

# Jugendstrafvollzug als dynamisches Organisieren – ein realisierbares Konzept?

Wolfgang Gratz

**Zusammenfassung:** Straffällige Jugendliche zu inhaftieren, wird international sehr unterschiedlich gehandhabt und ist fachlich nicht unumstritten. Wie andere Organisationen auch, benötigen Jugendvollzugsanstalten eine klar herausgearbeitete Primäraufgabe, die nicht bloß von oben vorgegeben wird, sondern auch in der täglichen Arbeit mit den Jugendlichen weiterentwickelt wird (Gegenstromprinzip). Da von einem Teil der inhaftierten Jugendlichen eine starke psychosoziale Dynamik ausgeht, die die Anstalt und ihre Bediensteten sehr fordert, ist der Jugendstrafvollzug dynamisch zu organisieren, was hohe Ansprüche an die Anstaltsleitung und alle Mitarbeitenden stellt. Es ist fraglich, wie gut dies in hinreichender Weise in der Praxis möglich ist.

Schlüsselwörter: Jugendstrafvollzug, dynamisches Organisieren, Grund-einstellungen, Primäraufgabe, Spaltung, Containment

**Abstract:** Detention of juvenile delinquents is handled very differently internationally and is not without controversy. Like other organizations, juvenile detention centers need a clearly defined primary task that is not only predetermined from top-down but is also developed further in the daily work with the young people (countercurrent principle). Since a strong psychosocial dynamic emanates from parts of the incarcerated youths, which places great demands on the institution and its staff, the juvenile penal system must be organized dynamically, which places high demands on the institution's management and all staff. It is questionable how feasible this is possible in practice.

Keywords: Detention of Juvenile Delinquents, Dynamic Organizing, Basic Assumptions, Primary Task, Cleavage, Containment

## 1. What business are you in?

Nach Drucker (2002) ist die zentrale Frage des Organisierens: What business are you in? Es sei daher zunächst auf die besondere Situation von Jugendlichen und auf den Umgang mit der Straffälligkeit Jugendlicher eingegangen.

Nach dem Erkenntnisstand der Neurobiologie (Konrad, Fink & Uhlhaas, 2013; Uhlhaas, 2012; Sisk & Zehr, 2011) erfolgen in der Adoleszenz Reorganisationsprozesse des Gehirns mit tiefgreifenden emotionalen und kognitiven Veränderungen. Es steigt die Kompetenz, Denken und Handeln zu kontrollieren und sich neuen komplexen Aufgabensituationen flexibel anzupassen. Zudem erhöht sich die Fähigkeit, sich in den mentalen Zustand von anderen hineinzusetzen, sowie die Empathie. Vor allem die Teile des Gehirns, die planen, vorausschauend handeln, abwägen und die Impulse kontrollieren, sind erst zwischen dem 25. und 30. Lebensjahr voll ausgereift.

Gerade zwischen dem 16. und 25. Lebensjahr besteht jedoch ein Ungleichgewicht. Das emotionale System hat aufgrund seiner früheren Entwicklung einen größeren Einfluss auf das Verhalten Adoleszenter, während das Kontrollsystem des Gehirns noch nicht vollständig ausgereift ist.

Die Neurowissenschaften bestätigen bereits seit längerer Zeit in der Sozialpädagogik und Psychotherapie formulierte Aussagen (Gratz, 2015). Speziell für den Jugendstrafvollzug ergibt sich aus neurowissenschaftlicher wie aus sozialpädagogischer und psychotherapeutischer Sicht für die Adoleszenz Folgendes:

- Jugendliche benötigen begrenzte und beschützte Freiräume, in denen sie ihr Risiko-bedarfnis ausleben, erproben und mit ihrem Verhalten experimentieren können.
- Jugendliche sind impulsiv. Sie lernen in einem langsamen, ins dritte Lebensjahrzehnt reichenden Prozess Risikoabwägung, bewusste Steuerung des Verhaltens und verantwortliches Handeln.
- Jugendliche sind in der Adoleszenz besonders vulnerabel und psychisch verletzbar.
- Die Entwicklung von Jugendlichen ist stark davon abhängig, in welcher Umgebung sie sich befinden und welche Lern- und Erprobungsmöglichkeiten diese eröffnet.
- Für Jugendliche sind Gleichaltrige von besonderer Bedeutung; sie orientieren sich an ihnen sehr stark, haben aber auch ein hohes Bedürfnis, Kontakte und Auseinandersetzungen mit Eltern oder anderen engen Bezugspersonen zu führen.
- Die Adoleszenzphase ist somit einerseits risikobehaftet (selbst- bzw. fremdgefährdendes Verhalten aus Lust am Risiko, an der Auseinandersetzung), andererseits stellt sie eine große und lebensgeschichtlich höchst bedeutsame Chance dar, Fehlentwicklungen und Defizite zumindest teilweise zu kompensieren und auch bei (teilweise) fehlgeschlagener Sozialisation einen guten Platz in der Gemeinschaft und der Gesellschaft zu finden.
- Insgesamt ist festzuhalten: Persönliche Veränderungen bedürfen positiver Beziehungserfahrungen in einem förderlichen Milieu, das Dramatisierung vermeidet, einen sicherheitsgebenden Rahmen bereitstellt und zugleich Raum zum Experimentieren für und mit persönlichen Weiterentwicklungen bietet.

Strafvollzugseinrichtungen haben nicht nur vom Namen her eine strafende Funktion, die den zuvor dargestellten Anforderungen nicht förderlich ist. Sie zeigen typischerweise folgende Merkmale: von Distanz und Misstrauen geprägte Beziehungen zwischen Gefangenen und Personal, weitgehende Reglementierung des Alltags in der Anstalt, Unterwerfung und passive Anpassung als erwartete Verhaltensweisen und weitgehende Unterbindung von Kontakten mit dem anderen Geschlecht.

In Europa wird mit diesem Spannungsfeld sehr unterschiedlich umgegangen. Es gibt eine große Streuung der Zahlen inhaftierter Jugendlicher. So befanden sich 2018 (Aebi & Tiago, 2018, S. 39) in Finnland und Dänemark 6 Jugendliche (unter 18-Jährige) in Haft, in der Schweiz 37, in Österreich 122, in Deutschland 797. Die Inhaftierungsquote Jugendlicher pro 100.000 der Wohnbevölkerung streut zwischen 0,10 bzw. 0,11 (Finnland, Dänemark), 0,42 (Schweiz), 0,96 (Deutschland) und 1,38 (Österreich).

In Ländern, die nur sehr wenige Jugendliche im Justizsystem anhalten, wird tendenziell auf mehr oder weniger geschlossene pädagogische Einrichtungen sowie auf psychiatrische Krankenhäuser zurückgegriffen.

Die Sinnhaftigkeit, Jugendliche in Haft zu nehmen, wird auch in Deutschland bezweifelt (Cornel, 2011; Nickolai, 2015).

Wie im Erwachsenenvollzug gilt auch hier: Quantität und Qualität stehen in einem reziproken Verhältnis. Je größer die Anzahl inhaftierter Jugendlicher in einem Land, desto wirkmächtiger zeigen sich die mit begrenzten Behandlungselementen angereicherten Aspekte einer totalen Institution.

Innerhalb des Jugendstrafvollzugs gibt es eine große Bandbreite. Auf der einen Seite stehen Anstalten, die lediglich eine begrenzte Variation des Strafvollzuges an Erwachsenen darstellen. Auf der anderen Seite befinden sich Einrichtungen, die konsequent an sozialtherapeutischen und sozialpädagogischen Modellen ausgerichtet sind, so in der Schweiz (Newsletter Arxhof, 2019) und in Finnland (Lappi-Seppälä, 2015, S. 100–101).

International ist längerfristig gesehen die Zahl inhaftierter Jugendlicher rückläufig. In Deutschland hat sich zwischen 2001 und 2016 die Zahl an jugendlichen Gefangenen nahezu halbiert (Dünkel, Geng, Pruin & von der Wense, 2016, S. 440).

Dies erklärt sich daraus, dass Alternativen zur Haft auch bei Jugendlichen tendenziell bessere Ergebnisse zeitigen (unter anderem Meier, 2006). Es gibt einen Trend, dass sich im Jugendstrafvollzug je nach nationalen Gegebenheiten nur mehr die „schweren“ oder auch „schwersten Fälle“ befinden. Zugespitzt formuliert: Der Misserfolg des Jugendstrafvollzugs gemessen an seinen Resozialisierungserfolgen im Vergleich zu Alternativen führt dazu, dass der Großteil seiner Population aus Jugendlichen besteht, bei denen es relativ schwierig ist, erfolgreich zu sein.

Hierzu kommt die in sich widersprüchliche Aufgabenstellung. Die „Antinomie der Strafzwecke“ (Hassemer, 1990, S. 289), die sich aus den divergierenden Zielen von Bestrafung, Sicherheit und sozialer Rehabilitation ergibt, kennzeichnet den Jugendstrafvollzug mit besonderer Eindringlichkeit. Es geht hier nicht nur um die rechtspolitische Positionierung, sondern auch um gewichtige Herausforderungen für die Ausgestaltung des Jugendstrafvollzugs in den einzelnen Anstalten. Dies sei im Folgenden näher ausgeführt.

## **2. Aufgabenorientierung, Grundeinstellungen und Primäraufgabe**

Der Psychoanalytiker Wilfried Bion (1990a) entwickelte, unter anderem auch auf Grund von Erfahrungen, die er als Leiter eines Psychiatrischen Krankenhauses der britischen Armee machte, ein Konzept, das zwei unterschiedliche Dynamiken in der Konstitution von Gruppen beschreibt.

Er unterscheidet zwischen Formen von Gruppen: solche, die einen klaren „Primary task“, also eine wohl definierte Primäraufgabe haben und somit in reifer, realitäts- und leistungsorientierter Form tätig sind, und solche, die in „Grundeinstellungen“ (basic assumptions) verhaftet sind. Letztere Gruppen zeigen eine häufig unbewusste Tendenz, die Arbeit an der Hauptaufgabe zu vermeiden. Auf diese Weise können sie der Arbeitsrealität entrinnen, wenn sie schmerzlich oder Angst erzeugend ist bzw. Konflikte in oder zwischen Gruppenmitgliedern verursacht.

Bion (1990a, 46-48) unterscheidet drei Grundeinstellungen, von denen ich hier auf zwei eingehe („Pairing“ klammere ich aus):

- *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.  
Im Strafvollzug ist dies gegeben, wenn, wie von Goffman (1973) beschrieben, die totale Institution zum Selbstzweck wird, die möglichst aufwandsarme Verwahrung der Angehaltenen im Vordergrund steht, die Bediensteten ihre eigene Befindlichkeit in den Mittelpunkt ihrer Aufmerksamkeit rücken und die Angehaltenen anstelle sich bloß wie erwartet zu unterwerfen, in Subkulturen ihre persönlichen Bedürfnisse befriedigen, und sei es auch durch Formen gegenseitiger Ausbeutung
- *Kampf - Flucht (Fight - Flight)*: Hier ist die Grundannahme, dass es eine Gefahr oder einen Feind gibt, der entweder zu attackieren ist oder vor dem man flüchten muss. Möglichkeiten einer differenzierten Auseinandersetzung oder der Erarbeitung einer Lösung, die der Aufgabe und beiden Seiten gerecht wird, werden nicht gesehen.  
Im Strafvollzug ist dies der Fall, wenn die Institution Gefangene als Feinde betrachtet, vor denen man sich durch strikte Normierung, Waffen und eine repressive Architektur schützen muss, und somit ausblendet, dass auch hinter Gittern persönliche Beziehungen und ein wohl dosiertes Vertrauen der zentrale Sicherheitsfaktor ist. Dies schlägt sich dann in den Beziehungen zwischen Personal und Inhaftierten nieder – das Feindbild als Selbstläufer und sich selbst erfüllende Prophezeiung.

Diese Grundeinstellungen haben allgemein 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.

Das Bion'sche Konzept ist in Ergänzung zum Begriff der Primäraufgabe zu sehen. Sie beschreibt den zentralen Zweck einer Organisation, auf den sich die Organisation immer wieder einigen muss (Hirschhorn, 2000, S. 92).

Diese Primäraufgabe ist auch bei formaler Determinierung nicht eindeutig vorgegeben. Ihre Definition ist auch eine Eigenleistung der Organisation, die bei einem Verhaftetsein in Grundeinstellungen nur schwerlich erbracht werden kann. Sie ist in Interaktion mit den relevanten Umwelten (Anspruchsgruppen, Auftraggebern) zu präzisieren und in organisationsinternen Kommunikationen und Entscheidungsfindungen zu erarbeiten, eine Leistung, die einen hohen Reifegrad der Organisation erfordert. Die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die Primäraufgabe hilft bei Auseinandersetzungen oder Konflikten:

- Was ist unsere Hauptaufgabe?
- Was ist demzufolge nicht die Hauptaufgabe?
- Wie gehen wir mit Unterschieden zwischen der Hauptaufgabe einerseits und andererseits Erwartungen von Anspruchsgruppen und unseren persönlichen Präferenzen um?
- Woran erkennen wir, ob unsere Arbeitsergebnisse der Hauptaufgabe entsprechen?

Die Realisierung der Primäraufgabe erfordert angemessene Ressourcen. Es müssen genügend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer auf die Primäraufgabe zugeschnittenen Professionalisierung vorhanden sein. Eine zweite zentrale Voraussetzung ist eine der Primäraufgabe angemessene Organisationsform. Bürokratische Steuerung im Sinne von

starrer Engführung des Verhaltens ist mit entwicklungsorientierter Arbeit mit Menschen nur schwerlich vereinbar.

Die Primäraufgabe im justiziellen Jugendvollzug ist gesetzlich nicht nur im Vergleich verschiedener Staaten unterschiedlich definiert, sondern auch innerhalb der einzelnen deutschen Bundesländer. Das Verhältnis der Aufgabe des Schutzes der Allgemeinheit und der nicht einheitlich definierten Aufgabe der Wiedereingliederung ist durchaus unterschiedlich geregelt (Goerdeler, 2015, S. 182–183). So ist in Bayern und Hamburg der Schutz der Allgemeinheit als primäres Ziel des Jugendstrafvollzugs definiert, in allen Bundesländern, darunter Berlin, ist die Gleichrangigkeit der Vollzugsziele normiert. Lediglich Nordrhein-Westfalen definiert das Vollzugsziel Resozialisierung als prioritär (Wikipedia, 2020).

Hieraus ergibt sich, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen zumeist keine eindeutige Primäraufgabe vorsehen, sondern dem Jugendvollzug in einer je nach Bundesland unterschiedlichen Gewichtung Überfrachtungen konfligierender Aufgaben zuliefern. Inwieweit es innerhalb der einzelnen Justizministerien klar gelingt, das jeweilige Spannungsfeld zu reduzieren und den Anstalten des Jugendvollzugs eine wohl definierte Primäraufgabe vorzugeben, bleibe dahingestellt.

Wie bei anderen staatlichen Leistungen ist letztlich auch im Jugendvollzug entscheidend, wie und unter welchen Rahmenbedingungen sie unmittelbar für die jeweiligen Menschen erbracht bzw. in Kooperation mit diesen entwickelt und realisiert werden.

Die Konkretisierung, Operationalisierung und Umsetzung der Primäraufgabe auf Anstaltsebene entscheidet über die Qualität des Jugendvollzuges und prägt die Entwicklungschancen der Jugendlichen.

Eine unter mehreren Optionen könnte sein: „Wir ermöglichen persönliche Entwicklung in einer sicheren Umgebung durch stabile Zuwendung.“

Wie sich das alltägliche Leben und Treiben in den Wohngruppen und im Rahmen der Ausbildungs-, Arbeits- und Freizeitangeboten abspielt, wie das Personal den jungen Menschen gegenübertritt, wie bei Konflikten vorgegangen wird, bewegt sich im Spannungsfeld zwischen reifer Aufgabenerfüllung und Verfangenheit in Grundeinstellungen.

Eine wohl definierte primäre Aufgabe ist jedoch bloß eine wichtige, aber keine hinreichende Voraussetzung für gutes Organisieren.

Allgemein formuliert entsteht die realisierte Strategie einer Organisation im Zusammenspiel zwischen dem Umsetzungsgrad beabsichtigter Strategien und sich in der täglichen Leistungserbringung emergent herausbildender Muster (Mintzberg, 1999, S. 24). Organisationen stellen keine Präzisionsmaschinen dar, die nach einem Ingenieursmodell steuerbar sind. Sie stellen vielmehr Gefäße für Selbstorganisationsprozesse dar (Gratz, 2016, S. 168–169).

Eine gesetzlich wohldefinierte Primäraufgabe kann bei suboptimaler Organisation des Anstaltsbetriebes zu einer Gemengelage von „fight“ – flight“ und „dependency“ führen. Es ist aber auch möglich, dass Anstalten mit den ihnen Anvertrauten auf sehr hohem Niveau arbeiten, wenn es ihnen gelingt, innerhalb der mehr oder weniger klar definierten Rahmenbedingungen in der täglichen Arbeit mit den Jugendlichen entwicklungsorientierte und zugleich robuste Praktiken zu realisieren, die Störungen elastisch auffangen.

Weick (1995, S. 142) weist darauf hin, dass häufig aus Handlungen und Verhaltensweisen heraus Ziele entstehen und Sinngebung retrospektiv erfolgt.

Hieraus erschließt sich, dass gelingendes Organisieren in einem Gegenstromverfahren erfolgt. Einerseits behaupten sich Organisationen nur dann, wenn sie aus Sicht ihrer relevanten Umwelten eine Existenzberechtigung haben und deshalb die erforderlichen Ressourcen erhalten. Andererseits laufen in den Kerneinheiten der Leistungserbringung Handlungsstränge und Interaktionsprozesse, die eine hohe situative und reaktive Prägung haben. Im Strafvollzug gibt es nicht nur eine Subkultur der Insassen, sondern auch eine Subkultur der Anstaltsbediensteten, die innerhalb oder auch in Überschreitung der Rahmenbedingungen und Vorgaben „über die Runden kommen wollen“ (Gratz, 2014, S. 102).

Gutes Organisieren bedeutet ein Gleichgewicht von Erkunden (von Entwicklungen in den relevanten Umwelten ebenso wie im Bauch der Organisation) und Plädieren, also überzeugendes und wirkmächtiges Kommunizieren, was die Hauptaufgabe, die in ständiger Gefahr ist zu verschwinden, ausmacht und diese kann laufend situativ angepasst und weiterentwickelt werden Kommunikation ist hierbei als Modellierung von Aushandlungsprozessen zu verstehen. Diese Organisationsleistung ist umso anspruchsvoller, je größer die Spannungsfelder sind, auf die die Organisation eine Antwort finden muss. Diese sind im Jugendstrafvollzug beträchtlich und wurden bisher nur grob umrissen. Ich gehe daher im Folgenden auf spezifische Aspekte von psychischen und organisationalen Dynamiken in solchen Anstalten ein.

### **3. Spaltung oder Containment**

Straftaten können starke persönliche Gefühle auslösen. Straftäter vermögen massive emotionale Reaktionen auszulösen, insbesondere wenn sie schwere Persönlichkeitsstörungen haben, wie sie bei einer Teilpopulation des Jugendvollzuges feststellbar sind. Dies kann vordergründig durch entsprechende unmittelbar erlebte Verhaltensweisen ausgelöst werden, aber auch auf komplexeren, unbewussten Prozessen beruhen. Wenn Jugendliche in Personen, die mit ihnen zu tun haben, starke negative Gefühle auslösen, auch solche, die den Betroffenen schwer erklärlich sind, da sie ihnen ansonsten fremd sind (Mertens, 1992, S. 184), ist dies ein diagnostischer Hinweis für schwere Persönlichkeitsstörungen dieser Jugendlichen. Diese Projektionen von Destruktivität kann man mit einem Vergleich beschreiben. Der Projizierende klebt einen Kaugummi, etwas, an dem er herumkauert, in das Innere der Person, in die projiziert wird, worauf diese, ohne dies (zunächst) zu bemerken, herumzukauen beginnt. Um ein anderes Bild zu bringen: Der Projizierende greift in die Klaviertasten der Person, in die projiziert wird und spielt darauf seine eigene Melodie. Dies bezeichnet man als Projektive Identifizierung (zum Begriff Mertens, 1991, S. 34).

Anders gesagt: Destruktive Persönlichkeiten üben einen negativen Sog aus, von dem man nur allzu leicht erfasst werden kann und der sowohl auf individueller wie auch auf der organisationalen Ebene zu Abwehrmechanismen führen kann.

Justizvollzugsanstalten sind einem zweifachen Risiko ausgesetzt, Abwehrmechanismen zu verfallen: 1. dem durch die alltäglichen Interaktionen bedingten, 2. einem, das ihre gesellschaftliche Aufgabe mit sich bringt.

Zu 1.: Abwehr auf der persönlichen Ebene bedeutet nach Kernberg (2000), dass unbewusst eine schützende, abwehrende Mauer errichtet wird, die in der psychischen Regulation der Betroffenen deren psychische oder sogar physische Unversehrtheit schützen soll. Es kommt hierbei jedoch zu einer Reduktion oder auch einem Verlust des Sehens der Realität.

Der zentrale Abwehrmechanismus ist die Spaltung. Durch die Spaltung in gute und böse Teile schützt man sich vor dem Erleben von Ambivalenz, Trauer, Schuldgefühlen und Wiedergutmachungstendenzen. Kennzeichen der Spaltung ist unter anderem die strikte Schwarz-Weiß-Zeichnung ohne Zulassen von Zwischentönen.

Zu 2.: Abwehr findet nicht nur auf individueller Ebene statt. Nach Kernberg (2000) haben Gruppen, aber auch Organisationen das Potenzial, auch durch Spaltungsprozesse regressive Sogwirkungen auszuüben, denen sich selbst reife Persönlichkeiten nur schwer entziehen können und die das Arbeitsklima und die Leistungserbringung ernstlich gefährden können.

Nicht nur organisatorische Mängel oder ungeeignete Entscheidungsträger, sondern auch der Charakter der Arbeit können auf der Organisationsebene Abwehrmechanismen in Gang setzen, die man auf der rein persönlichen Ebene nur bei beträchtlich gestörten Persönlichkeiten vorfindet.

Staatliche Organisationen neigen in besonderem Ausmaß zur Ausbildung von Abwehrsystemen (Obholzer, 1994; Gratz, 1995).

Schulen, Krankenhäuser oder auch Gerichte und Gefängnisse erbringen konkrete professionelle Dienstleistungen gegenüber bestimmten Personen und Anspruchsgruppen. Sie haben unmittelbar Lebensqualität zu ermöglichen, Gefahrenquellen auszuschalten oder zumindest zu begrenzen.

Darüber hinaus haben sie die gesellschaftliche Aufgabe, tief liegende Ängste zu binden, sie einzudämmen, für ein Containment zu sorgen, also Container, Auffangbehälter für existenzielle Ängste darzustellen. Sie haben Ähnliches zu leisten wie die totemistischen Rituale sogenannter primitiver Völker: Sicherheiten vor existenziellen Gefährdungen wie Tod, den Verlust der Kontrolle über unsere äußere wie auch innere Situation zu bieten und den Schrecken des Unbekannten von uns fernzuhalten. Auf der rationalen Ebene wissen wir, dass es solche Sicherheiten nicht oder nur sehr begrenzt gibt. In unseren Tiefenstrukturen, in unserem Unbewussten benötigen wir sie jedoch zumindest in kritischen Situationen, um genügend innere Sicherheit zu finden.

Öffentliche Einrichtungen, die als Angst-Container fungieren, erfüllen wichtige gesellschaftliche Aufgaben. Die Arbeit in diesen Einrichtungen ist jedoch potenziell belastend, da sie die Gefahr der psychischen Kontaminierung mit sich bringt. Die Ängste, die die Institutionen binden sollen, können sie selbst verseuchen. Institutionen reagieren auf diese Gefahr mit der Ausbildung von Abwehrsystemen. Institutionelle Abwehr verhindert, dass Gefühle, insbesondere Ängste, thematisiert werden. Sie erspart es einerseits, sich unangenehmen Fragen und Reflexionen zu stellen. Andererseits kann eine zu dicke Panzerung zu eingeschränkter Wahrnehmungs- und Bewegungsfähigkeit führen. Somit gefährdet sie die Leistungserbringung der Organisation, verhindert Anpassungsprozesse an Veränderungen in den wichtigen Umwelten. Starre Abwehrsysteme erzeugen das, was sie verhindern sollen: „toxische Prozesse“ im Sinne psychodynamisch negativer Effekte.

Die Arbeit mit Straftätern regt tief liegende unbewusste Ängste aus Frühstadien der persönlichen Entwicklung an: Ängste vor Vernichtung, Zerstörung, Ausgeliefertsein, aber auch Überwältigung durch Triebdurchbrüche, Verlust der Kontrolle über sich selbst oder über die Umgebung. Dies schlägt sich im „Bauch des Gefängnisses“ (Gratz, 2007) nieder.

Einige gefängnispezifische Kennzeichen der Abwehr sind:

- Distanzierung von den Gefangenen (Vermeidung von persönlichem Kontakt)
- Fixierung an Routinen, Ritualen und Normen (Übernormierung“), die dem einzelnen formell kaum Spielraum lassen
- Verbergen von Gefühlen, Alleinsein bei emotionalen Problemen
- Überbetonung von Technik, Bewaffnung und Ausrüstung, Vernachlässigung der Kraft und Wirksamkeit gelungener Kommunikation und persönlicher Beziehungen.

Die entwicklungsorientierte und reife Alternative zur Abwehr ist das bereits auf der institutionellen Ebene angesprochene Containment.

In der Psychoanalyse (Bion, 1990b, S. 122, zitiert nach Hinshelwood, 1993, S. 353) versteht man darunter, dass eine Person, A, die negativen Emotionen eines anderen Menschen, B, wie Wut, Hass, Angst, Verzweiflung wahrnimmt und hierbei selbst kontaminiert wird in dem Sinne, dass A selbst in einem gewissen Ausmaß von solchen Gefühlen erfasst wird. A macht sich diese Gefühle jedoch bewusst, verarbeitet sie, man kann auch sagen verdaut, recycelt sie. Die auch nonverbale Vermittlung dieser konstruktiven Bewältigung der negativen Emotionen an B, von dem sie ausgegangen sind, erhöht dessen Chancen, von diesen schlechten Gefühlen nicht völlig überschwemmt zu werden, sondern seinerseits eine gewisse Verarbeitung zu erreichen.

Diese Störung zu bearbeiten oder zumindest zu verhindern, dass sie sich weiter verfestigt, ist Aufgabe des Strafvollzuges. Die Strafvollzugsbediensteten müssen sich den Gefangenen geduldig, nachhaltig, aktiv und enttäuschungsfest als Bezugspersonen anbieten. Für diese muss erlebbar und damit auch erlernbar werden, dass Menschen – sie selbst und andere – aus guten und schlechten Anteilen bestehen, dass Ambivalenz möglich und normal ist, dass wir die Verantwortung haben, uns mit unseren Ambivalenzen auseinanderzusetzen und sie unter Wahrung der persönlichen Integrität der anderen auszuleben. Containment als organisationale Aufgabe bedeutet, Sicherheit in einer viel tiefergehenden Form zu organisieren und zu ermöglichen, als es der traditionelle kustodiale Sicherheitsgedanke des Strafvollzugs beinhaltet. Es bedeutet für die Gefangenen, verlässliche Bezugspersonen und eine belastbare Umgebung auch dann zur Verfügung zu haben, wenn sie Grenzen überschreiten und ihre tief liegenden Probleme durchaus auch in markanter Form ausagieren. Das Motto könnte lauten: „Wir lassen dich nicht alleine, wir stehen dir auch zur Verfügung, wenn du uns attackierst, wenn du uns massiv infrage stellst. Wir setzen deinem Verhalten allerdings klare Grenzen.“

Die Organisation als Container im beschriebenen Sinne kann ihre Aufgabe nur dann erfüllen, wenn sie als verlässliches und Sicherheit gebendes Unterstützungssystem für die Mitarbeiter\*innen fungiert. Da diese phasenweise an ihre persönlichen Grenzen gebracht werden und dann reaktiv zu Fight - Flight bzw. Dependency-Grundeinstellungen,

zu Spaltungstendenzen neigen, ist es Aufgabe der Organisation, durch Formen professioneller Unterstützung, insbesondere durch gute, belastbare Führung die Verarbeitung aggressiver bzw. regressiver Tendenzen zu ermöglichen.

Winnicott (1989, S. 105-106) arbeitete sinngemäß heraus, dass es für Psychoanalytiker\*innen notwendig ist, alle Attacken von Patient\*innen „zu überleben“, also so zu bleiben, wie man an sich ist und sich nicht in eine Position bringen zu lassen, die Weltbilder von Patient\*innen bestätigt, denen zufolge man von Feinden umzingelt ist. Für eine Anstalt bedeutet dies, „Attacken“ von Jugendlichen in dem Sinne zu überleben, dass die Anstalt die Primäraufgabe, Entwicklungsprozesse zu ermöglichen, auch dann akzeptiert und umsetzt, wenn an ihr kräftig gerüttelt wird.

## 4. Jugendvollzug als dynamisches Organisieren

Die Begrifflichkeit „dynamisches Organisieren“ drückt aus, dass die Anstalt die Herausforderung, als Container im zuvor beschriebenen Sinn zu fungieren, bereitwillig und aktiv annimmt. Somit versteht sie Konflikte und abweichendes Verhalten einerseits als (potenzielle) Gefährdungen, die einzudämmen sind, andererseits aber auch als Gelegenheiten, Chance und Aufforderung, die zuvor beschriebenen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster der Jugendlichen zu bearbeiten, ihre Erwartungssicherheit, es mit Feinden zu tun zu haben, zu durchbrechen und ihnen zu zeigen und vorzuleben, dass auch unter schwierigen Bedingungen reife Verhaltensformen möglich sind.

Im Folgenden seien verschiedene Optionen dargestellt, die dynamische Organisation zu realisieren.

- Das Organigramm der Anstalt wird auf den Kopf gestellt gedacht. Zuoberst stehen die Wohngruppen und Einheiten der Bildung und Ausbildung in ihrer laufenden Arbeit mit den Jugendlichen. Aufgabe von Leitung als Dienstleistung ist es, durch Ziele, Rahmenbedingungen, Formen der Vergewisserung über die gelebte Praxis, Bestärkung und Konfliktmanagement die Kerneinheiten der Leistungserbringung zu unterstützen.
- Ein anderes handlungsleitendes mentales Modell ist, die Jugendlichen als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Anstalt zu sehen. Dies bedeutet nicht, dass der Zwangscharakter der Freiheitsstrafe negiert oder verniedlicht wird, wohl aber, dass der Graben zwischen der Anstalt und den Insassen so weit wie möglich eingeebnet wird. Eine konkrete Konsequenz sind periodische Gespräche, in denen in Anlehnung an Mitarbeitergespräche die wechselseitigen Sichtweisen voneinander thematisiert werden und Entwicklungsmaßnahmen vereinbart werden.
- Periodische Gruppenveranstaltungen bringen das gesamte System in einen Raum. Sie ermöglichen einen strukturierten Austausch zwischen Personal und Jugendlichen und sind ein Instrument der Entwicklung der Anstalt. Dies ist nicht zu utopisch, wie es für manche klingen mag. Beispielsweise fand in der Justizanstalt für Jugendliche Gerasdorf in Österreich eine dreitägige Zukunftskonferenz „Gemeinsam gegen Gewalt“ mit großem Erfolg statt (Gratz, 2017, 26–27).
- Teamarbeit ist die zentrale Arbeitsform für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Interdisziplinarität wird lebendig gelebt. Teams haben große Gestaltungsmöglichkeiten

innerhalb verbindlicher Rahmenbedingungen. Sie sind durch die Leitung und Instrumente wie Supervision unterstützt. Dies bedeutet auch, auf alle Formen von Mikromanagement zu verzichten und nicht in die Falle zu laufen, durch Übernormierung ein rigides Abwehrsystem zu errichten.

- Im Sinne des Gegenstromprinzips wird die Primäraufgabe nicht von oben her verordnet, sondern in Formen lebendigen Austauschs in ihrer praktischen Umsetzung thematisiert und weiterentwickelt. Es gibt auch ein klares Verständnis, was die Anstalt nicht sein will und nicht sein darf, welche Verhaltensweisen in ihr keinen Platz haben. Die Primäraufgabe drückt sich auch in der Anstaltsarchitektur aus, die weitgehend „normale“ Lebensbedingungen ermöglicht. Dies bedeutet, dass Jugendvollzugsanstalten möglichst kleine Einheiten darstellen sollen.
- Eine flache Hierarchie ermöglicht kurze Kommunikations- und Entscheidungswege. Eine zentrale Aufgabe von Führung ist Containment im zuvor beschriebenen Sinne. Sie ist gefordert, die konflikthaften Situationen vorzuleben, wie mit Aggressionen und Störungen entwicklungsorientiert verfahren werden kann.
- Es gilt, Erfolg in einer realistischen Form zu definieren, und auch andere Erfolgskriterien als Legalbewährung anzulegen. In diesem Zusammenhang ist eine Option das Einladen von Entlassenen, die es, und sei es nach Krisen und Rückschlägen, geschafft haben. Dies kann nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern auch den Jugendlichen Mut machen.
- Die Anstalt ist verschiedentlich mit den für sie wichtigen Umwelten verknüpft. Sie arbeitet kontinuierlich mit den anderen Organisationen, die für das Schicksal der Jugendlichen wichtig sind, zusammen, auch in Form von Sozialnetzkonferenzen (NEUSTART, 2020), in denen die Jugendlichen die Möglichkeit haben, gemeinsam mit ihrem sozialen Netz einen verbindlichen Zukunftsplan zu erstellen. Sie steht mit dem örtlichen Gemeinwesen im regen Austausch. Hierzu gehört auch die Mitarbeit von ehrenamtlichen Bürgerinnen und Bürgern.

Diese Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie bildet einen Orientierungsrahmen, der schrittweisen Veränderungen den Weg weisen kann.

Sie versteht sich aber auch als Diskussionsanstoß dafür, ob Einrichtungen, die über die skizzierte Organisationsform verfügen, innerhalb des Justizsystems realistischerweise realisiert werden können. Der Ruf nach einer Verbesserung des Jugendstrafvollzugs ist mit der Suche nach Alternativen für die Inhaftierung von Jugendlichen und deren Realisierung zu verbinden.

## Literatur

- Aebi, M. & Tiago, M. (2018). *Prison Populations Space I – 2018*. Strasbourg: Council of Europe. [http://wp.unil.ch/space/files/2019/06/FinalReportSPACEI2018\\_190611-1.pdf](http://wp.unil.ch/space/files/2019/06/FinalReportSPACEI2018_190611-1.pdf) [4.3.2020].
- Bion, W. (1990a). *Erfahrungen mit Gruppen und andere Schriften*. Stuttgart: Klett.
- Bion, W. (1990b). *Brazilian Lectures*. London: Karnac.
- Cornel, H. (2011) Jugendhilfe statt Jugendstrafe und Jugendarrest für delinquente Jugendliche. In W. Stelly & J. Thomas (Hrsg.), *Erziehung und Strafe. Symposium zum 35-jährigen Bestehen der JVA Adelsheim* (S. 25–54). Mönchengladbach: Forum Verlag Godesberg.

- Drucker, P. (2002). *Was ist Management – Das Beste aus 50 Jahren*. München: Econ Ullstein List.
- Dünkel, F., Geng, B., Pruin, I. & von der Wense, M. (2016). Entwicklungsdaten zur Belegung, Öffnung und Lockerungspraxis im Jugendstrafvollzug (2016). *Recht der Jugend und des Bildungswesens*, 64(4), 437–456.
- Goerdeler, J. (2015). Jugendstrafvollzugsgesetze. In M. Schweder (Hrsg.), *Handbuch Jugendstrafvollzug* (S. 180–200). Weinheim, Basel: Beltz.
- Goffman, E. (1973). *Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Gratz, W. (1995). Angst, Gefängnis und Sozialarbeit. *Zeitschrift für Strafvollzug und Straffälligenhilfe*, 44(4) 195–201
- Gratz, W. (2007). *Im Bauch des Gefängnisses, Beiträge zur Theorie und Praxis des Strafvollzugs*. Wien: Neuer Wissenschaftlicher Verlag.
- Gratz, W. (2014). Strafvollzugsreform: mehr vom selben oder Musterwechsel? *Journal für Strafrecht, Band 2014(2)*, 119–127.
- Gratz, W. (2015). Frischer Wind für alte Konzepte? Neurowissenschaften und Jugendstrafrechtspflege. In M. Schweder (Hrsg.), *Handbuch Jugendstrafvollzug* (S. 828–843). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Gratz, W. (2016). *Das Management der Flüchtlingskrise. Never let a good crisis go to waste*. Wien, Graz: Neuer Wissenschaftlicher Verlag.
- Gratz, W. (2017). Sozialwissenschaftliche Aspekte des Freiheitsentzugs. In Österreichische Juristenkommission (Hrsg.), *Freiheitsentzug und Menschenrechte* (S. 19–34). Wien: Linde.
- Hassemer, W. (1990). *Einführung in die Grundlagen des Strafrechts*. München: Beck
- Hinshelwood, R. (1993). *Wörterbuch der kleinianischen Psychoanalyse*. Stuttgart: Verlag internationale Psychoanalyse.
- Hirschhorn, L. (2000). Das primäre Risiko. In M. Lohmer (Hrsg.), *Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen* (S. 98–118). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Kernberg, O. (2000). *Ideologie, Konflikt und Führung*. Stuttgart: Keltt-Cotta.
- Konrad, K., Fink, C. & Uhlhaas, P. J. (2013). Hirnentwicklung in der Adoleszenz. Neurowissenschaftliche Befunde zum Verständnis dieser Entwicklungsphase. *Deutsches Ärzteblatt International*, 110(25), 425–431.
- Lappi-Seppälä, T. (2015). Juvenile Justice without a Juvenile Court: A Note on Scandinavian Exceptionalism. In F. Zimring, M. Langer & D. Tanenhaus (Hrsg.), *Juvenile Justice in Global Perspective* (S. 63–117). New York, London: New York University Press.
- Meier, B.-D. (2006). Die präventive Wirkung jugendstrafrechtlicher Sanktionen. In D. Dölling (Hrsg.), *Prävention von Jugendkriminalität* (S. 77–99). Heidelberg: Landesgruppe Baden-Württemberg in der DVJJ.
- Mertens, W. (1991). *Einführung in die psychoanalytische Therapie. Band 3*. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Mertens, W. (1992). *Kompendium psychoanalytischer Grundbegriffe*. München: Quintessenz.
- Mintzberg, H. (1999). *Strategy Safari*. Wien: Überreuter.
- Newsletter Arxhof. (2019). <https://www.baselland.ch/politik-und-behorden/direktionen/sicherheitsdirektion/arxhof/Alle%20PDF%20Dateien%20Arxhof/dateiauf-listung/nl2019%201.pdf/@download/file/nl2019%201.pdf> [04.03.20189].
- NEUSTART (2020). *Sozialnetzkonferenz*. [https://www.neustart.at/at/de/unsere\\_angebote/nach\\_haft/sozialnetz\\_konferenz.php](https://www.neustart.at/at/de/unsere_angebote/nach_haft/sozialnetz_konferenz.php) [7.3.2020].
- Nickolai, W. (2015). Plädoyer zur Abschaffung des Jugendstrafvollzugs. In M. Schweder (Hrsg.), *Handbuch Jugendstrafvollzug* (S. 817–824). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

- Obholzer, A. (1994). Managing Social Anxieties in Public Sector Organizations. In A. Obholzer & V. Roberts Zagier (Hrsg.), *The Unconscious at Work* (S. 121–128). London, New York: Routledge.
- Sisk, C. L. & Zehr, J. L. (2011). Das adoleszente Gehirn aus Sicht der kognitiven Neurowissenschaften. In P. Uhlhaas & K. Konrad (Hrsg.), *Das adoleszente Gehirn* (S. 91–138). Stuttgart: Kohlhammer.
- Uhlhaas, P. J. (2011). Entwicklung von neuronalen Oszillationen und Synchronisation in der Adoleszenz. In P. Uhlhaas & K. Konrad (Hrsg.), *Das adoleszente Gehirn* (S. 173–186). Stuttgart: Kohlhammer.
- Uhlhaas, P. J. (2012). *Warum handeln Jugendliche oft so kopflos?* <http://dasgehirn.info/aktuell/frage-an-das-gehirn/warum-handeln-jugendliche-oft-so-kopflos> [4.3.2020].
- Weick, K. (1995). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Wikipedia (2020). *Jugendstrafvollzugsgesetz*. <https://de.wikipedia.org/wiki/Jugendstrafvollzugsgesetz> [7.3.2020].
- Winnicott, D. W. (1989). *Vom Spiel zur Kreativität*. Stuttgart: Klett-Cotta.

*Anschrift des Verfassers:*

Wolfgang Gratz  
Gratz&Partner OG  
Biberstr. 4/2/6  
1010 Wien, Österreich  
gratz.partner@aon.at