

Martin Kurze

Personal- und Organisationsentwicklung in den Sozialen Diensten der Justiz

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit dem Forum Verlag Godesberg

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kurze, M. (2000). Personal- und Organisationsentwicklung in den Sozialen Diensten der Justiz. *Bewährungshilfe* 47(2000), 3, S. 243–262.

urn:nbn:de:hebis:2378-opus-1178

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung – keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of Use:

This document is made available under a Deposit Licence (No redistribution – no modifications). We grant a non-exclusive, nontransferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, noncommercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact

URL: krimpub.krimz.de

E-Mail: krimpub@krimz.de

KrimPub

Dokumentenserver der Kriminologischen Zentralstelle

Personal- und Organisationsentwicklung in den Sozialen Diensten der Justiz

Eine Skizze für die „Lernende Organisation Bewährungshilfe“

MARTIN KURZE

Aufbauend auf den KrimZ-Forschungsergebnissen zu den Sozialen Diensten der Justiz wird der Versuch unternommen, den bestehenden Handlungsbedarf zu skizzieren und in ein handlungsorientiertes Modell zur fachlichen Fortentwicklung justizieller Sozialarbeit zu fassen. In einem mehrstufigen Vorhaben wird die Förderung und Umsetzung effektiver und effizienter Arbeitsformen unter dem Aspekt einer bundesweit einheitlichen Qualitätssicherung angestrebt. Zu diesem Zweck sollen unter Mitwirkung der Landesjustizverwaltungen, der Fachkräfte, ihrer Verbände und Gremien Qualitätsschleifen dauerhaft eingerichtet werden. Sie sollen dafür Sorge tragen, daß auch mittel- und langfristig fachliche Innovationen in systematischer Weise in die Arbeitsfelder Gerichts-, Bewährungshilfe und vollzugliche Sozialarbeit gelangen können. Der Schwerpunkt der Ausführungen liegt dabei auf dem Arbeitsfeld der Bewährungshilfe.

Anmerkungen über Strukturen, Qualitäten und Produkte

In den letzten Jahren ist staatliches Handeln in den unterschiedlichsten Bereichen mehr und mehr auf den Prüfstand geraten. Landesrechnungshöfe hinterfragen die anfallenden Kosten und stellen Handlungsbedarf fest. Unternehmensberater werden beauftragt, Lösungsansätze für neue Strukturen oder wirtschaftliches Denken zu entwerfen. Auch die Justiz sieht sich in diesem Zusammenhang zunehmend mit der Frage konfrontiert, ob sie nicht mit weniger Sachmitteln und mit weniger Personal möglicherweise effektivere und effizientere Arbeit zu leisten vermag. Die Zielkategorie „Produktivität“ rückt in den Mittelpunkt der Diskussion; Begrifflichkeiten wie Controlling, Budgetierung, Qualitätsmanagement oder Benchmarking prägen die moderne Entwicklung.

So neu – wie es auf den ersten Blick scheint – ist diese Entwicklung für die justizielle Sozialarbeit jedoch nicht. Seit ca. 20 Jahren sind ihre Arbeitsfelder stetigen Diskussionen und Veränderungen ausgesetzt.¹ Über die großen Entwürfe zur Zusammenlegung der ambulanten Sozialdienste bis hin zu kleinen, aber zahlreichen Verordnungen, Verfügungen oder Erlassen reichen die Anstrengungen, um die Sozialdienste der Justiz den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.² Freilich weckten derartige Aktivitäten nicht selten den Unmut oder Argwohn der betroffenen Berufsgruppen, die ihr Anliegen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen eben nicht nur unter dem Vorhalt struktureller Lösungen diskutiert sehen wollten.

¹ Die Diskussion zusammenfassend vgl. KURZE, M. (1999, S. 23 ff.); KURZE, M., FEUERHELM, W. (1999, S. 12 ff.).

² Vgl. dazu auch BLOCK, P. (1997).

Die aktuelle „Qualitäts“-Debatte verschiebt indessen die Akzente von den Strukturen in Richtung der Inhalte justitieller Sozialarbeit.³ Größtmögliche Transparenz und Nachvollziehbarkeit beruflichen Handelns ist angesagt, um den Charakter einer sozialen Dienstleistung besser bestimmen zu können. Freilich bedarf es auch hier keiner besonderen Fähigkeiten, um die bevorstehenden Ärgernisse vorhersehen zu können. Zwar läßt sich die Subsumierung des Ist-Zustandes unter die Produktkategorie Dienstleistung als ein erster Schritt begreifen. Solange jedoch offen bleibt, wohin dieser Schritt führen soll, nährt auch eine noch so kritische Reflexion den Verdacht des Selbstzwecks. Ohne Zielbestimmung bleiben diese Bemühungen deskriptiv, werden eher selten konstruktiv umgesetzt. Ferner ist nicht zu übersehen, daß allein Begrifflichkeiten wie Kunde, Ware und Produkt wohl kaum zum angestammten Repertoire der Sozialarbeit gehören und sie selbst dann noch Befremden auslösen dürften, wenn man sie mit dem Mäntelchen des „Sozialen“ (was immer das sein mag) umhüllt.

Andere Arbeitsfelder der Sozialarbeit haben bereits ihre Erfahrungen mit derartigen Reformbestrebungen gemacht. Freilich fällt der Rückblick auf die Habenseite dieser Reformen eher ernüchternd aus. So fehlt es beispielsweise bei einer Zwischenbilanz zur Verwaltungsreform in Jugend- und Sozialämtern nicht an deutlichen Worten, ist in diesem Zusammenhang von „Produktekstase“ und „Produktfetischisten“ die Rede.⁴ Mit einem Anflug

von Humor wird immerhin der Arbeit von Unternehmensberatern zugestanden, „daß sie bei aufgeklärteren Menschen im Sozial- und Jugendamt für gute Laune und Heiterkeit sorgten, weil sie mit ihrer adretten Kleidung, den beliebig zusammengestellten Textbausteinen und den landkartenartig gestrickten Ablaufdiagrammen eine ausgezeichnete Vorlage für das Kabarett beim Belegschaftsfest boten.“⁵ Selbstkritisch wird allerdings auch zugestanden, „daß Innovation, selbst wenn sie fachlich unumstritten und nicht von Konsolidierungsabsichten durchzogen ist, für einen Teil der Beschäftigten immer noch als Zumutung gilt, die sich bricht an – vorsichtig formuliert – individuellen Kompetenzdefiziten oder auch – unverblümt gesagt – individueller Bequemlichkeit oder ausgeprägtem Beharrungsvermögen.“⁶ Auch eine andere Zwischenbilanz kommt für die kommunalen Arbeitsfelder der Sozialarbeit zu dem Ergebnis, daß es sich bei der vielbeschworbenen neuen Steuerung um einen „großen Bluff“ handle, einschließlich der dabei verwandten „Zauberworte“: „Dabei helfen mehr oder weniger umfangreiche Papier- und Folien-Produktionen zum Controlling, zu diskursiven Planungsprozessen, Personalentwicklungskonzepten, diversen Handlungsprogrammen, „Modell“-Projekten oder sozialpolitischen Leitlinien und andere Schriftstücke von folgenloser Richtigkeit. Gerade in Zeiten knapper Kassen dient die Produktion von umfangreichen Texten und PC-Graphiken und ihre Kenntnisnahme häufig als Ersatzhandlung für ausbleibende Verwaltungsreform.“⁷ „Fortschritte“ solcher Projekte seien allenfalls auf dem Papier sichtbar – für die Vor-

3 Vgl. etwa das Schwerpunktheft 3/1997 der Zeitschrift *Bewährungshilfe* mit den Beiträgen von SCHMITT, G. (1997, S. 227 ff.); BOROWSKI, T. (1997, S. 233 ff.); BERTRAM, C.; LÜCKE, U., SCHWIERS, H. (1997, S. 248 ff.). Grundlegend auch MAELICKE, B. (1997, S. 59 ff.).

4 Vgl. HINTE, W. (1999, S. 3).

5 Vgl. HINTE, W. (1999, S. 5).

6 Vgl. HINTE, W. (1999, S. 5).

7 Vgl. SCHWEITZER, H. (2000, S. 20f.).

gesetzten und die politischen Entscheidungsträger; spätestens nach zwei Jahren sei erkennbar, wo sich der „alte Apparat“ ernsthaft bewegt oder wo nur „alter Wein in neuen Schläuchen“ präsentiert werde.⁸

Plädoyer für eine neue Sichtweise

Betrachtet man nun die Struktur- wie die Qualitätsdebatte mit der nötigen Distanz, so fällt auf, daß der Hebel für Veränderungen einerseits auf der Ebene der Organisation, andererseits auf der Ebene der Dienstleistung, also des Outputs der Organisation angesetzt wird. In beiden Fällen wird dabei vernachlässigt, daß Menschen in Organisationen Dienst verrichten und Menschen die erwarteten Dienstleistungen produzieren. Letztendlich verhelfen Menschen der Organisation zu der Vitalität und Dynamik, die diese wiederum in die Lage versetzt, ihre Ziele zu verwirklichen. Und umgekehrt ist es die von den menschlichen und sozialen Bezügen geprägte Kultur einer Organisation, die es wiederum den Mitgliedern ermöglicht, ihre Interessen besser zu verwirklichen.⁹ Dabei können unterschiedliche Interessen der Mitglieder Bedeutung erlangen: etwa das Bestreben, einen sinnvollen Beitrag an die Organisation zu leisten, menschliche Beziehungen zufriedenstellend zu gestalten, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen, Anerkennung und Zuspruch zu erfahren oder sich persönlich weiterentwickeln zu können.¹⁰ Es mag wohl der Dominanz oder vermeintlichen Klarheit betriebswirtschaftlicher Kategorien des

Messens geschuldet sein, daß eine ganzheitlichere Sichtweise, in der die Bedeutung des Individuums der der Organisation gleichgestellt und die wechselseitige Abhängigkeit berücksichtigt wird, bisher noch nicht um sich gegriffen hat.¹¹

Wenn – um es auf den Punkt zu bringen – Veränderungen eintreten sollen, geht dies nur über das Lernen von Individuen und das Lernen der Organisation als Gesamtsystem. Wenn Individuen und Systeme lernen, geschieht dies dadurch, daß sich das Lernen der Mitglieder und das Lernen der Organisation gegenseitig stützen: *„Organizations learn only through individuals who learn. Individual learning does not guarantee organizational learning. But without it no organizational learning occurs.“*¹² Dieses ganzheitliche, sich gegenseitig bedingende und fördernde Lernen von Menschen und Systemen prägt wiederum die Organisationskultur und schafft letztendlich eine *„lernende Organisation“*¹³ – und damit Veränderungen.

Einige Wesensmerkmale ganzheitlicher Organisationsentwicklung

Unter ganzheitlicher Organisationsentwicklung ist ein längerfristig angelegter Entwicklungs- und Veränderungsprozeß

11 Welche Bedeutung diese wechselseitige Abhängigkeit erlangen kann, dürfte jedem Praktiker, der bereits individuelle Maßnahmen zur Verbesserung seiner beruflichen Kompetenz absolvierte, geläufig sein: Nur allzuoft werden persönliche Veränderungen durch die reale Alltagskultur der Organisation schnell wieder dem Standard gemäß zurechtgeschliffen. Und auch die Erwartung, daß durch möglichst viele sich weiterqualifizierende Mitarbeiter einer Organisation die Gesamtkultur verändert werden könnte, erweist sich oftmals als trügerisch. Vgl. dazu auch GAIRING, F. (1996, S. 9f.).

12 Vgl. SENGE, P. (1990, S. 139).

13 Die „lernende Organisation“ hat sich in den letzten Jahren zu dem beherrschenden Schlüsselbegriff der Organisationsentwicklung herauskristallisiert; vgl. stellvertretend für viele dazu SATTELBERGER, T. (1991).

8 Vgl. SCHWEITZER, H. (2000, S. 21).

9 So auch SIEVERS, B. (1977, S. 11f.).

10 Nachzulesen im Vorwort des Standardwerks zur Organisationsentwicklung, vgl. FRENCH, W. L., BELL C. H. (1990, S. 7f.).

von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen zu verstehen. Er beruht auf dem Lernen der Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in der Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens für die in ihr tätigen Menschen (Humanität). Die einzelnen Schritte dieses Prozesses vollziehen sich auf der Grundlage offener Information und aktiver Mitwirkung der Betroffenen. Seine Einflußnahme auf die Gestaltung und Entwicklung der Organisation erfolgt durch eine Verbesserung der Kommunikation, durch das Schaffen von Lernsituationen und durch die Erweiterung der Handlungsspielräume. Organisationsentwicklung in diesem Sinn ist damit Hilfe zur Selbsthilfe. Jeder Maßnahmenplanung geht eine eingehende Problemerkennung, -definition und -analyse voraus. Sie ist sowohl Ausgangs- als auch Endpunkt jeder Veränderung.¹⁴

Ausgangspunkte einer Organisationsentwicklung in einem ganzheitlichen Sinn sind demnach die folgenden Fragen: „Sieht eine Organisation ihre Aufgabe mit den gleichen Augen wie beispielsweise vor zehn Jahren, oder revidiert sie ständig ihre Zwecke und Methoden im Hinblick auf Gegenwart und Zukunft? Löst sie ihre Probleme auf eine Art, die die schöpferischen Kräfte einiger weniger beansprucht, oder schöpft sie ausgiebig aus Talenten, Vitalität und gemeinsamen Zielen aller Mitglieder?“¹⁵ Zielsetzung einer Organisationsentwicklung ist demgemäß nicht

allein die Behebung eines bestehenden Problems, also quasi einen einmaligen Innovationsschub in Gang zu setzen, sondern organisationsinterne Innovationsprozesse zu verbessern, zu schaffen oder Strukturen für den gesicherten Ablauf solcher Prozesse dauerhaft zu implementieren. Dazu bedient sie sich ausdrücklich der Kultur einer Organisation, also der Einstellungen, Gefühle, informalen Handlungen, Gruppennormen und Werte ihrer Mitglieder. Sie bilden den Ausgangspunkt der Intervention, wobei in einem prozeßhaften Geschehen eine „Mitwirkungskultur“ entstehen soll.¹⁶

Ein derartiges Verständnis von Entwicklung unterscheidet sich damit wesentlich von den herkömmlichen Methoden zur Veränderung von Organisationen. Statt der bestehenden Strukturen oder der Arbeitsinhalte rücken die sozialen Beziehungen in den Vordergrund, die sich in Gruppenprozessen manifestieren. Der Arbeitsgruppe kommt eine Schlüsselposition für das Erlernen erfolgreicherer Verhaltens in Organisationen zu, wobei die Kultur einer Arbeitsgruppe als das Ergebnis gemeinsamer Bemühungen ihrer Mitglieder verstanden und ihre Steuerung und Steuerbarkeit durch das ganze System betont wird. Im Zentrum des sozialen Wandels steht der fortlaufende Prozess, nicht ein einmalig zu erreichendes Ergebnis.¹⁷

16 FRENCH, W. L.; BELL, C. H. (1990, S. 33) führen diesen Gedanken wie folgt aus: „...; aber sobald ein OE-Programm über das formale System legitimiert worden ist, erfolgt die erste Interventionsstrategie gewöhnlich im Bereich des informellen Systems, insofern als Einstellungen und Gefühle der Mitglieder den Ausgangspunkt bilden. Unter kollaborativem Management der Kultur verstehen wir ein Management durch Mitwirkung, nicht eines, das hierarchisch erzwungen ist.“

17 Vgl. zusammenfassend auch FRENCH, W. L.; BELL, C. H. (1990, S. 36).

14 Diese Zusammenfassung ist (leicht gekürzt) RICHTER, M. (1994, S. 39) entnommen. Auch die Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V. (GOE) arbeitet nach dieser Definition; vgl. TREBESCH, K. (1982).

15 Vgl. FRENCH, W. L.; BELL, C. H. (1990, S. 31).

Organisationsentwicklung und Handlungsforschung

Damit ein derartig beschriebener Prozeß planvoll und zielgerichtet in Gang kommt, bedarf es zunächst eingehender Informationen und empirischer Befunde. Daran anschließend können zentrale Bedürfnisse artikuliert, Interventionen geplant und beurteilt werden. Ob eine Organisation von sich aus in der Lage ist, einen solchen Prozeß anzustoßen und zu steuern, wird von Organisationsberatern eher skeptisch beurteilt. Da auch eine Verordnung dieses Prozesses von oben wenig Aussicht auf Erfolg hat, wird zumindest für die erste Phase einer Entwicklung die Hilfe von außen für erforderlich gehalten. Externen Kräften, die also nicht der jeweiligen Organisationskultur angehören, kommt dabei die Rolle von Katalysatoren zu. Sie kooperieren mit den Mitarbeitern, liefern neue Problemlösungsmöglichkeiten, greifen in laufende Vorgänge der Organisation ein, schaffen Lernsituationen, sorgen für Transparenz. Interventionen erfolgen in Abstimmung und Rückkoppelung mit den Betroffenen. Zielsetzung der externen Kräfte sollte es dabei von Beginn an sein, die (anfängliche) Abhängigkeit der Organisation von den externen Beratern stetig zu vermindern und die Entwicklung organisationsinterner Innovationsressourcen zu fördern.¹⁸

Ein solches Vorhaben zur Veränderung bestehender Verhältnisse durch Kooperation zwischen den Mitgliedern einer Organisation und externen Kräften gründet auf dem Gedanken der Aktions- oder Handlungsforschung:¹⁹ „Das Aktionsfor-

schungsmodell ist ein normatives Lernmodell oder ein Modell der geplanten Veränderung. Es geht von folgenden Annahmen aus: Menschliches Handeln sollte zielorientiert sein, mögen die Ziele dabei auch vage sein. Ebenso sollte jedem menschlichen Handeln ein Plan zugrunde liegen, es sollten Pläne gemacht werden, auch wenn die Wege zum Ziel immer ungenügend bekannt sind. Das Handeln selber sollte schrittweise erfolgen, und nach jedem Schritt sollte ein Blick auf den neuen Zustand geworfen werden. Dieser Blick kann zeigen, ob das Ziel realistisch ist, ob es näher gekommen oder weiter weggerückt ist und ob es geändert werden sollte. Durch eine solche Untersuchung der Tatsachen kann die gegenwärtige Situation beurteilt werden, und diese Information kann zusammen mit der Information über das Ziel beim Planen des zweiten Schrittes verwendet werden. Die Bewegung auf ein Ziel hin besteht aus einer Reihe von solchen Zyklen, Planen – Handeln – Untersuchen – Planen.“²⁰

Personal- und Organisationsentwicklung in den Sozialen Diensten der Justiz

Der sich nun anschließende Versuch, eine Personal- und Organisationsentwicklung für die Sozialen Dienste der Justiz zu

sationsentwicklung bezeichnet und die grundlegende Bedeutung KURT LEWINS, ihres Wegbereiters hervorgehoben, vgl. etwa FRENCH, W. L.; BELL, C. H. (1990, S. 110ff.), ausführlich auch in GAIRING, F. (1996, S. 33ff.; insb. auch S. 53ff.). Doch auch in der Kriminologie ist „action-oriented research“ kein Fremdwort; vgl. etwa UNSDRI (1986); am Beispiel des sozialen Trainings im Strafvollzug vgl. etwa KREMER, H. (1977); für das Projekt „Randgruppensozialisation“ vgl. IBEN, G. (1981). Auch das Aktionsprogramm gegen Aggression und Gewalt (AgAG), vgl. BOHN, I. (1997) wäre beispielhaft zu nennen.

18 So auch FRENCH, W. L.; BELL, C. H. (1990, S. 183ff.).

19 Übereinstimmend wird die Aktions- oder Handlungsforschung als die bestimmende Methode der heutigen Organi-

20 So SHEPARD, H. (1960), zitiert nach FRENCH, W. L.; BELL, C. H. (1990, S. 113f.).

skizzieren, erfolgt vor dem Hintergrund dieser allgemeinen Überlegungen. Unter Beachtung der bundes- und landesgesetzlichen Rahmenbedingungen und der institutions- oder gremienspezifischen Interessenkonstellationen wird ein Modell entwickelt, um realistische Veränderungen anzustreben und erste Schritte zu diskutieren, die die Praxis den Zielen näherbringen könnten – soweit diesem Modell (und den Zielen) weitgehende Akzeptanz durch die Praxis widerfährt.

Der Einfachheit halber wird das folgende Modell nur für den Arbeitsbereich Bewährungshilfe vorgestellt, an einigen Stellen finden jedoch auch die Arbeitsbereiche Gerichtshilfe und Soziale Dienste des Vollzuges Erwähnung. Das Modell ist ein für alle Bereiche justitieller Sozialarbeit prinzipiell offenes Angebot und setzt die freiwillige Mitarbeit der betreffenden Akteure voraus. Die Überlegungen zielen darauf ab, einen dauerhaften und systematischen Innovationstransfer für die justitielle Sozialarbeit zu implementieren. Die Interventionsebene dieses Modells ist (zunächst) die Dienststelle. Neben der Förderung effektiver und effizienter Arbeitsformen soll eine bundesweit einheitliche Qualitätssicherung und ein Qualitätsmanagement durch die Fachkräfte erreicht werden.

Den Prämissen der Handlungsforschung und den Wesensmerkmalen einer ganzheitlichen Organisationsentwicklung folgend stehen die betroffenen Fachkräfte im Mittelpunkt der Ausführungen. Darüber hinaus erweitert sich der Aufgabenkatalog für die Selbstorganisation der Dienststelle bzw. für Fachkräfte, die mit Leitungsaufgaben betraut sind. Die für die Entwicklung wichtigen Gruppenprozesse finden gleich

auf verschiedenen Ebenen statt: In den Teambesprechungen auf Dienststellenebene, über die einzurichtenden Arbeitsgemeinschaften interessierter Fachkräfte sowie über die an einer Zusammenarbeit interessierten Bildungseinrichtungen der Straffälligenhilfe.

1. Schritt: Die Analyse des Ist-Zustandes

Von den rund 2500 Fachkräften im Arbeitsbereich Bewährungshilfe bzw. in den einheitlichen Sozialen Diensten der Justiz arbeiten lediglich 13% in Dienststellen mit bis zu maximal drei Mitarbeitern.²¹ Für die weitaus meisten Fachkräfte existieren also Bürogemeinschaften mit ausreichender personeller Besetzung, um den kollegialen Austausch zu pflegen, fachlich miteinander zu kommunizieren oder neue Arbeitsformen zu erproben. Neben den Dienstbesprechungen finden zuweilen Team- oder Fachbesprechungen sowie Supervisions-sitzungen statt.²² Diese Besprechungen haben einen unterschiedlichen Charakter; sie reichen von reinen Informationsveranstaltungen bis hin zur Reflexion über die eigene Praxis. Darüber hinausgehende Kooperationen zwischen den Fachkräften, die den Rahmen einer Besprechung verlassen, finden sich allenfalls in Einzelfällen.

Die Zuweisung neuer Fälle hat sich den gesetzlichen Vorgaben unterzuordnen; demnach wird ein Bewährungshelfer vom unterstellenden Gericht persönlich bestellt. Gleichwohl gehen die Bestellungen

²¹ Vgl. KURZE, M. (1999, S. 75 ff., S. 150).

²² Die folgenden Ausführungen fassen die in diesem Zusammenhang wichtigen Ergebnisse der bundesweiten Bestandsaufnahme zusammen; auf eine detaillierte Zitierung der Fundstellen wird verzichtet. Vgl. dazu KURZE, M. (1999, S. 235 ff.).

oftmals einher mit Geschäftsverteilungsplänen, mit regional unterschiedlichen Regularien der Fallverteilung auf die Fachkräfte einer Dienststelle, auf die das unterstellende Gericht zurückgreifen kann. Ist ein Bewährungshelfer einmal bestellt, so bleibt in der Regel die Zuständigkeit für die gesamte Unterstellungszeit bestehen.

Die Zahlen der unterstellten Probanden sind innerhalb der letzten Jahre nicht nur stetig angestiegen; die zugewiesene Klientel hat sich auch in ihrer Zusammensetzung nachhaltig verändert. Insofern sind die Bewährungshelfer nicht nur in quantitativer, sondern auch in qualitativer Hinsicht erheblicheren Anforderungen ausgesetzt als noch vor einigen Jahren. Etwas allgemein ausgedrückt, sind es nicht nur mehr Probanden geworden, sondern auch schwieriger zu betreuende Personen, da sie vielfältige Probleme mitbringen und entsprechend vielfältige Maßnahmen seitens des betreuenden Bewährungshelfers erfordern. Jedem Bewährungshelfer (in der Abbildung 1: B1, B2 usw.) stehen damit beispielsweise 80 Probanden gegenüber (Abbildung: P1, P2, P3 ... P80), für die er persönlich bestellt und zuständig ist und deren Anliegen er berücksichtigen soll.

Welches Angebot stellen nun die Bewährungshelfer dieser Nachfrage gegenüber ?

Zunächst ist darauf zu verweisen, daß Bewährungshelfer – von einigen Ausnahmen abgesehen – eine mehrjährige Ausbildung zum Sozialarbeiter bzw. Sozialpädagogen absolviert haben. Eine solche Ausbildung allein reicht heute jedoch nicht mehr aus. Angesichts des stetigen Wan-

dels im Berufs- und Arbeitsleben kann kein Absolvent erwarten, die einmal erworbenen beruflichen Fähigkeiten sein Leben lang unverändert anwenden zu können. Vielmehr muß sich jede im Beruf stehende Person weitere Qualifikationen erwerben, um fachlich auf Dauer bestehen zu können. Dies gilt auch für das Arbeitsfeld Bewährungshilfe, wie die bundesweite Befragung zeigte. Eine Vielzahl der Fachkräfte hat sich solche Qualifikationen auch angeeignet. Die Palette der Möglichkeiten ist groß: Sie reicht von Methoden zur Gesprächsführung über spezielle Beratungsbereiche (Schulden, Drogen) bis hin zu therapeutischen Zusatzausbildungen. In der Abbildung 1 werden diese Zusatzausbildungen als Qualifikationen („Q“ mit fortlaufender Nummer) bezeichnet. Deutlich wird aber auch, daß die Anzahl und Art der absolvierten Zusatzqualifikationen von Person zu Person unterschiedlich sind: Während B1 im Beispiel der Abbildung 1 über vier Zusatzqualifikationen verfügt, hat B4 nur eine weitere aufzuweisen. Der Zugang zu solchen Qualifikationen, die Auswahl der Weiterbildungsträger sowie die Entscheidung über die Inhalte der anzustrebenden Qualifikation erfolgen individuell unterschiedlich. Die Frage, ob eine Weiterbildung erforderlich ist, wenn ja, bei wem und mit welcher Ausrichtung wird also vom jeweiligen Bewährungshelfer beantwortet.

Diese Antworten fallen, wie die Abbildung veranschaulichen soll, höchst unterschiedlich aus, sowohl im Hinblick auf die Anzahl der für erforderlich gehaltenen Zusatzqualifikationen als auch ihre inhaltliche Ausrichtung. Dadurch entstehen auf der personalen Ebene sehr unterschiedliche Qualifikationsprofile. Daran ist zunächst einmal nichts auszusetzen.

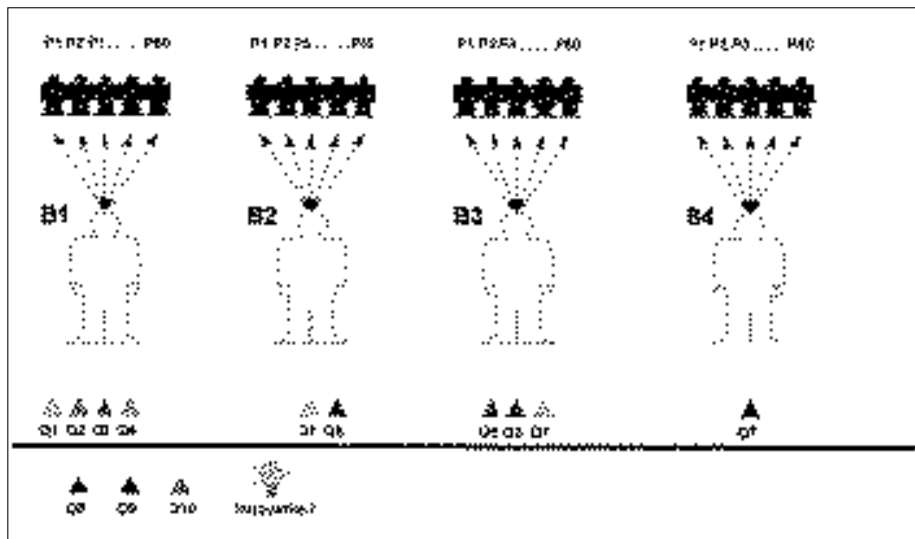


Abb. 1. Arbeitsorganisation in einer Dienststelle Bewährungshilfe

Wenn nämlich sämtliche in der Horizontalen aufgelisteten Zusatzqualifikationen zusammen betrachtet werden, so ergeben sich allein für die vier Bewährungshelfer der Abbildung 1 sieben verschiedene Zusatzqualifikationen. Sie sind zwar ungleich verteilt, zum Teil auch mehrfach vorhanden, aber sie stellen das Potential dieser Dienststelle dar.

Zu einem Problem wird diese individuelle Profilierung erst dann, wenn man in einem nächsten Schritt die in der Vertikalen abgebildete Arbeitsorganisation berücksichtigt. Dieses in den Köpfen der jeweiligen Bewährungshelfer angesammelte (Zusatz)Wissen wird in der Regel nämlich ausschließlich für die jeweils – im Rahmen der persönlichen Bestellung – zugewiesenen Probanden zugänglich gemacht. B1 arbeitet also mit seinen 80 Probanden mit dem Zusatzwissen seiner vier

Qualifikationen; B4 mit einer einzigen – allerdings anderen – Zusatzqualifikation. Allein von den Prinzipien der Arbeitserledigung her gedacht, hätte keiner der Probanden von B1 eine Chance, mit der – von ihm vielleicht dringend benötigten – Qualifikation 7 des Bewährungshelfers 4 betreut zu werden.

Dieses Problem ist von Bewährungshelfern erkannt worden. Zu seiner Linderung wurden zumindest in vielen Dienststellen regelmäßige Fallbesprechungen eingeführt. Auf einer reflexiven Ebene kann in dem Beispielfall B7 über eine solche Besprechung seinen Kollegen B1 beraten. Doch auch dann bleibt B7 der Experte für Q7; B1 ist vielleicht etwas klüger geworden, ist im Hinblick auf Q7 jetzt allenfalls ein interessierter Laie. Äußerst unwahrscheinlich ist es jedoch, daß B1 den betreffenden Probanden an B7 zur Beratung

oder Betreuung abgibt. Dagegen spricht schon das Procedere der persönlichen Bestellung.

Nun wäre es denkbar, eine Veränderung der Zuweisungskriterien bei der Bestellung zu fordern, etwa dergestalt, daß die Probanden mit ihren Problemlagen den persönlichen Profilen der Bewährungshelfer gemäß verteilt werden. Dies hätte allerdings den kaum zu vertretenden Nachteil, daß Bewährungshelfer, die viel Zeit und Geld in ihre Fortbildung investieren, zum Lohn eine schwierigere Klientel zugewiesen bekommen. Diejenigen, die sich in hohem Maß für ihren Beruf engagieren, würden also mehr Arbeit zu leisten haben. Doch noch aus einem anderen Grund würde diese Lösung eher härter auf das Problem zurückschlagen: Angesichts der Vielzahl der Problemlagen der heutigen Klientel ist dieses Unterfangen praktisch aussichtslos. Kein Bewährungshelfer kann in der heutigen Zeit bei einer Fallzahl von ca. 80 Probanden noch qualifizierte Antworten auf sämtliche Problematiken seiner Klientel bereitstellen. Der Versuch, Angebot und Nachfrage auf einer individuellen Ebene optimal einander anzupassen, ist der Versuch, heutige Probleme mit Lösungen von gestern anzugehen und führt zurück zum Problem; die Therapie kann sich möglicherweise schlimmer erweisen als die Krankheit.

Vor diesem Hintergrund erscheint es allemal ertragreicher, die bewährten Kommunikationsroutinen zwischen unterstellendem Gericht und betreuenden Bewährungshelfer aufrecht zu erhalten. Sie gewährleisten im Zweifelsfall zumindest den reibungslosen Verlauf der strafrechtlichen Verarbeitung des Geschehens.

Anderweitige Organisationsprinzipien – wie etwa die durchgehende Betreuung oder die ganzheitliche Aufgabenwahrnehmung – rühren ebenfalls nicht an diesem Kernproblem der Bewährungshilfe. Auch dann ist keinesfalls sichergestellt, daß dem jeweiligen Proband die spezialisierten Hilfeangebote unterbreitet werden können, die er benötigt.

Eine detaillierte Betrachtung der bestehenden Qualifikationen nährt außerdem einen weiteren Verdacht. Bei den bisherigen Ausführungen wurde vorausgesetzt, daß beispielsweise unter der Qualifikation Q1, über die in der Abbildung die Bewährungshelfer B1–B3 verfügen, jeweils die gleichen Inhalte zu verstehen sind. Dies ist jedoch in Frage zu stellen, da solche Qualifikationen wahrscheinlich zu unterschiedlichen Zeitpunkten, bei unterschiedlichen Fortbildungsträgern und bei unterschiedlicher Schwerpunktsetzung absolviert wurden. Die Halbwertszeit dieses Wissens ist äußerst kurz, wie sich sicherlich am Beispiel der neuen Insolvenzordnung für die Qualifikation Schuldenberatung oder das Aufkommen neuer Drogen wie Ecstasy für die Qualifikation Drogenberatung oder auch am Beispiel neuer therapeutischer Interventionsmethoden zeigen ließe.

Mit den bisherigen Ausführungen ist das bestehende Problem jedoch noch nicht abschließend umschrieben. Abbildung 1 enthält in ihrem unteren Bereich noch die Kürzel Q8–Q10 sowie den Begriff der Innovation. Damit sind weitere Zusatzqualifikationen sowie neue Ideen, Vorgehensweisen oder Methoden gemeint, die auf dem Markt der Weiterbildungen entstehen oder von der Sozialarbeit entwickelt werden.

Inwieweit ist ein Transfer neuen Wissens in das Arbeitsfeld Bewährungshilfe gewährleistet?

Grundsätzlich gelten diesbezüglich die gleichen „Gesetzmäßigkeiten“ wie für die im Arbeitsfeld bereits eingesetzten Qualifikationen. Ihr Zufluß gründet ebenfalls ausschließlich auf individueller Entscheidungsgrundlage und persönlichem Engagement der Betroffenen. So wenig systematisch gesichert ist, welche Zusatzqualifikationen überhaupt in das Arbeitsfeld eingebracht werden, so wenig ist der Transfer neuen Wissens gesichert. Auch Innovationen erfolgen ausschließlich auf individueller Ebene und verpuffen im Zweifelsfall wirkungslos, wenn die betreffende Person – aus welchen Gründen auch immer – ihr Engagement einstellt.

Das Risiko, daß sinnvolles Zusatzwissen ohne Kenntnis der Fachkräfte am Arbeitsfeld Bewährungshilfe vorbeistreicht, wäre zu minimieren, wenn das Arbeitsfeld einer gewissen personellen Fluktuation ausgesetzt wäre. Neue Mitarbeiter aus anderen Arbeitsfeldern der Sozialarbeit oder Absolventen von Fachhochschulen könnten für den nötigen Transfer sorgen. Diesbezüglich sieht es in den Sozialen Diensten der Justiz – zumindest in den alten Bundesländern – eher düster aus. Schon seit Jahren werden kaum neue Fachkräfte eingestellt, werden freiwerdende Stellen eher eingespart oder unterliegen einer Besetzungssperre. Erst in ca. 10 Jahren ist mit einer größeren personellen Fluktuation zu rechnen, dann allerdings in einem Umfang, den die Sozialen Dienste der Justiz in ihrer recht kurzen Geschichte noch nicht erlebt haben. Hintergrund dieser Entwicklung ist die expansive Einstellungspolitik der 70er Jahre, die einen ent-

sprechenden Alterskegel produzierte. Und spätestens in 10 Jahren wird die justizielle Sozialarbeit sich in größerem Umfang dem Wettbewerb mit anderen Arbeitsfeldern der Sozialarbeit stellen müssen. Um in dieser Konkurrenzsituation keine Nachteile zu erleiden, ist heute die Frage zu stellen, wie es um die Attraktivität dieses Arbeitsfeldes bestellt ist. Sie ist wohl nicht nur mit der Sicherheit des Arbeitsplatzes zu beantworten. Ebenso wichtig dürften Fragen der Qualität, der Gewährleistung hoher Fachlichkeit, der berufsfeldinternen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, des Innovationstransfers, des Prestiges von Bewährungshilfe in der Sozialarbeit werden. Ob die heute in der Ausbildung befindliche Generation später so arbeiten möchte, wie sie es derzeitig über Praktika oder Anerkennungsjahre in der Bewährungshilfe erfährt, ist zumindest ebenso in Frage zu stellen.

Zusammenfassend betrachtet stellen sich demnach allein im Arbeitsfeld Bewährungshilfe die folgenden, miteinander verwobenen Probleme:

- Die vertikale Arbeitsorganisation ist mit dem Nachteil behaftet, daß Bewährungshelfer im Umgang mit ihren Probanden allein auf ihre eigenen Qualifikationen zurückgreifen können.
- Obwohl sich auf der horizontalen Ebene „Dienststelle“ zahlreiche Zusatzqualifikationen ansammeln, können diese nicht systematisch für die Probanden genutzt werden.
- Systematische Strategien, auf der Ebene der Dienststelle ein bestimmtes Wissenspotential verfügbar zu halten, sind nicht vorhanden. Es obliegt den Einschätzungen einer engagierten Fachkraft, ob, und wenn ja, welches

Wissen sie sich wo unter hohem persönlichem und finanziellem Engagement besorgt.

- Es ist ebenfalls nicht gesichert, daß das vorhandene Wissen systematisch gepflegt und neue Ansätze aus Wissenschaft und Praxis rezipiert werden. Auch dies bleibt dem einzelnen Bewährungshelfer überlassen.
- Selbst die differenzierte Ausbildung dienststelleninterner Kommunikationsstrukturen kann diese Problematik allenfalls lindern, keinesfalls beheben.
- Ein systematischer Transfer von Innovationen in das Arbeitsfeld ist nicht gesichert.
- Die inhomogene Generationenverteilung verhindert einen natürlichen Zufluß neuen Wissens und neuer Ideen.
- Derartige Probleme werden derzeit durch das hohe Erfahrungspotential und ein hohes persönliches Engagement der Fachkräfte auszugleichen versucht.
- Mittelfristig kann diese Strategie nicht aufrechterhalten werden, da erfahrene Fachkräfte in größerem Umfang ausscheiden werden.
- Mittelfristig werden sich die Anstellungsträger fragen müssen, ob und wie relativ unerfahrene Kräfte eine stetig wachsende Probandenzahl mit sich zunehmend verschärfenden Problemlagen bewältigen sollen.

2. Schritt: Die Resonanz der Praxis

Mit den obigen Ausführungen wurde versucht, das eigentliche strukturelle Problem im Arbeitsfeld Bewährungshilfe zu skizzieren. Weitere Aspekte wie die Diskussion um die beruflichen Standards, die Frage der fachlichen Leitung aus der eige-

nen Profession heraus oder die Forcierung teamorientierten Handelns erlangen unter dem Blickwinkel stark individualisierter Handlungsabläufe und der beschriebenen vertikalen Arbeitsorganisation erschwerendes Gewicht. Diese Aspekte jeweils isoliert voneinander zu betrachten oder anzugehen, erscheint nicht sehr vielversprechend. Es dürfte deutlich geworden sein, daß organisatorische Veränderungen ebensowenig an den Verhältnissen ändern wie eine Einsortierung des beruflichen Handelns nach den bekannten DIN-Kriterien.

Viele Bewährungshelfer haben diese Probleme erkannt und suchen nach neuen Lösungen. Auf den unterschiedlichsten Ebenen hat in den letzten Jahren ein Nachdenken und Ausprobieren eingesetzt. Weder die Notwendigkeit beruflicher Standards noch eine stärkere Teamorientierung werden von vielen Fachkräften als sinnvolle Ergänzung und Erleichterung angesichts der immensen Fallbelastung in Zweifel gezogen. Und auch im Hinblick auf die fachliche Leitung werden althergebrachte Positionen neu diskutiert. Freilich scheitert die Suche nach Lösungen immer wieder an dem Dilemma, wie neue, möglicherweise effektive und effiziente Arbeitsformen mit den herkömmlichen und über Jahre bewährten Ansätzen in Einklang gebracht oder im kollegialen Kreis durchgesetzt werden können.

Zwar zwingen einerseits die stetige Verknappung der Ressourcen Geld (= weniger Fördermittel), Zeit (= hohe Fallbelastung), Personal (= weniger Stellen) und die dramatische Steigerung der Komplexität (= Problemlagen der Probanden, gesellschaftliche Rahmenbedingungen) zu Veränderungen, andererseits soll der

ohnehin schmale kollegiale Konsens (= „Bewährungshilfe ist doch erfolgreich!“) nicht gefährdet werden. Bewährungs- und Innovationstendenzen neutralisieren sich gegenseitig, da sie als Kehrseiten einer Medaille verstanden werden.

3. Schritt: Die Vision einer zukünftigen Straffälligenhilfe

Um nun einen Weg aus diesem „Teufelskreis“ zu finden, sei kurz erinnert, was es zu bewahren und was es zu verändern gilt: Bewährungshilfe hat sich zu einem der erfolgreichsten Instrumente einer sozialen Strafrechtspflege entwickelt, weil sie den Fachkräften die Handlungsspielräume zubilligte, die sie benötigen, um ihre Arbeit zu verrichten. Die damit einhergehende Methode der Einzelbetreuung hat sich als effektiv erwiesen, um einen Straffälligen über einen etwa dreijährigen Zeitraum adäquat zu begleiten; jeder Bewährungshelfer kennt „seine“ Probanden am besten. Handlungsbedarf besteht heute indessen auf der Ebene der Hilfe und Betreuung. Unter den verschlechterten gesellschaftlichen Bedingungen ist die von den Bewährungshelfern geforderte hohe Qualität ihrer Hilfeangebote nur unter beträchtlichem individuellem Engagement zu gewährleisten. Diesbezüglich erweist sich das bewährte Handeln als Hemmschuh. Bewährungshilfe benötigt interne Strukturen, um Qualität und einen stetigen Innovationstransfer in das Arbeitsfeld sicherzustellen.

Abbildung 2 soll eine Dienststelle veranschaulichen, in der diese Maximen umgesetzt wurden. Es ist unschwer zu erkennen, daß der obere Bereich identisch mit Abbildung 1 ist. Mit anderen Worten: Auch

zukünftig bleibt es bei der persönlichen Zuständigkeit für die angedachten 80 Probanden pro Bewährungshelfer. Dieser mit C (= Case Management) versehene Bereich wird nun allerdings durch zwei weitere Ebenen ergänzt. „T“ bezeichnet die Teamebene der Dienststelle; „M“ steht für Module. Die drei Ebenen stehen für verschiedene Aufgabenbereiche und die Verteilung der Aufgaben. Was ist darunter zu verstehen?

Das *Case-Management* läßt sich leicht beschreiben. Es umfaßt die herkömmlichen Aufgaben des für den Einzelfall zuständigen Bewährungshelfers mit einer einzigen Ausnahme, die der Modulebene zugewiesen wurde. Aufgabe des Bewährungshelfers im C-Bereich ist es, das Erstgespräch mit dem unterstellten Probanden zu führen und sich eine Übersicht über die zu veranlassenden Maßnahmen zu verschaffen. Ferner obliegt ihm – wie derzeit auch – die Zusammenarbeit mit dem unterstellenden Gericht. Er erstattet Bericht und überprüft die Einhaltung möglicher Auflagen und Weisungen. Für die gesamte Unterstellungszeit führt er außerdem die Krisenintervention durch. Er bleibt also Ansprechpartner sowohl für das Gericht als auch den betreffenden Straffälligen.

Während in diesem Bereich also die vertikale Arbeitserledigung bestehen bleibt, wird sie zukünftig durch eine horizontale *Modulebene* ergänzt. Darunter sind konzentrierte Betreuungs- oder Beratungsmaßnahmen zu verstehen, die als offenes Dienstleistungsangebot für sämtliche Probanden der Dienststelle bereit gehalten werden. Es sind qualifizierte, zeitlich eng begrenzte Gruppentrainings, die bundesweit standardisiert durchgeführt werden.

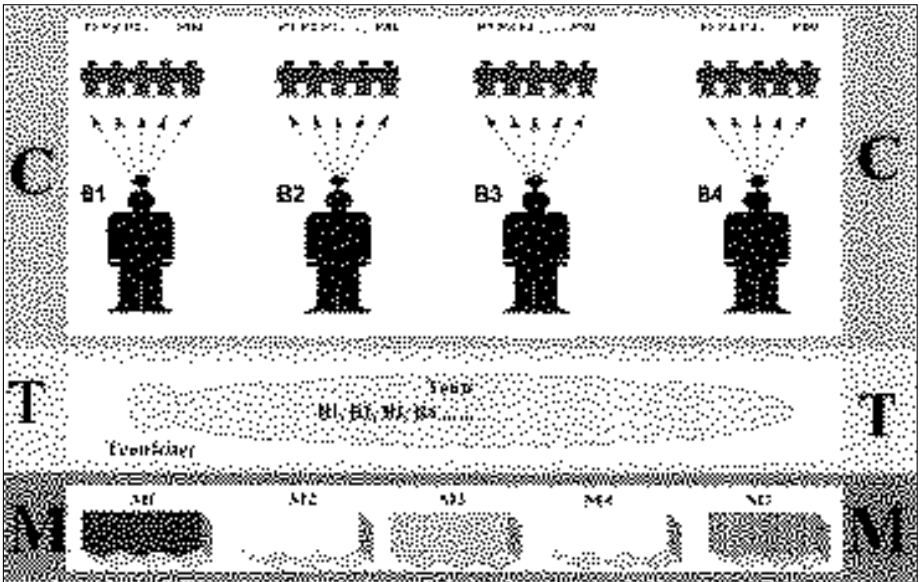


Abb. 2. Zukünftige Arbeitsorganisation einer Dienststelle Bewährungshilfe

Sie sollten je nach Zielgruppe zwischen 2–3 Tagen und maximal zwei Wochen umfassen. Inhaltlich orientieren sich diese Trainings an den Indikationen der Straffälligen; sind also auf bestimmte Problemlagen zurechtgeschnitten: z. B. Trainings für gewaltbereite Jugendliche, Umgang mit Geld und Schulden, Umgang mit Alkohol und Drogen, Strukturierung des Freizeitverhaltens, Verbalisationstrainings, Arbeit mit Sexualstraftätern usw.²³ Es sind sozialpädagogisch ausgerichtete Trainings, die dem Trainer verpflichtend aufgeben, welche Schritte und Zielsetzungen innerhalb einer solchen Maßnahme durchzuführen bzw. zu erreichen sind. Im Rah-

men dieser Trainings erfolgt ferner eine Vernetzung strafjustitieller Sozialarbeit mit externen, kommunalen oder spezialisierten Hilfseinrichtungen, Therapeuten etc. Es ist Aufgabe des jeweiligen Trainers, diese Kontakte aufzubauen und sie zu pflegen.

Trainer dieser Betreuungsmodule sind dafür ausgebildete Bewährungshelfer, die jedoch auch weiterhin im Rahmen ihres Case-Managements Fälle betreuen. Sie würden allerdings in einem noch festzulegenden Rahmen von Fällen entlastet werden. Keinesfalls ist beabsichtigt, eine weitere vertikale Arbeitsorganisation einzuführen, etwa dergestalt, daß einige Fachkräfte ausschließlich Trainings anbieten, die anderen Fachkräfte das Case-Management unter sich aufteilen.

²³ Die Beispiele haben ausschließlich illustrierenden Charakter; dem nötigen Diskussionsprozeß soll damit nicht vorgegriffen werden. Sämtliche Ausführungen sind ausschließlich als ein Angebot zu verstehen.

Die Verbindung zwischen den beiden Bereichen „C“ und „M“ erfolgt über das Team. Hier werden die Neuzugänge durch den zuständigen Bewährungshelfer nach dem Erstgespräch kurz vorgestellt, die zu veranlassenden Maßnahmen erörtert und der jeweilige Proband einer bestimmten Maßnahme zugewiesen. Nach Absolvierung der Maßnahme erhält der Proband eine Bescheinigung, der jeweilige Trainer berichtet dem zuständigen Bewährungshelfer (soweit keine Personalunion vorliegt) über das Gruppenverhalten des Probanden und seine Eindrücke. Danach ist wiederum der betreuende Bewährungshelfer allein zuständig. Die Koordination dieser kommunikativen Abläufe sowie der kalendarischen Fixierung der Trainings obliegt dem Teamleiter (d. h. Sprecher, Federführer, Koordinator, usw.). Im Team wird auch nach fachlichen Kriterien über die Reihenfolge der Zuweisung der Probanden zu den Maßnahmen entschieden, soweit Kapazitätsengpässe auftreten.

Illustrieren läßt sich der Arbeitsablauf am Beispiel eines möglichen Moduls „Sexualstraftäter“:

Zu Beginn der Unterstellung führt der betreuende Bewährungshelfer B1 ein Erstgespräch mit dem Betroffenen. Er stellt fest, daß Handlungsbedarf auf verschiedenen Ebenen besteht: Neben der Sexualstraftat, die der Betroffene im Gespräch relativiert, erkennt er eine gewisse Neigung zu Gewaltanwendung und eine Alkoholproblematik. In der nächsten Teambesprechung stellt er den Fall vor und bespricht die zu treffenden Maßnahmen. Das Team stimmt seiner Diagnose zu, woraufhin die koordinative Planung erfolgt. B4 bietet in ca. vier Wochen ein entsprechendes Training für Sexualstraftäter

an, B1 wird in sechs Wochen selbst ein Anti-Aggressivitätstraining durchführen; B7 ist für die Alkoholproblematik zuständig. Allerdings ist das nächste Training von B7 bereits ausgebucht; der Proband kann erst wieder in drei Monaten an einer solchen Maßnahme teilnehmen. Nach der Teambesprechung informiert B1 seinen Probanden über Zeitpunkt und Ort der geplanten Maßnahmen und klärt die Rahmenbedingungen; außerdem gibt er seinem Probanden eine Informationsbroschüre über diese Maßnahmen mit. Danach wird das Gericht informiert.

Nach Absolvierung der ersten Maßnahme berichtet B4 dem betreuenden Bewährungshelfer über den Verlauf des Trainings und das Gruppenverhalten der betreffenden Person. Ziel dieses Trainings ist es, die betreffenden Personen zu einer Therapie zu motivieren und erste Schritte einzuleiten. Zu diesem Zweck wurden Therapeuten zu den letzten beiden Sitzungen des Trainings eingeladen. Zwischen dem Probanden und einem der Therapeuten kam es zu ersten verbindlichen Kontakten; allerdings müssen noch die Kostenfragen geklärt werden. An diesem Punkt schaltet sich der betreuende Bewährungshelfer ein. Er nimmt die Teilnahmebescheinigung in seine Handakte; nach Klärung der Rahmenbedingungen und Aufnahme der Behandlung beim Therapeuten erfolgt ein weiterer Bericht an das Gericht.

Qualitätssicherung im Betreuungsmodul

Während in der derzeitigen Praxis die Beratung und Betreuung solcher Problembe- reiche inhaltlich, zeitlich sowie im Hinblick

auf die Intensität recht unterschiedlich verlaufen dürfte und vom persönlichen Engagement des Bewährungshelfers abhängig ist, macht das obige Beispiel in Ansätzen deutlich, daß zukünftig Aspekte der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung zentrale Bedeutung gewinnen werden. Um bei bestimmten Problemereichen der Klientel ein weitestgehend gleiches Angebot von hoher Qualität zu gewährleisten, haben diese Betreuungsmodule die folgenden Kriterien zu erfüllen:

- A)** Es soll sich um wissenschaftlich entwickelte, geprüfte oder gesicherte Trainings handeln, die jeweils dem aktuellen Stand der Forschung entsprechen. Es kann zukünftig nicht mehr Aufgabe des Bewährungshelfers sein, derartige Maßnahmen jeweils für den betreffenden Einzelfall zu entwickeln. Dies ist eine Verschwendung der Ressourcen des Bewährungshelfers; er ist im Rahmen seiner Einzelfallbetreuung ohnehin zu genügend Kreativität gefordert. Es ist Aufgabe der Wissenschaft, den Praktikern solche Trainings an die Hand zu geben und für die Qualität der Trainings einzustehen.
- B)** Die Trainings sollen bundesweit einheitlich durchgeführt werden. Eine Standardisierung der Trainingsschritte gewährleistet hohe Transparenz. Bei Änderungen der persönlichen Bestellung – etwa infolge eines Umzugs des Probanden – ist der dann zuständige Bewährungshelfer über die Teilnahmebescheinigungen in der Handakte sofort über den Stand des Betreuungsverlaufs informiert. Diese Bescheinigungen sagen ihm, welche Schritte durchgeführt wurden und welche noch einzuleiten sind.
- C)** Die jeweiligen Trainings werden exakt dokumentiert: Anzahl der Teilnehmer, zeitlicher Umfang, diagnostische Teilnahmevoraussetzungen, Ziele des Trainings, die im Rahmen des Trainings zu absolvierenden Schritte werden beschrieben und in einem „Manual Bewährungshilfe“ veröffentlicht. Dieses Manual gehört zur Grundausstattung eines Bewährungshelfers und wird laufend aktualisiert.
- D)** Die Durchführung eines Trainings erfolgt durch ausgebildete Trainer. Jeder Bewährungshelfer, der ein Modul anbieten möchte, absolviert eine entsprechende Fortbildungsmaßnahme und erhält vom Ausbildungsträger ein Zertifikat.
- E)** Dieses Zertifikat hat lediglich eine begrenzte Gültigkeit für ein Jahr. Um die Gültigkeit über dieses Jahr hinaus aufrechtzuerhalten, ist der betreffende Bewährungshelfer angehalten, das Training praktisch zu erproben. Diesbezüglich wäre je nach Umfang der Maßnahme eine Verpflichtung zur Durchführung von zwei bis vier Trainings jährlich vorstellbar. Außerdem hat der zertifizierte Trainer jährlich mindestens einen Tag an einer Fortbildung oder einem Erfahrungsaustausch mit anderen Trainern teilzunehmen. Diese Art der Qualitätskontrolle wird durch den Teamleiter durchgeführt.

4. Schritt: Der Aufbau der lernenden Organisation

Auf den ersten Blick erscheint der Aufbau einer solchen Organisation zeit- und kostenaufwendig. Doch ist darauf zu verweisen, daß bereits heute zahlreiche Be-

währungshelfer über Erfahrungen in der Gruppenarbeit oder mit Projekten anderer Art verfügen und in einzelnen Bundesländern spezielle Weiterbildungen für das Arbeitsfeld angeboten werden. Zahlreiche kriminalpolitische Projekte wurden in den letzten Jahren auch im Bereich der ambulanten Sozialdienste entwickelt, erprobt und mit unterschiedlichem Erfolg durchgeführt.²⁴ Diese Erfahrungen ließen sich in einem ersten Schritt systematisch dokumentieren, in einer Art Synopse analysieren und im Hinblick auf eine Verwendbarkeit für Schulungszwecke prüfen.²⁵

Mit der Abklärung bestehender oder bereits erprobter Maßnahmen wäre bereits ein großer Schritt getan, an den sich Absprachen im Hinblick auf die Weiterentwicklung und „Pflege“ dieser Projekte anschließen könnten. Soweit es gelänge – etwa unter Federführung der Landesjustizverwaltungen – eine Aufteilung der notwendigen Entwicklungsarbeiten zu erreichen, wären erhebliche Synergieeffekte zu erwarten.

Welche Fachkräfte, Abteilungen, Gremien, Verbände, Vereine oder Arbeitsgemeinschaften dann auf Landesebene für die Fortentwicklung des in ihrer Verantwortung stehenden Trainings einbezogen werden, sollte den Gegebenheiten vor Ort gemäß entschieden werden. Die feine verbandliche Verästelung justitieller Sozialarbeit bietet hier den Vorteil, für diesen Entwicklungsprozeß nicht neue Strukturen aufbauen zu müssen, sondern bestehende Strukturen dafür zu nutzen.

²⁴ Vgl. dazu SOHN, W. (1986–1999).

²⁵ Da neue Arbeitsformen mit Straffälligen auch jenseits unserer Grenzen zunehmend Verwendung finden, ließen sich auch internationale Erfahrungen einbeziehen. Die mit Projekten befaßten Fachkräfte könnten zudem für spätere kollegiale Schulungen angesprochen werden.

Sind die notwendigen Vorarbeiten geklärt, könnte der eigentliche Entwicklungsprozeß in den jeweiligen Modulen in Gang gesetzt werden. Er definiert sich über die folgenden Stadien: Sichtung des bestehenden Materials, Bedarfsabklärung durch die Praxis, Hinzuziehung weiterer Informationen bzw. Experten, Erstellung eines didaktischen Konzepts, Durchführung einer Schulung, Erteilung eines Zertifikats für die Teilnehmer, praktische Erprobung des Moduls vor Ort, Auswertung der Erfahrungen durch ein jährliches Treffen der Praktiker, Fortschreibung oder Modifizierung des ursprünglichen Konzepts.

Soweit es gelingt, diesen Prozeß in Form eines Kreislaufes zu organisieren, wird ein solches Modul also nicht in einem einmaligen Akt zur Serienreife entwickelt und danach produziert, bis es veraltet ist. Es unterliegt ständigen Qualitätskontrollen seitens der Praktiker und der beteiligten Experten. Genau genommen, steht es nach einer Schulung und der ersten Anwendung bereits wieder auf dem Prüfstand. Der stetige Austausch unter Einbeziehung der Experten trägt dafür Sorge, daß die Praktiker innerhalb kürzester Fristen über aktualisierte, d. h. dem neuesten Stand der Forschung entsprechende Trainings verfügen. Ein weiterer Effekt: Ist dieser Qualitätszirkel einmal durchlaufen und die Zusammenarbeit erprobt, verfestigen sich die Strukturen und können für weitere Innovationen genutzt werden. Initiativgruppen für neue Module können für ihre Idee werben, ein Kreislauf für die Umsetzung eines neuen Trainings entstehen. Eine Innovationsstruktur wird geschaffen, die einmalige (und kostspielige) Qualitätsoffensiven entbehrlich macht.

Die Vorteile für die Beteiligten

Soweit die Praxis diese Überlegungen nicht als völlig abwegig beiseite schiebt, wäre über weitere Vorteile für die Beteiligten nachzudenken und damit noch etwas für diese Vision zu werben:

Warum sollte sich die Klientel der Bewährungshelfer darauf einlassen?

Nach allem Ermessen müßte das Angebot spezialisierter Hilfeleistungen zu einer deutlichen Steigerung der *Qualität* des Hilfeangebots führen. Insofern würden die Probanden unmittelbar von einer Reform der Arbeitserledigung des Hilfesystems profitieren. Dieser Effekt wäre noch zu steigern, wenn die Annahme solcher Maßnahmen einen ausschließlichen Angebotscharakter hat und mit einer Inanspruchnahme von Gratifikationen oder einem *Bonussystem* verknüpft wird. Es wäre durchaus vorstellbar, daß die reguläre Absolvierung einer Maßnahme ein wichtiges Kriterium für eine mögliche Verkürzung der Unterstellungszeit bedeuten könnte. Ferner könnte sich der offene Angebotscharakter dieser Trainings als Vorteil erweisen. Es wäre durchaus vorstellbar, daß an diesen Trainings auch ehemalige Probanden teilnehmen, die sich gelegentlich nach Beendigung einer Unterstellung mit ihren Sorgen an die „Vertrauensperson“ Bewährungshelfer wenden und um Rat oder Hilfe nachsuchen.

Warum sollten sich die Landesjustizverwaltungen auf dieses Konzept einlassen?

Auch wenn diese Skizze die Fachkräfte selbst hinsichtlich der inhaltlichen Arbeit in eine zentrale Position des Vorhabens rückt,

ist die Bedeutung der Landesjustizverwaltungen für die Umsetzung und Realisierbarkeit nicht zu unterschätzen. Sie wären gefordert sich in diesem Prozeß federführend und ergebnisorientiert zu engagieren. Neben den mit einer Lenkungsfunktion verbundenen Aufgaben wären Fragen im Hinblick auf die Bereitstellung justizeigener Schulungsstätten sowie die Einbindung dieser Aktivitäten in die Fortbildungssetats und Projektüberlegungen zu klären. Auf der Habenseite stehen hingegen mehrfache Vorteile zu Buche: So ist darauf zu verweisen, daß durch den Einbezug der *erfahrenen Fachkräfte* in die Entwicklungsarbeit erhebliche finanzielle Ressourcen eingespart werden können. Durch eine länderübergreifende Aufteilung wären ferner weitreichende *Synergieeffekte* vorstellbar.

Der bedeutendste Vorteil erschließt sich indessen erst bei einer mittel- bis langfristigen Betrachtung. Schließlich wird ein eigenes Fortbildungsprofil implementiert, das exakt auf die Bedürfnisse des Arbeitsfeldes zugeschnitten ist und mit den Betroffenen stetig fortentwickelt wird. Dies bietet den Justizverwaltungen die einmalige Möglichkeit, in etwa zehn Jahren den dann anstehenden immensen *Fortbildungsbedarf der Neueinsteiger* zu kanalisieren. Sollte in dieser Zeitspanne kein systematisches arbeitsfeldbezogenes Fortbildungsangebot entstehen, dürften die dann anfallenden Kosten, um eine größere Zahl von Neueinsteigern mit den Erfordernissen ihres Umfeldes vertraut zu machen, wesentlich höher ausfallen. Darauf zu vertrauen, daß sich diese neuen Kräfte quasi von selbst beruflich sozialisieren, erscheint angesichts der Klientel und einer äußerst sensibel reagierenden Öffentlichkeit bei Fehlverhalten äußerst riskant.

Warum sollten sich die Verbände und Gremien justitieller Sozialarbeit auf dieses Konzept einlassen?

Auch hier liegen die Vorteile auf der Hand: Ein derartiges Konzept würde unter Beibehaltung und Beachtung der unterschiedlichen Strukturen einer bundesweit einheitlichen Entwicklung im Arbeitsbereich Bewährungshilfe Vorschub leisten. Der derzeit beobachtbaren landesspezifischen Parzellierung in der Qualitätsdebatte könnte entgegengewirkt werden. Es wäre ein erster Schritt, um von der derzeit gesetzlich vorgesehenen Personalisierung zu einer Institutionalisierung von Bewährungshilfe zu gelangen. Andererseits ist im Vorgriff auf die Umsetzung dieses Vorhabens nicht zu verkennen, daß eine derartige Entwicklung nicht ohne die Verbände und Gremien geleistet werden kann; sie jedoch auch auf einer konzeptionellen Ebene zu einer konstruktiven Zusammenarbeit verpflichtet.

Warum sollten sich die Fachkräfte auf dieses Konzept einlassen?

Die Vorteile für die Bewährungshelfer selbst sind vielgestaltig. Einerseits achtet das Konzept bestehende Arbeitsroutinen und respektiert das in der Praxis sicherlich vorfindbare Anliegen, die Arbeit weiterhin in bewährter Manier zu verrichten. Es ermöglicht jedoch denjenigen, die neue Arbeitsformen ausprobieren wollen, die Mitarbeit an der Entwicklung und die Gestaltung ihres zukünftigen Arbeitsfeldes. Andererseits ist darauf zu verweisen, daß die Einzelfallbetreuung nicht ersatzlos gestrichen werden soll, sondern im Rahmen dieses Konzepts lediglich durch neue Arbeitsformen ergänzt wird. Für diejenigen

Bewährungshelfer, die mit diesen qualitativ abgesicherten Modulen arbeiten werden, ist jedoch eine Stärkung der *Verhaltenssicherheit* beruflichen Handelns zu erwarten, die durch einen (noch zu beschreibenden) stetigen Transfer aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse noch forciert werden kann. Zudem wird für diese Personengruppe eine kontinuierliche und an den Bedürfnissen des Arbeitsfeldes orientierte Fort- und Weiterbildung gesichert.

Für die gesamte Berufsgruppe könnte dieses Konzept zu einem *Professionalisierungsschub* führen, zumindest werden jedoch berufliche Standards und die Transparenz beruflichen Handelns gefördert. Auf der Ebene der Dienststelle führt dieses Konzept zu einer deutlichen Bestimmung der Aufgaben eines Teams und der fachlichen Leitung. Der kollegialen Koordination und dem fachlichen Austausch werden neue Konturen gegeben.

Zu den „immateriellen“ Werten ist ferner eine (unterstellte) positive Wirkung in der *Öffentlichkeit* zu zählen. Die Arbeit der Bewährungshelfer wird transparent; Arbeitsschritte der Betreuung und Beratung werden einschließlich ihrer Zielsetzungen und ihrer arbeitsfeldbedingten Grenzen erkennbar. Bewährungshilfe garantiert bestimmte Arbeitsschritte der Resozialisierung. Sie kann sich darüber hinausreichenden gesellschaftlichen Zielsetzungen oder Erwartungen besser erwehren, indem sie dokumentiert, welche Möglichkeiten der Resozialisierung durch einen justitiellen Sozialdienst umsetzbar sind und wie sie die von ihr nicht zu verwirklichenen Maßnahmen durch den Einbezug Dritter vermittelt. Zudem ist zu erwarten, daß eine qualitative Konzentrierung des

Hilfeangebots nicht nur *Ressourcen* schont, sondern auch die *Resozialisierungschancen* der Betroffenen erhöht.

Warum sollten sich die verschiedenen Fachdienste auf das Konzept einlassen ?

Außerdem räumt dieses Konzept mit alten Grundsatzdebatten auf und schafft eine neue Ebene der Zusammenarbeit: Einerseits wird die Frage von Spezialisierung oder Generalisierung nicht mehr als Gegensatz verstanden. Das Konzept fördert eine *partielle Spezialisierung* im Bereich der Problemlagen und bewahrt gleichzeitig die generellen Kompetenzen des Bewährungshelfers. Nicht jeder Bewährungshelfer muß Trainer eines Betreuungsmoduls werden, aber jeder Trainer bleibt immer auch für die Einzelfallbetreuung zuständig.

Andererseits schafft die Ausrichtung dieser Trainings an den Problemlagen der Klientel völlig neue Perspektiven der *Zusammenarbeit*. Die externe Vernetzung wurde bereits erwähnt; zugleich bieten sich jedoch neue Möglichkeiten einer innerjustitiellen Kooperation. Da sich die Trainings an Problemlagen orientieren, ist nicht einzusehen, warum sie ausschließlich der Klientel der Bewährungshilfe angeboten werden sollten. Auch die Beschuldigten, mit denen die Gerichtshilfe zu tun hat, oder die mit Vollzugslockerungen versehenen Strafgefangenen könnten von diesem Angebot partizipieren, soweit ein Betreuungsbedarf besteht. Was für die Klientel der Justizsozialdienste gilt, gilt aber auch für die zuweilen getrennt resortierten Fachkräfte. Die Möglichkeit des Zertifikaterwerbs für ein bestimmtes

Modul kann prinzipiell allen Sozialarbeitern der Justiz offenstehen. Es wäre also durchaus vorstellbar, daß diese Module von den Beschäftigten aller Fachdienste offeriert werden. Nur sind sie dann in dieser Funktion als Trainer (oder Sozialarbeiter) tätig, nicht mehr als Mitarbeiter von Gerichts-, Bewährungshilfe oder Vollzug. Ihr Angebot richtet sich an Beschuldigte, Verurteilte und Inhaftierte gleichermaßen. Damit wäre der Grundsatzstreit in der Gerichtshilfe über die (Un)Vereinbarkeit von Diagnostik und Betreuung aus der Welt. Auch die Frage, wie Bewährungshilfe und Vollzug zusammenarbeiten sollten, könnte neu gestellt werden. Theoretisch ließe sich diese Art der Zusammenarbeit noch ausweiten, indem freie Träger oder ehrenamtliche Kräfte einbezogen werden.

Warum sollte das Konzept gemeinsam angegangen werden ?

Soweit die Umsetzung dieses Konzepts gelingt, erschließt sich den Fachkräften ein weiterer Vorteil, der perspektivisch von zentraler Bedeutung ist: Die Umsetzung des Vorhabens ist nicht von einer Einzelperson zu leisten, die notwendige Entwicklungsarbeit ist nur mit aktiver Beteiligung von Fachkräften denkbar. Um diesen Prozeß planvoll und ergebnisorientiert zu steuern, sind Binnenstrukturen erforderlich. Diese sind durch die feine Verästelung strafjustitieller Verbandsarbeit bereits vorhanden. Es geht also darum, diese Verästelung für die angestrebten Ziele zu nutzen und sie dabei derart zu verfestigen, daß sie auch für zukünftige Vorhaben als Innovationsstruktur bereit steht. Es geht also nicht um einen einmaligen Kraftakt, eine einmalige Qualitätsoffensive, sondern darum, zugleich mit einer fachlichen

Fortentwicklung eine Struktur zu implementieren, die auch künftig einen *stetigen Innovationstransfer* in die Arbeitsfelder gewährleistet.

Literatur

BERTRAM, C.; LÜCKE, U.; SCHWIERS, H. (1997). Qualitätssicherung: Auch bei den Sozialen Diensten der Justiz? In: *Bewährungshilfe* 44. S. 248–261.

BLOCK, P. (1997). Rechtliche Strukturen der Sozialen Dienste in der Justiz. *Kriminologie und Praxis* Band 11. 2. Auflage. KrimZ. Wiesbaden.

BOHN, I. (1997). Dokumentation des Modellprojekts. Das Aktionsprogramm gegen Aggression und Gewalt. Votum. Münster.

BOROWSKI, T. (1997). Zur Qualitätssicherung in der Straffälligenhilfe. In: *Bewährungshilfe* 44. S. 233–247.

FRENCH, W. L.; BELL, C. H. jr. (1990). Organisationsentwicklung. UTB 486. Haupt. 3. Aufl. Bern. Stuttgart.

GAIRING, F. (1999). Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metadidaktischen Relevanz. 2. Aufl. Deutscher Studien Verlag. Weinheim.

HINTE, W. (1999). Schlingernde Sozialbehörden. Verwaltungsreform in Jugend- und Sozialämtern – eine Zwischenbilanz. In: *Sozial Extra* 10/1999. S. 2–6.

IBEN, G. (1981). Beraten und Handeln. Zum Umgang zwischen Wissenschaftlern und Praktikern. Juventa Paperback. München.

KREMER, H. (1977). Aktionsforschung „Tegeler Modell“. Zur Praxis und Strategie sozialen Trainings im Strafvollzug. In: HOLLSTEIN & MEINHOLD, M. (Hrsg.) *Sozialpädagogische Modelle: Möglichkeiten der Arbeit im sozialpädagogischen Bereich*. Frankfurt. New York.

KURZE, M. (1999). Soziale Arbeit und Strafjustiz. Eine Untersuchung zur Arbeit von Gerichtshilfe, Bewährungshilfe, Führungsaufsicht.

Kriminologie und Praxis Band 26. KrimZ. Wiesbaden.

KURZE, M.; FEUERHELM, W. (1999). Soziale Dienste zwischen Bewahrung und Innovation. *Berichte. Materialien. Arbeitspapiere*. Heft 16. KrimZ. Wiesbaden.

MAELICKE, B. (1997). Sparen als Chance? Zur Notwendigkeit der Qualitätsdiskussion in der Kriminalpolitik. In: MAELICKE, B. (Hg.). *Qualität und Kosten sozialer Dienstleistungen*. Nomos. Baden-Baden. S. 59–68.

RICHTER, M. (1994). *Organisationsentwicklung*. Bern.

SÄTTELBERGER, T. (1991). *Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden.

SCHMITT, G. (1997). Qualitätssicherung im Überblick. In: *Bewährungshilfe* 44. S. 227 bis 232.

SCHWEITZER, H. (2000). Reformen im DIN-A4-Querformat. Neue Steuerung der Kommunalverwaltung im gewohnten Fahrwasser. In: *Sozial Extra* 2/3 2000. S. 17–21.

SENGE, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York 1990.

SIEVERS, B. (1977). Organisationsentwicklung als Problem. In: SIEVERS, B. (Hrsg.). *Organisationsentwicklung als Problem*. Stuttgart. S. 10–31.

SOHN, W. (1986–1999). *Kriminalpolitische Projekte im Geschäftsbereich der Landesjustizverwaltungen und des Bundesministeriums der Justiz*. KrimZ. Wiesbaden.

TREBESCH, K. (1982). 50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende. In: *Organisationsentwicklung* Heft 2/1982.

UNSDRI (1986). *Action-oriented research on youth crime. An international perspective*. Publication No. 27. Rome.

Dr. MARTIN KURZE

Anschrift:
Kriminologische Zentralstelle e.V.
Viktoriastraße 35
65189 Wiesbaden