

Gesundheit der Organisation Straf-/Maßnahmenvollzug – einige grundsätzliche Überlegungen¹

Es ist weitgehend anerkannt, dass Organisationen die Gesundheit ihrer Mitarbeiter fördern oder auch schädigen können. Für die Auseinandersetzung mit Organisationen erscheint es zusätzlich fruchtbar, sich mit deren Gesundheit auseinanderzusetzen.

Deskriptoren: Strafvollzug, Maßnahmenvollzug, Organisation, Ressourcenorientierung, Sozialnetzkonferenzen.

Von Wolfgang Gratz

In Anlehnung an den strukturfunktionalen Gesundheitsbegriff von *Talcott Parson* kann man Gesundheit einer Organisation als einen Zustand optimaler Leistungsfähigkeit für die wirksame Erfüllung der Aufgaben, für die die Organisation geschaffen wurde, definieren. Hierfür ist die Sicht der wichtigen Anspruchsberechtigten (Stakeholder) relevant. Innenbezüglichkeit und Selbstversunkenheit genügen nicht, um sich als Organisation – und sei es als Justizanstalt – der eigenen Gesundheit zu vergewissern. Es kommt darauf an, wie man von außen gesehen wird.

Entsprechend dem Konzept der Salutogenese, also der Entstehung von Gesundheit, das *Aaron Antonovsky* ausformuliert hat, ist der Kohärenzsinn ein wesentlicher Faktor des Gesundseins. Die drei zentralen Kategorien sind Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit.

Gesund sind demzufolge die Organisationen, die

1. darauf vertrauen können, dass sie sich selbst und das, was um sie herum vorgeht, erfassen und verstehen können,
2. sich zutrauen, die nötigen Ressourcen zu erschließen und mit ihnen die erwarteten Leistungen zu organisieren und
3. in ihrer Existenz einen Sinn, der zu Leistungen anspornt, zu erkennen vermögen.

Sinngebung und Aufgabenorientierung hängen eng zusammen. *Wilfred Bion* unterscheidet zwischen Gruppen, die in reifer, realitäts- und leistungsorientierter Form die Erledigung ihrer Aufgaben in den Mittelpunkt rücken und solchen, die in „Grundeinstellungen“ (basic assumptions) verhaftet sind. Aufgrund einer Grundeinstellungs-Mentalität zeigen solche Gruppen eine häufig

ihnen nicht bewusste Tendenz, die Arbeit an der Hauptaufgabe zu vermeiden. Auf diese Weise können sie der Arbeitsrealität entrinnen, wenn sie als schmerzlich oder Angst erzeugend erlebt wird.

Bion definiert drei Grundeinstellungen, von denen zwei kurz umrissen seien:

1. Abhängigkeit (dependency): Eine Gruppe mit einer solchen Grundeinstellung verfährt, als ob ihre Hauptaufgabe einzig allein darin bestünde, für die Befriedigung der Wünsche und Bedürfnisse der Gruppenmitglieder zu sorgen.
2. Kampf – Flucht (fight – flight): Hier ist die Grundeinstellung, dass es eine Gefahr oder einen Feind gibt, der entweder zu attackieren ist oder vor dem man flüchten muss.

In beiden Fällen werden keine Möglichkeiten einer differenzierten Bewältigung der Aufgabe gesehen.

Diese Grundeinstellungen haben zur Folge, dass die jeweiligen Gruppen massive Probleme haben, Frustrationen auszuhalten, der Realität ins Auge zu sehen, Unterschiede zwischen Gruppenmitgliedern wahrzunehmen, aus Erfahrungen zu lernen und somit wirksam zu arbeiten.

Wenn sich Mitarbeitergruppen in Grundeinstellungen verheddert haben, sind Zähigkeit und Überzeugungskraft erforderlich. Es gilt, geduldig, mit langem Atem, nachhaltig und auf verschiedenen Wegen die Aufgabe und die Notwendigkeit, sie zu erfüllen, in den Mittelpunkt zu rücken.

Hierbei ist eine Konzentration auf die Hauptaufgabe (*Kenneth Rice*: primary task) angesagt. Die Hauptaufgabe ist die vordringliche Aufgabe, die eine Organisation ausfüllen muss, der zentrale Zweck einer Organisation, auf den sich die Organisation immer wieder einigen muss. Diese Primäraufgabe ist nicht naturwüchsig vorgegeben. Sie ist in Auseinandersetzungen mit den relevanten Umwelten (Anspruchsgruppen, Auftraggebern) zu präzisieren und in organisationsinternen Kommunikationen und Entscheidungsfindungen umzusetzen. Bei der Definition der Hauptaufgabe geht es letztlich um eine Wertentschei-

¹ Zusammenfassung des bei den 4. Universitären Strafvollzugstagen am 16.9.2015 in Linz gehaltenen Vortrags. Die Langversion findet sich kostenfrei unter <http://www.wolfgang-gratz.at/index.php/downloads/artikel-buchbeitraege-vortraege>.

dung, um eine Aussage mit Signalwirkung nach innen und außen, Motto: Das ist uns am wichtigsten!

Als Grundlage für die Definition der Primäraufgabe des Strafvollzuges bietet sich an: „Wir leisten faire Menschenführung in einer sicheren Umgebung“.

- „leisten“ betont den Dienstleistungscharakter der Arbeit im Strafvollzug.
- „fair“ behandelt zu werden stellt ein zentrales menschliches Grundbedürfnis dar. Fairness hat als Wert eine hohe soziale Akzeptanz.
- „Menschenführung“ drückt die Verantwortungsübernahme für die Einwirkung auf das Verhalten der Insassen aus.
- „in einer sicheren Umgebung“ benennt eine zentrale Rahmenbedingung dieser Menschenführung, nämlich die Gewährleistung von Sicherheit nach innen und außen. Im Gesamtzusammenhang ist klargestellt, dass Sicherheit die bedeutsamste Rahmenbedingung für die zentrale Aufgabe Menschenführung darstellt.

Diese Ausformulierung der Primäraufgabe ist selbstverständlich diskussionswürdig. Beispielsweise ist die Frage berechtigt: Wo bleibt die Rechtsstaatlichkeit? Sie sollte eine Selbstverständlichkeit, aber keine Primäraufgabe darstellen. Die Bestrafung ist nicht erwähnt, weil sie mit dem Freiheitsentzug unweigerlich eng verbunden ist.

Jeder dieser Begriffe ist als Basis einer Auseinandersetzung darüber anzusehen, was im Alltag des Vollzuges wie konkretisiert werden sollte, so zB, was Fairness im Betrieb einer Abteilung oder einer Werkstätte einer Justizanstalt tatsächlich bedeutet oder durch welche Kombination von Vorgehensweisen Sicherheit am besten gewährleistet werden kann.

Weiter gilt es zu klären, welche Akzentuierung die Hauptaufgabe in verschiedenen Bereichen des Vollzuges, beispielsweise im Maßnahmenvollzug, im Jugendvollzug, im Frauenvollzug erfahren sollte.

Die Auseinandersetzung mit der Primäraufgabe hat im Vollzug eine besondere Bedeutung, da er von seiner Aufgabe her besonderen Risiken, in Abhängigkeit bzw Kampf/Flucht zu geraten, ausgesetzt ist.

Ein weiterer zentraler Faktor der Salutogenese ist die Ressourcenorientierung. Bezogen auf die Organisation Straf- und Maßnahmenvollzug bedeutet es, möglichst alle in diesem System vorhandenen Ressourcen zu erschließen.

Derzeit geht vieles an Einsatzbereitschaft, Engagement und Kreativität verloren, da leistungsbereite MitarbeiterInnen keine Unterstützung finden, Schwierigkeiten in den Weg gelegt bekommen oder auch angefeindet werden. Dieses Phänomen findet man auf allen Ebenen des Systems, von ganz unten bis ganz oben. Es führt dazu, dass besondere Leistungen und Innovationen unter cover betrieben werden, verkümmern oder gar nicht hochkommen.

Ein Ausbau der Ressourcenorientierung erfordert Aufmerksamkeit und faire Führungsarbeit, Toleranz gegen-

über Ungewohntem und auch eine wohldosierte Risikobereitschaft.

Den Gegnern einer Ressourcen- und Aufgabenorientierung ist entschieden entgegenzutreten. Eine gesunde Organisation verfügt über ein Autoimmunsystem. Dies wird dadurch wirksam, dass es Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich für die Hauptaufgabe einsetzen, entschieden verteidigt, am besten in einer Beispielgebenden Form, also nach dem Motto des Affektkontrolltrainings (*Thomas Brendel/Gertrud Schröder: A.K.T.®*): „Ächte die Tat, aber achte den Täter.“

Ressourcenorientierung bedeutet auch, die Insassen nicht bloß als Gefahrgut anzusehen, sondern die Ressourcen dieser Menschen zu erkennen, zu würdigen, zu nützen und wachsen zu lassen. Eine zentrale Ressource der Insassen ist ihre Vertrauenswürdigkeit, also die Fähigkeit, Verantwortung über sich selbst zu übernehmen und Freiräume und Freiheiten sinnvoll zu nutzen. Wenn man diese Ressourcen fördert, nützt dies nicht nur dem Vollzug, sondern vor allem auch den betroffenen Insassen und der Gesellschaft, weil es die Chancen, Rückfälle zu vermeiden, erhöht. Es gibt eine Reihe von Beispielen aus einzelnen Anstalten, dass Vertrauen anstelle bloß äußerer Verhaltenskontrolle, wird es klug gewährt, ein Erfolgsmodell ist. Das aktuellste allgemeine Beispiel hierfür ist der elektronisch überwachte Hausarrest, der zunächst auf viel Skepsis stieß, jetzt aber, so anlässlich seines fünfjährigen Bestands als weiter auszuweitesendes Erfolgsmodell öffentlich gewürdigt wurde.

Auch haben die Sozialnetzkonferenzen in kurzer Zeit gezeigt, welchen Mehrwert ressourcenorientierte Vorgehensweisen stiften, um Alternativen zum Freiheitsentzug zu ermöglichen.

Gesunde Organisationen sind geschickt darin, sich mit wenig Aufwand zusätzliche Ressourcen zu verschaffen. Es gibt etliche Beispiele gelingender Kooperationen vor allem mit Universitäten, Fachhochschulen, Glaubensgemeinschaften und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Hier besteht ein großes Potenzial, zusätzliche Ressourcen zu erschließen, vor allem Betreuungsleistungen und Austausch mit Multiplikatoren.

Kriminalpolitisch gesehen bedeutet Ressourcenorientierung, die knappe und teure Ressource strafrechtlichen Freiheitsentzuges nur solchen Straffälligen lediglich solange zukommen zu lassen, bei denen dies unbedingt erforderlich ist und vermehrt zu Alternativen zugreifen, die die Ressourcen der Straffälligen erhöhen und nicht reduzieren. Der Straf- und Maßnahmenvollzug ist von seinem gesellschaftlichen Auftrag her und den Rahmenbedingungen, unter denen er operiert, besonderen Gesundheitsrisiken ausgesetzt. Deshalb ist es erforderlich, Zielsetzungen, Strategien, Programme, Gepflogenheiten und Interventionen zu entwickeln und zu realisieren, die die Gesundheit des Systems fördern.