oder Überforderung
- Unterschiedl. Informationsstand, unzureichende Kommunikation, Missverständnisse
- Das Gefühl, persönlich abgewertet zu werden
- Das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Konfliktursachen (2)

- Schwierige Organisationsstrukturen
- Unvereinbare Persönlichkeiten und Einstellungen
- Ein Übermaß an Regeln und Kontrollen
- Wenig Gebrauch von konstruktivem Feedback
- Kämpfe um Macht und Einfluss, Konkurrenz
- Misstrauen, Groll, Ärger, Empfindlichkeit

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Konfliktursachen speziell im Vollzug (3)

???

- Machtgefälle
- Bestrafung
- Vergeltung

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Anstaltsklima und Forschung

- Allison Liebling: Worauf kommt es im Strafvollzug wirklich an?
- Fragebogen zur Lebensqualität im Gefängnis
- Vergleich von Anstalten möglich

A. Liebling & H. Arnold, 2004, Prisons and Their Moral Performance. A Study of Values, Quality and Prison Life. Oxford: University Press

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Anstaltsklima und Forschung

Dimensionen des Fragebogens:

- **Beziehungsdimension**: Respekt, Menschlichkeit, Beziehungen, Vertrauen, Unterstützung
- **Vollzugsgestaltung/Regime**: Fairness, Ordnung, Sicherheit, Wohlbefinden, persönliche Entwicklung, Kontakt mit der Familie, Anständigkeit
- **Soziale Struktur**: Zusammenleben der Gefangenen und Macht/Autorität
- **Bedeutung** (der Gefangenschaft) und **Lebensqualität** als eigenständige Themen

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Ergebnis dieser Forschungsarbeiten

- Schlüsselbegriff: „**Moral performance**“

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

III Verbesserung der sozialen Sicherheit und des Anstaltsklimas

- **Voraussetzung** für ein gutes Anstaltsklima ist die Verständigung darüber, dass ein „gutes Anstaltsklima“ ein erstrebenswertes Ziel ist und der **Primäraufgabe** des Vollzuges dient, nämlich dem Schutz der Allgemeinheit und der Befähigung der Gefangenen, künftig ein Leben ohne Straftaten zu führen.

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

III Verbesserung der sozialen Sicherheit und des Anstaltsklimas

- Verbesserung zu Gunsten der Bediensteten
- Verbesserung zu Gunsten der Gefangenen
- Verbesserung des Interaktions“klimas“ Bedienstete-Gefangene
- Verbesserung durch gesellschaftliche Einflüsse
- Massnahmen der Anstaltsleitung, der Aufsichtsbehörden

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Verbesserung zu Gunsten der Bediensteten (1)

- „Moral performance“ auch auf Seiten der Bediensteten
- Zusammenarbeit (Teamorientierung),
- Kommunikation (Transparenz),
- Personalführung (flache Hierarchien, Unterstützung, Mitgestaltung) und
- Personalentwicklung (regelmäßige Führungskräftebildungen),

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Verbesserung zu Gunsten der Bediensteten (2)

- Transparente Aufgaben- u. Leistungsorientierung auch in der dienstlichen Beurteilung
- Fortbildungsangebote (auch zu ethischen Themen, zum persönlichen Konfliktmanagement)
- Betriebl. Gesundheitsmanagement, vielfältiger Betriebssport
- Angebote zur Stressbewältigung u. Work-Life-Balance

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Verbesserung zu Gunsten der Bediensteten (3)

- Angebote zur **Selbstreflektion** (Intervision, Supervision, Coaching) und
- **Selbstthematisierung** (Mitarbeitergespräche, Qualitätszirkel, kollegiale Beratung)
- **Förderung der persönlichen Entwicklung** durch ein engagiertes Interesse der Dienstvorgesetzten,
- etc.

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Verbesserung zu Gunsten der Gefangenen (1)

- Maßnahmen zur Eindämmung der Subkultur (je rigider das Anstaltsregime, desto härter die Subkultur)
- Konsequentes Einschreiten bei Übergriffen aller Art
- Fairness u. Gerechtigkeit als Modellverhalten
- Bessere Aufschlusszeiten auch in der sensiblen Zeit der U-Haft
- Bereitstellung von Ausbildungs- u. Arbeitsplätzen

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Verbesserung zu Gunsten der Gefangenen (2)

- Akzeptable Verpflegung
- Sachgemäße Ausstattung (Haftraum, Gruppenräume, Sportgeräte)
- Betreuungs- und (auch niedrighschwellige) Therapieangebote
- Beschäftigungs- und Sportangebote, kulturelle Angebote
- Vielfältige Vollzugsformen (z.B. Wohngruppen, sozialtherapeutische Abteilungen)
- Möglichkeiten zur Religionsausübung
- Großzügige Besuchsregelung u. –gestaltung, etc.

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Verbesserung des Interaktions“klimas“ Bedienstete-Gefangene (1)

- Förderung von Einstellungen, die den täglichen Umgang mit Gefangenen verbessern: Fairness, Gerechtigkeit, Transparenz
- Wertschätzung unter der Überschrift „moral performance“
- Konfliktbearbeitung i.S. von: nicht die Person an sich ist schlecht, sondern z.B. sein momentanes vollzugliches Verhalten
- Einbindung der Gefangenen (od. deren Vertreter) in vollzugliche Angelegenheiten, d.h. „Gefangenenmitverantwortung“ mit Leben füllen

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Verbesserung des Interaktions“klimas“ Bedienstete-Gefangene (2)

- Regelmäßige Fortbildungsangebote für das Personal zu den Beispielthemen Gesprächsführung, Konfliktbewältigung, Rollenverhalten in Zwangskontexten etc..
- Angebot an die Bediensteten je nach Fähigkeiten und Fertigkeiten Gruppen anzubieten (z.B. Lesen, kochen, musizieren, Diskussionsrunden, Spiel- und Sportangebote, Bildungsangebote etc.)
- Förderung eines „gemeinsamen Tuns“ der Bediensteten mit den Gefangenen, z.B. zusammen ...

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Verbesserung durch gesellschaftliche Einflüsse (1)

- Aktive (statt reaktive) Pressearbeit mit dem Ziel Information/Aufklärung im Sinne von „Rationalität statt Emotionalität“
- Tage der Justiz (Information der Bevölkerung über Auftrag und Ziele)
- Einbindung von Ehrenamtlichen und vielfältigen externen Verbänden und Einrichtungen
- Beteiligung an Diskussionsrunden (TV, Rundfunk, Symposien)

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Verbesserung durch gesellschaftliche Einflüsse (2)

- Anstaltsführungen mit obligatorischer Diskussion über Herausforderungen modernen Strafvollzuges
- etc.

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Maßnahmen der Anstaltsleitung, der Aufsichtsbehörden (1)

- Angemessene personelle und finanzielle Ressourcen
- Behandlungsauftrag gleichrangig mit Sicherheitsaspekten (Verteilung finanzieller Ressourcen)
- Zusammenarbeit mit Justizvollzugsakademien (Personalentwicklung, regelmäßige Führungskräftebildung), Implementierung von Feedback-Systemen (auch „von unten nach oben“)
- Management by „walking around“ (Leitungskräfte besuchen ihre Mitarbeiter gezielt am Arbeitsplatz)

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Maßnahmen der Anstaltsleitung, der Aufsichtsbehörden (2)

- Eine verantwortete Risikobereitschaft z.B. für vollzugsöffnende Maßnahmen
- Kooperativer/situativer Führungsstil
- Lern- und entwicklungsorientierte Konzentration auf Fehler (statt Bestrafung und neue Dienstvorschriften)
- Streben nach Flexibilität und Sensibilität für betriebliche Abläufe
- Förderung der Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten auf allen Hierarchieebenen – auch bei den Gefangenen auf der untersten Ebene, etc.

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Verbesserung der sozialen Sicherheit und des Anstaltsklimas

Resümee

Soziale Sicherheit und ein gutes Anstaltsklima müssen sich alle(!) Beteiligten **hart erarbeiten**. Viele der genannten Vorschläge sind umgesetzt oder in Umsetzung. Einmal erreicht, ist die Arbeit nicht vorbei, da das Klima, wie das Wetter einem **dynamischen Prozess** unterliegt!

**REGEN...
SONNE... REGEN..
HAGEL.. REGEN..
SONNE...**

Was ich manchmal so denke

**DAS WETTER
HAT SCHLIMMERE
STIMMUNGSSCHWANKUNGEN
ALS ICH.**

Soziale Sicherheit und Anstaltsklima

Vielen Dank für Ihre Geduld,
Aufmerksamkeit
und Mitarbeit !!!