

Strategische Personalentwicklung im Strafvollzug

Inga Pöhlsen-Wagner

Strategische Personalentwicklung dient in ihrem wertschöpfenden Beitrag dazu, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* bei der Umsetzung der Organisationsziele zu unterstützen. Sie bietet Maßnahmen und Instrumente an, damit sich die Mitarbeiter in einem Lernprozess in Richtung der Anforderungen weiter entwickeln können – und sie ist umso notwendiger, je größer der Unterschied zwischen aktuellen Kompetenzen und künftigen Anforderungen ist. In diesem Sinne erfindet sich Personalentwicklung immer wieder neu, und dieser Artikel soll einige Impulse liefern, in welche Richtung dies gehen kann.

Personalentwicklung für Mitarbeiter des Strafvollzuges – welche Bedeutung kann sie in einem Berufsfeld haben, in dem es lebensnotwendig ist, sich an Routinen zu halten und welches lebenslanges Lernen und Weiterentwicklung nicht alltäglich aufs Neue fordert? Ein Berufsfeld, das den Vergleich nahe legt, auch die Mitarbeiter hätten „lebenslänglich“, ist für Konzepte der Personalentwicklung eine besondere Herausforderung, gerade auch weil sich eben doch beständig Änderungen ergeben.

Ich bin auf die Suche gegangen und habe im norddeutschen Raum Gespräche mit den Profis geführt – vielen Dank für ihre Mithilfe an dieser Stelle. Sie haben mir geholfen, mich in das System Strafvollzug einzudenken, ein Bild der Qualität von Arbeit im Strafvollzug zu entwickeln und vorhandene Lösungen aufgezeigt. Daraus sind die folgenden Seiten entstanden:

- eine kurze Beschreibung des Systems Strafvollzug
- daraus abgeleitet Anforderungen an das Personal und die Führung im Strafvollzug
- eine Einführung in die Grundfragen der strategischen Personalentwicklung (PE)
- ein „bunter Strauß“ von Maßnahmen der PE
- eine Beschreibung des Planungsprozesses von jährlichen anlass- und bedarfsbezogenen PE-Angeboten

Um die Aufgabe nicht zu komplex werden zu lassen, habe ich mich auf den Allgemeinen Vollzugsdienst (AVD) konzentriert, gerade weil es hier besonders herausfordernd ist, Ideen zu entwickeln.

* Im weiteren Text verwende ich zur leichteren Lesbarkeit für beide Geschlechter die männliche Form.

1. Das System Strafvollzug

Das System Strafvollzug hat in seinen Strukturen, Arbeitsweisen und der Kultur Muster im Umgang mit einigen Spannungsfeldern oder Paradoxien entwickelt. Das tägliche Verhalten der Mitarbeiter spiegelt diese Spannungsfelder wieder: Sie müssen sich situativ entscheiden, welchen Pol sie stärker „bedienen“ und mit dem schlechten Gewissen leben, den anderen nicht berücksichtigt zu haben. Insofern gibt es auch kein „richtig“ oder „falsch“, sondern nur ein „entweder – oder“. Die Spannungsfelder zeigen vor allem auf, wie anspruchsvoll und komplex die Arbeit im Strafvollzug ist und wie wichtig daher eine leistungsfähige Personalentwicklung ist, die den Mitarbeitern hilft, sich in den Spannungsfeldern zu bewegen.

Zwischen Sicherheit und flexibler sozialer Bindung

Das zentrale Ziel ist Sicherheit für die Beschäftigten, das Umfeld und die Gefangenen. Das fördert die Routinen rund um Verriegeln und Abgrenzen und fördert auch Rigidität im Umgang mit den Gefangenen. Gleichzeitig soll der AVD im Sinne von Resozialisierung auch Modell für soziale Beziehungen für die Gefangenen sein. In diesem Kontext ist ein Element auch die mögliche Verführung durch Gefangene einerseits und das Ausleben der Machtstellung andererseits. Diese Komplexität in der Beziehungsgestaltung muss regelmäßig reflektiert werden, um nicht zu starren Mustern zu verkommen.

Zwischen sicherer Routine und situativer Fitness

Die Sicherheitsanforderungen erfordern hohe Standards und Routinen. Wie schafft man es, diese Routinen durchzuführen, ohne dass die Aufmerksamkeit nachlässt? Wie gelingt es den Mitarbeitern, dabei fit zu bleiben für den Fall des Falles, der hoffentlich nie eintritt? Die Häufung von Burnout in diesen Arbeitsfeldern dürfte nicht nur stressbedingt entstehen, sondern auch durch den Mangel an Abwechslung.

Zwischen klarer Strafe und schrittweiser Resozialisierung

Die Diskussion um die Ausrichtung des Strafvollzugs ist natürlich besonders richtungsgebend für die Anforderungen an das Personal: Freiheitsstrafe heisst vor allem gut sein im Wegschließen und Aufpassen; Resozialisierung erfordert

eine flexible Beziehungsgestaltung mit den Gefangenen. Gerade für den AVD gibt es sehr unterschiedliche Antworten, wie weit dieser mit Resozialisierung befasst ist oder ob er vor allem für die Sicherheit verantwortlich ist.

Zwischen lebensnotwendigem Vertrauen und sicherer Kontrolle

Als Mitarbeiter im Strafvollzug muss man seinen Kollegen blind vertrauen können – und gleichzeitig kann Sicherheit nur gewährleistet werden, wenn man immer vom Schlimmsten ausgeht. Schließlich gibt es einige Verführungen, denen man begegnen muss. Eine hohe Transparenz aller Geschehnisse im Gefängnis ist notwendig und muss für alle Beteiligten auch manchmal eine Zumutung sein. Was macht dieses Spannungsfeld auf die Dauer mit den Personen?

Zwischen potenzieller Gewalt und potenzieller Belohnung

Ich habe mich vor allem gefragt, wie es sein muss, auf Dauer in einem Berufsfeld zu arbeiten, in dem man ständig mit der Eskalation von Gewalt rechnen muss. Und in dem es gleichzeitig ein Prinzip der Resozialisierung ist, erwünschtes Verhalten zu „belohnen“.

2. Anforderungen an Personal und Führung im Strafvollzug

Was bedeuten diese Spannungsfelder für das Personal? Sie treffen alle Entscheidungen in ihrem Arbeitsalltag unter Abwägung der aufgezeigten Pole (Wenn ich nur das eine befolge, kann ich das andere nicht erreichen). Diese sind teilweise überlebenswichtig. Die Qualität der Arbeit entsteht durch die situative Flexibilität im Umgang mit den Spannungsfeldern. Nur wenn ich immer alle Optionen bereit bin abzuwägen, kann ich gut arbeiten. Das bedeutet: Die Mitarbeiter brauchen Orte, an denen sie ihre Arbeit reflektieren können. Das kann nicht nur durch Supervision erfolgen, sondern muss im Alltag im Team selbst und mit der eigenen Führungskraft vor Ort möglich sein. Deshalb habe ich im weiteren auch einige Hinweise zu Führung und Teamarbeit eingeflochten.

Die Spannungsfelder zeigen, wie hoch die soziale Kompetenz sein muss, die Mitarbeiter für diesen Bereich mitbringen müssen. Gleichzeitig ist das eine Leistung, die nur schwer als solche qualitativ messbar ist.

Eine wesentliche Grundfrage der *Leistungsfähigkeit des Personals* ist, wie es gelingt, täglich dafür zu sorgen, dass nichts passiert und gleichzeitig wach und

engagiert dabei zu bleiben – wie schafft man es, hierfür ein Berufsleben lang motiviert zu sein? Wie beschreibt man den Erfolg seiner Arbeit, was stellt man als AVD-Beamter täglich her? Der Krankenstand ist in diesem Arbeitsfeld entsprechend hoch (zweistellig), es braucht strukturelle Lösungen, wo Beamte einsetzbar sind, die die Aufgaben des AVD nicht mehr wahrnehmen können. Klassische PE-Maßnahmen wie job enrichment und job rotation sind nicht trivial übersetzbar.

Unterschiedlich wurde das Maß an Identifizierung mit der Aufgabe beschrieben: Dieses schwankt zwischen Stolz auf diese gesellschaftlich hoch relevante Tätigkeit und dem Gefühl, als Vollzugsbeamter in einer „Loser-Branche“ als „Wärter“ zu arbeiten. Das innere Wertebild ist jedenfalls regelmäßig in Aufruhr, wenn es negative Bilder in der Presse gibt.

Im Gefängnis gibt es in der Regel kleinere *Teams* des AVD, die jeweils für eine Station / Abteilung zuständig sind und eine Teamleitung haben. Vielfach wurde gelobt, wie intensiv der Zusammenhalt und die Kollegialität in diesen Teams sind. Man kann sich sofort vorstellen, dass nur starke Teams vor Ort in der Lage sind, sich gegenseitig bei der Umsetzung der komplexen Herausforderungen des Gefängnisalltags zu unterstützen und dass alle sich blind aufeinander verlassen können müssen und eng verbunden sind.

Die *Teamleitungen* haben häufig das Problem, ihre Scharnierfunktion zwischen Anstaltsleitung und Team optimal in beide Richtungen auszufüllen. Entweder sind sie zu nahe am Team und delegieren unbequeme Leitungsentscheidungen nach oben oder sie orientieren sich zu stark in Richtung der Leitung und werden aus dem Teamgeschehen herausgehalten (damit verlieren die Führungsinterventionen an Wirksamkeit). Dabei ist die Umsetzung des *AKV-Prinzips* (Einheit von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung und damit hohe situative Handlungsfähigkeit des Beamten) hier wichtig: Jeder Beamte muss situativ entscheidungsfähig sein und dies auch umsetzen, weil die Zeit fehlt, sich abzusichern. Dies gilt natürlich auch für Führungskräfte.

Es braucht zwei grundlegende Orientierungen von Führung: Gleich bleiben – Führung im Bestand und Führung in der Veränderung: beide Leistungen (Stabilität und Mobilität) sind in einem positiven Spannungsfeld zu halten. Und dies kann nicht nur durch die Anstaltsleitung vorgelebt werden, sondern muss sich bis in die Teams fortsetzen.

Dabei scheint es nicht einfach zu sein, an den Führungsstrukturen zu arbeiten: Die Führungskräfte kommen aus dem System, sie haben früh gelernt, einen reibungsarmen Weg in den Spannungsfeldern zu finden und sind nur selten bereit, unbequeme und arbeitsreiche Veränderungen voranzutreiben, wenn sie nicht einen „guten Grund“ dafür sehen. In einem System, in dem Regeln und Routinen überlebensnotwendig sind, hat innovatives Denken einen schweren Stand und muss neben dem Alltag gepflegt werden.

Die Aufgabe, als Führungskraft „Personalentwickler vor Ort“ zu sein, wird entsprechend den Spannungsfeldern als unterschiedlich relevant gelebt – dadurch wird wahrscheinlich einiges an Potenzial für PE vergeben. Personalentwicklung kann jedoch nicht nur zentral tätig sein: hier werden vielleicht Angebote entwickelt. Aktiv werden müssen Führungskräfte und Mitarbeiter vor Ort, um die Anschlussfähigkeit zu sichern. Strategische Personalentwicklung muss sogar zwingend beide Seiten betrachten: Sie muss einerseits zentrale Unternehmensstrategien umsetzen helfen und andererseits vor Ort in den einzelnen Einheiten genau betrachten, welche Maßnahmen notwendig sind und Ressourcen bereit stellen.

3. Strategische Personalentwicklung

Strategische Personalentwicklung bietet eine Unterstützung der Implementierung von Unternehmensstrategien an, indem sie die hierfür benötigten Anforderungen an die Mitarbeiter definiert, Instrumente für den Abgleich von Ist und Soll zur Verfügung stellt und Konzepte und Angebote entwickelt, wie Mitarbeiter sich weiter entwickeln können, um mittel- und langfristig den Erfolg des Unternehmens zu sichern.

Dabei ist Personalentwicklung viel mehr als die zentrale Fortbildungsabteilung! Obgleich die Personalentwickler sich um viel Öffentlichkeitsarbeit bemühen, scheint es immer noch die Tendenz zu geben, Personalprobleme mit Seminarangeboten zu lösen.

Deshalb hier erst einmal ein Überblick über die Kernfelder der strategischen Personalentwicklung (nach Meifert „Strategische Personalentwicklung“ 2008):

Kompetenzmanagement

Die Basis für die Planung von PE-Aktivitäten stellt die Erarbeitung von Kompetenzprofilen dar. Organisationsweit muss sichergestellt werden, dass es vergleichbare Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter gibt. So wird eine gemeinsame sprachliche Basis geschaffen, auf der dann die weitere Strategieentwicklung sowie ein Soll-Ist-Abgleich stattfindet.

So gibt es in vielen Bundesländern bereits Anforderungsprofile für die einzelnen Funktionen im Strafvollzug. Diese werden als Basis für Potenzialanalysen, Assessments, Beurteilungen etc. verwendet.

Performancemanagement

Die Personalentwicklung entwickelt Methoden, wie die Unternehmensziele auf die einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen werden können. Welche Leistungen werden erwartet, um die Unternehmensziele zu erreichen? Hier spiegelt sich der Paradigmenwechsel der öffentlichen Verwaltung von der Input- zur Outputorientierung wider. Gleichzeitig ist es in vielen Bereichen schwierig, Leistungen messbar zu beschreiben, um sie mit Zielvereinbarungen zu verknüpfen. Aktuell wird dies durch die Einführung leistungsorientierter Bezahlung in vielen Bereichen deutlich.

Methoden des Performancemanagements sind Zielvereinbarungssysteme und Konzepte leistungsorientierter Vergütung. Hinzu gehören auch Konzepte, wie durchlässig z.B. die Mitarbeiterzuordnung zu bestimmten Gehaltsgruppen gestaltet werden kann – in der Regel ja ein schwieriges Feld in der öffentlichen Verwaltung.

Individuelle Personalentwicklung braucht dabei den Motor des Unterschieds: Woran mache ich meine Entwicklung fest? Woran merke ich meine Leistung – im Unterschied zu anderen? Was ist der Nutzen von Leistung – lohnt es sich, wenn ich mich anstrengende, gut zu sein? Auf diese Fragen müssen im System durch Leistungs-, also Outputorientierung Antworten geboten werden, auch wenn es schwierig ist, im Strafvollzug die Qualität von Arbeit zu messen.

Talentmanagement

Dieses Feld der Personalentwicklung zielt darauf ab, langfristig die erforderlichen Talente in einer Organisation zu sichern. Dabei geht es sowohl um die Förderung und Entwicklung der internen als auch der externen Personalressourcen. Gerade hier wird problematisiert, dass die Verwaltung in den nächsten Jahren durch den demografischen Wandel in einen ganz eigenen „War for talents“ geraten wird, wenn die Attraktivität des Arbeitgebers weiter sinkt und Berufsbilder mit eher kritischem Image schwieriger zu vermitteln sind.

Methodisch ist dies ein besonders breiter Bereich der Personalentwicklung: Personalmarketing und Personalsourcing stehen am Anfang des Prozesses. Weiterhin braucht es gerade in schwierigen Zeiten ein fundiertes und kritisches Auswahlverfahren und eine zukunftsorientierte Ausbildung, die Impulse in ein eher verschlossenes System hineinbringt.

Zum Talentmanagement werden auch Potenzialträgerprogramme gerechnet. So wichtig die Entwicklung interner Ressourcen ist, so kritisch muss man sie jedoch auch betrachten: Wer in den „Goldfischeich“ kommt, hat die Erwartung,

bald Führungskraft zu sein. Wem dies nicht gelingt, ist frustriert – genauso übrigens wie diejenigen, die gar nicht ausgewählt wurden.

Weiterbildungsmanagement

Der „Klassiker“ der Personalentwicklung: Sie kümmert sich um die Förderung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter. Dabei werden sowohl zentrale, i.d.R. jährliche, Programme konzipiert, als auch bedarfsorientierte Lösungen entwickelt: Für spezifische Berufsgruppen, in der Umsetzung von organisationalen Veränderungen, die veränderte Anforderungen mit sich bringen etc. Leider leidet dieser Bereich nach wie vor unter dem Vorwurf, nach dem „Gießkannenprinzip“ zu arbeiten und eine beliebige Masse von Seminarangeboten zu konzipieren. Strategisch sinnvoller ist sicher, nicht angebotsorientiert mit dem großen Katalog zu arbeiten, sondern auf Nachfrage mit einem professionellen Beratungsprozess punktgenaue Maßnahmen zu konzipieren. Es gibt eine bunte Reihe von Methoden: Seminare, Zusatzqualifikationen, Workshops, On-the-Job-Training, Qualitätszirkel, Lernprojekte, Coaching etc. Diese sind in einen Prozess eingebettet von Bildungsbedarfsanalysen und anschließendem Bildungscontrolling z.B. in Form von Feedbackbögen und Vorab- und Nachbefragung von Führungskraft und Mitarbeitern gemeinsam.

Retentionmanagement

Ziel des Retentionmanagements ist es, Identifikation und Mitarbeiterbindung an das Unternehmen zu fördern und gerade die Leistungsträger an das Unternehmen zu binden. Mit Blick auf die eingangs erwähnte „Lebenslänglichkeit“ von Beamten im Strafvollzug kann man sich fragen, ob dieser Produktbereich der PE relevant ist. Doch ganz im Gegenteil: Wahrscheinlich ist das Risiko von innerer Kündigung und Motivationsverlust auf Dauer viel größer – gerade weil der Beamtenstatus die Flexibilität des Personaleinsatzes zusätzlich erschwert. Dieses Betätigungsfeld der PE ist auch insofern schwierig, als dass die Mitarbeitermotivation und -leistung an höchst unterschiedlichen Faktoren liegt und prinzipiell nicht von außen gefördert werden kann. Immerhin kann Personalentwicklung den Blick darauf richten, welche Rahmenbedingungen motiviertes Arbeiten erleichtern und erschweren und gerade den Führungskräften vor Ort hier beratend zur Seite stehen. Bekannte Faktoren sind z.B.: eine Unternehmenskultur, die Arbeitnehmer stolz macht, vorhandene Entwicklungsperspektiven, aktive Personalentwicklung, angenehmes persönliches Arbeitsumfeld, Anerkennung der Leistungen.

Kulturmanagement

Hier liegt die Schnittstelle von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. Dort, wo PE organisationsweit aktiv ist, ist sie auch immer kulturprägend unterwegs: Bei der Entwicklung von Führungsgrundsätzen etwa, bei der Unterstützung von Teamentwicklung, bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, Führungskräftefeedbacks u.a. Dabei besteht die Herausforderung nicht darin, derartige Papiere zu entwickeln, sondern sie mit Leben zu füllen. Da sie in der Regel zentral entwickelt werden, sind sie häufig Meilen von der Wirklichkeit vor Ort entfernt und demnach kaum anschlussfähig. In den Gesprächen ist deutlich geworden, wie wichtig es ist, dass die Mitarbeiter im Strafvollzug ein sinnstiftendes Bild ihrer Arbeit haben, das sehr genau die Herausforderungen, auf deren Bewältigung sie stolz sein können, beschreibt und das der inneren und äußeren Imagepflege dient.

4. Maßnahmen der Personalentwicklung

In welche Zielrichtung weisen die auf den folgenden Seiten beschriebenen Maßnahmen?

- In erster Linie und über den gesamten Maßnahmenkatalog hinweg gibt es eine Zielsetzung: Personalentwicklung ist unterstützend tätig, die Paradoxiefähigkeit der Mitarbeiter im Umgang mit den Spannungsfeldern zu fördern – und das täglich.
- Die erforderlichen Kompetenzen für die einzelnen Funktionen im Strafvollzug sind genau beschrieben und mit Leistungsmerkmalen hinterlegt.
- Führungskräfte sind beweglich zwischen Stabilisierungs- und Veränderungsmanagement unterwegs. Sie sind kompetent in Fragen der Mitarbeiterführung, gerade wenn es darum geht, sie in den Belastungen des Alltags gut zu unterstützen.
- Die Teams sind Orte der Identifizierung, unbedingten Vertrauens, der gegenseitigen Stärkung und des gemeinsamen Lernens. Hierfür erhalten sie Instrumente der Teamentwicklung, die im Alltag nutzbar sind.
- Die Mitarbeiter des AVD sind in diesen schwierigen Spannungsfeldern langfristig motiviert und leistungsstark und agieren situationsangemessen flexibel.
- Es gelingt auch mittel- und langfristig, leistungsfähigen Nachwuchs zu rekrutieren, der mit Begeisterung an die anspruchsvollen Aufgaben herangeht.
- Persönliche Weiterentwicklung kann im Strafvollzug realisiert werden – nicht nur durch Übernahme einer Führungsaufgabe, sondern auch durch Maßnahmen des job-enrichments und job-enlargements. Insgesamt sind die

- Laufbahnen und Berufsgruppen durchlässiger, um flexibler den Personaleinsatz zu gewährleisten.
- Die Weiterbildungslandschaft bietet Antworten im Umgang mit den herausfordernden und belastenden Alltagssituationen, die sich durch die eingangs beschriebenen Spannungsfelder ergeben. Sie ist eher alltagsnah orientiert.
 - Das Image des Strafvollzuges als anspruchsvolles und interessantes Berufsfeld ist nach außen geschärft, so dass es nach innen aufwertend wirken kann.

Personalmarketing und Personalauswahl

Sicherlich geht es hier insgesamt darum, dass die Strafvollzugsanstalten eine offensive Öffentlichkeitsarbeit machen, um stärker ins Blickfeld für potenzielle Bewerber zu gelangen. Welches Prestige hat eigentlich der Strafvollzug – dort arbeiten Menschen für die Gesellschaft in einem riskanten Berufsfeld und können stolz darauf sein. Dies kann auf Messen, in Schulen und Führungen deutlich gemacht werden. Wer sich in den letzten Jahren in dem Bereich beworben hat, hat wahrscheinlich nicht nur Sicherheit gewählt, diese können am besten über ihre Motive Auskunft geben und sollten dies öffentlich tun.

Die Behörden können nicht darauf verzichten, sehr ausdifferenzierte Auswahlprozeduren anzuwenden, um nur die wirklich leistungsstarken Mitarbeiter in dem oben beschriebenen komplexen Handlungsfeld einzusetzen. Dazu gehören Assessments mit Rollenspielen, Interviews und ausführliche Bewerbungen. Eine eher schwierige Prozedur wertet die Ausbildung selbst auf, so entsteht eine Leuchtturmfunktion. Wichtig ist aber auch, in der Folge die Mitarbeiter nicht zu rasch zu verbeamen: wer längere Zeit die Wahl hat, zu gehen, entscheidet sich auch bewusster, zu bleiben. Und auch der Arbeitgeber hat so die Wahl, nur die besten für die Aufgabe zu nehmen. Es mag komisch klingen, wenn man das Bild vor Augen hat, dass ja eh keiner kommen will – ich habe die Hypothese, dass dies eine selbsterfüllende Prophezeiung ist: wer denkt, nichts zu bieten zu haben, bietet auch nichts.

Anforderungsprofile

Um detailliert beschreiben zu können, worin genau die Leistung eines Beamten im Allgemeinen Vollzugsdienst besteht und was das Besondere seiner Tätigkeit ist, nutzt man im Personalmanagement Anforderungsprofile. Diese sollte man nicht darauf reduzieren, dass sie die Vergütungsgruppen regeln. Vielmehr be-

schreiben sie, was qualitativ hochwertige Aufgabenbewältigung / Zielerreichung ausmacht. Anforderungsprofile sollten folgende Angaben beinhalten:

- Formale Voraussetzungen für das Aufgabengebiet
- Fachliche und außerfachliche (soziale, persönliche, organisatorische) Kompetenzen/ Einzelmerkmale
- Gewichtung der einzelnen Einzelmerkmale (nach Wichtigkeit)
- Daraus abgeleitet Darstellung einzelner Verhaltensweisen, mit Hilfe derer man die Kompetenzen wahrnehmen kann (Operationalisierung).

Anforderungsprofile werden in der Regel für eine gesamte Organisation erstellt und untereinander abgeglichen. Sie sind dann die Basis für die Personalauswahl, die Personalbeurteilung, Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche etc. Dies macht aber auch deutlich: Derartige Instrumente müssen mit Leben gefüllt werden: Menschen, die nicht gewohnt sind, sich gegenseitig offenes Feedback zu geben, nutzen auch Anforderungsprofile nicht zur Differenzierung.

Ausbildung

Die Bundesländer bilden in der Regel in speziellen Ausbildungsgängen ihr Personal aus – wer also einmal seine Ausbildung im Vollzug gemacht hat, kommt so leicht nicht wieder raus. In den Gesprächen wurde deutlich, dass es Sinn macht, diese sich früh herausbildende Sackgasse durchlässiger zu machen: eine allgemeine Verwaltungsausbildung und die Spezialisierung Strafvollzug erleichtern ggf. eine Veränderung, wenn die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters nicht mehr gegeben ist oder er nicht mehr einsetzbar ist. Dies betrifft auch besondere Laufbahnen wie z.B. Werksdienste o.ä.: Wenn diese auch von Mitarbeitern des AVD durch eine Zusatzqualifizierung eingeschlagen werden können, verringern sich die Folgeprobleme der sonst vielfach benannten Sackgasse AVD.

Ausbildung muss auch weiterhin einen *Unterschied zur Praxis im betrieblichen Alltag* machen, wenn man erreichen will, dass junges Personal Veränderungen mit einbringt und die berufliche Sozialisierung nicht zur einseitigen Anpassung wird. Gleichzeitig ist es paradox: Man kann nicht erwarten, dass der Nachwuchs kulturelle Innovationen erreicht: Das System bleibt sich in der Regel gleich und würde es den Neuen eher erschweren, ihre Impulse einzubringen. Es braucht also vor Ort aktive Promotoren: Ausbildungsleiter in jedem Gefängnis, Mentoren u.ä. Modelle.

Zentral ist auch, dass die Ausbildung sehr praxisnah stattfindet: Das tägliche Verhalten in dem komplexen Spannungsfeld kann man nicht in der Theorie lernen – dafür braucht es die Selbsterfahrung. Die Reflexion des eigenen Verhaltens muss außerdem früh eingeübt werden, um immer wieder situativ entscheidungsfähig zu sein.

Flexibilität des Personaleinsatzes

Die Sicherheit des Arbeitsplatzes „Beamter im Strafvollzug“ bringt vor allem den Nachteil mit sich, dass eine beiderseitige Abhängigkeit entsteht: Der Arbeitgeber wird den Mitarbeiter nicht los – der Arbeitnehmer kann sich nicht frei entscheiden, woanders zu arbeiten. Die Konsequenz: Personalprobleme werden oft nicht angegangen. Hier wäre es sinnvoll, im o.g. Sinne daran zu arbeiten, eine Durchlässigkeit mindestens in der öffentlichen Verwaltung zu ermöglichen, dass Personal auch in anderen Bereichen einsetzbar ist. In Hamburg beteiligt sich z.B. jetzt die Justizbehörde am Studiengang „Bachelor of public management“, um dort Beamte für den gehobenen Dienst ausbilden zu lassen, die dann durch spezielle Seminare auf ihre Arbeit im Vollzug vorbereitet werden. So bleibt die Entscheidungsfreiheit bestehen, die auch später in Krisensituationen zentraler Bestandteil für tragfähige Lösungen ist.

In anderen Fällen ist es möglich, dass Beamte des AVD auch andere Aufgaben innerhalb des Gefängnisses übernehmen, um so job enrichment und job enlargement zu ermöglichen. Auch Projekte innerhalb der Gefängnismauern beleben den Alltag immens.

Wie weit besteht die Möglichkeit von *Mobilitätsprogrammen*, etwa dem befristeten Einsatz in einem anderen Gefängnis, auch länderübergreifend? Auch hier gilt: Nicht immer darf ein personeller Engpass dazu führen, dass derartige etwas aufwändigere Programme vermieden werden.

Instrumente für Förderung der Teamarbeit

Die Teams sind der zentrale Ort für das Teilen der Arbeitsbelastungen, ein unbedingtes Vertrauen und die alltägliche Reflexion des Geschehens. Im Team wird gemeinsam verantwortet und stark geprägt, wie der Umgang mit den Gefangenen läuft. Die Teams benötigen hierfür ein konstruktives Miteinander, das vor allem in den Teambesprechungen zum Tragen kommt. In den Teams findet die Steuerung mit Zielen statt: Die vereinbarten Organisations-/ Abteilungsziele werden weiter herunter gebrochen auf die Teamebene. Wenn es z.B. eine Balanced Score Card gibt, kann man in der Regel auch auf der Teamebene benennen, welche Ziele angestrebt werden sollen. Neben den finanziellen, kundenbezogenen und prozessualen Zielen kann man auch definieren, welche mitarbeiterbezogenen Ziele es gibt. Diese beschreiben die Erwartungen an die Teams, welchen „Ausschlag“ der Polarisierungen in den Spannungsfeldern erwartet wird.

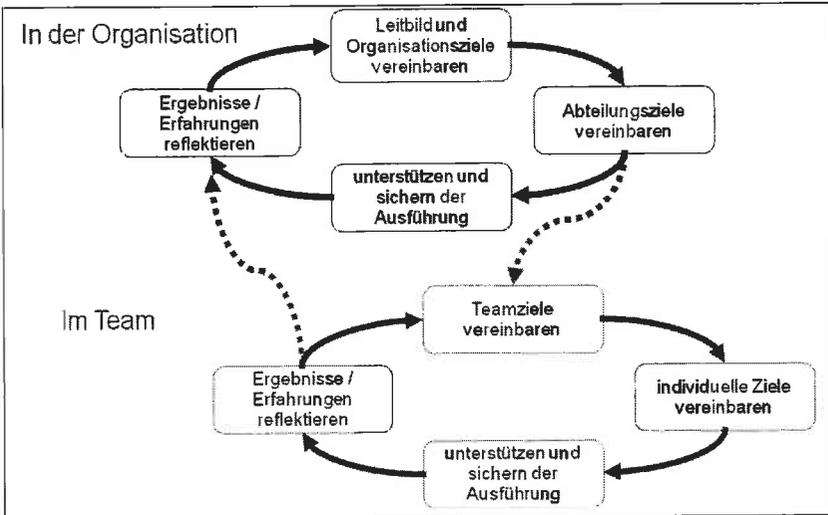


Abb: Zielvereinbarungszyklus

Die Teamziele kann man mit Hilfe einer *TeamCard* visualisieren. Dieses Steuerungsinstrument ermöglicht regelmäßig die Bestandsaufnahme der Zufriedenheit aller Teammitglieder mit der Teamleistung. Es ist aufgebaut als Spinne mit 6-10 Skalen. Jeder Skala ist ein Zielkriterium zugeordnet (in diesem Beispiel die klassischen Teamerfolgskriterien).

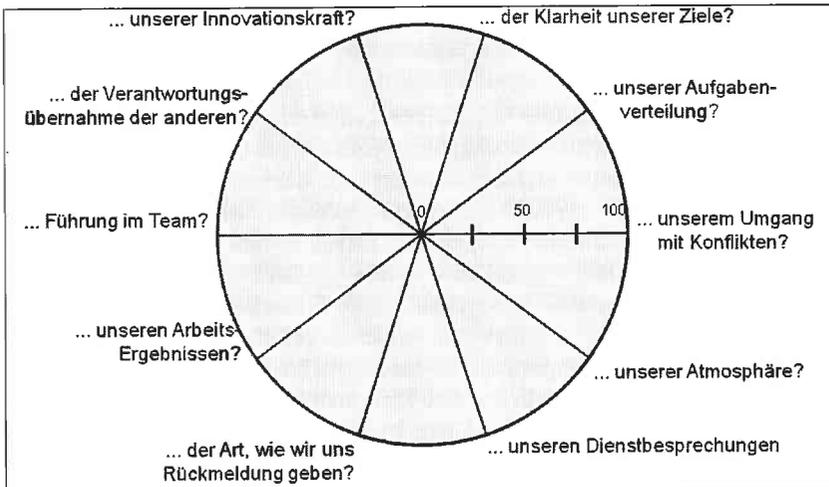


Abb: TeamCard

In regelmäßigen Abständen (vierteljährlich bis einmal pro Jahr) wird jeder gebeten, seine Einschätzung abzugeben, wie zufrieden er mit der Umsetzung des

Faktors im Team ist. Das kann z.B. mit einer Punkteabfrage auf einer Moderationspinwand, auf die die Spinne gemalt ist, erfolgen. Das hat den Vorteil, dass man sehr schnell einen genauen Überblick hat, wo es hakt und wo es gut läuft. Anschließend werden die Gründe für die (Un-)Zufriedenheit miteinander besprochen und Verbesserungsmaßnahmen vereinbart. So hat das Team einen regelmäßigen Austausch über die Qualität der Leistungserbringung miteinander und übernimmt stärker Steuerungsverantwortung.

Zu den Möglichkeiten der Teams gehört auch die Durchführung von *kollegialer Beratung*: Innerhalb der Spannungsfelder ist es eine tägliche Herausforderung, sich zwischen beiden Polen zu bewegen und hier nicht abzustumpfen. Die direkten Kollegen und Teamleiter merken dies am ehesten und sind, wenn sie gemeinsam geübt sind, ihre Arbeit zu reflektieren, sehr gut in der Lage, dies im Alltag aufzufangen. Hierzu braucht es nicht unbedingt teure externe Supervision, aber eine gut geschulte kollegiale Beratung, die ähnlich abläuft. Ob die Teamleitung hierbei mit anwesend sein sollte, hängt von dem Bild von Führung als Beurteiler ab – eigentlich ist es von Vorteil, wenn sie dabei ist, um ggf. auch organisationale Themen mit aufzunehmen und weiter zu verfolgen.

Führungskräfteentwicklung

Führungskräfte sind in diesem Kontext der bestehenden Paradoxien gefordert, sich in den Dilemmata zu bewegen und entscheidungsfähig zu sein – gerade auch in dem Feld, wo es kein „richtig oder falsch“ gibt. Entscheidungsbereite Führung geht also Risiken ein, braucht ein starkes inneres Bild der eigenen Führungs-Kraft.

Im Team zeigen sich unterschiedliche Bilder von Führung: Ist eine Führungskraft jemand, den man gern einbindet oder gern raushält? Ist eine Führungskraft jemand, der sich nur reaktiv um Organisation und Probleme kümmert oder der proaktiv die Geschicke einer Organisation gestaltet? Es scheint kein favorisiertes Bild von Führung zu geben, das im Strafvollzug Sinn macht und angestrebt wird. Wichtig wäre dies aber, damit es nicht in Beliebigkeit abgleitet. Aus meiner Sicht gehören hierzu mehrere Elemente:

- Starke dezentrale Verantwortungsübernahme: alle Mitarbeiter müssen vor Ort schnell handlungsfähig sein, hier muss das AKV-Prinzip umgesetzt sein, formale Absicherungsmentalität kann Leben kosten.
- Gut funktionierende Führungsteams: In der Hierarchie gibt es nicht nur Arbeitsteams, sondern auch in den Zwischenebenen Führungsteams. Diese stellen gemeinsam die Scharnierfunktion dar, um zentrale Zielsetzungen dezentral mit Leben zu füllen und der gefühlten Einsamkeit vieler Führungskräfte zu begegnen.

- Wie eben oben beschrieben eine ausgeprägte Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungsbereitschaft als Grundlage für ein proaktives Gestalten des Verantwortungsbereiches.
- Führung zwischen Delegation und Kontrolle: Das AKV-Prinzip braucht auch eine notwendige Ergänzung, eine anschlussfähige Form von Kontrolle. Diese kann über ein hohes Maß an Transparenz und Berichtswesen erzeugt werden.
- Führung als Berater für schwierige Alltagssituationen: Teamleiter sollten sich nicht aus den alltäglichen schwierigen Fragen heraushalten. Sie müssen bereit sein, ehrliche Rückmeldungen zu geben und Mitarbeiter darin zu begleiten, einen konstruktiven Weg in manchmal schwierigem Gewässer zu finden.

Neben einer *zentralen Führungskräfteentwicklung* wie z.B. in der Führungsakademie Celle kann Führung dadurch optimiert werden, dass es regelmäßig Netzwerktreffen gibt und das vorher beschriebene Teamsteuerungsinstrument auch in Führungsteams angewandt wird. In Führung muss vor allem investiert werden, damit sie die Veränderungen in der Gesamtorganisation offensiv gestaltend mitträgt.

Weiterbildung

Eine hochwertige Fortbildung sichert nicht nur die Weiterentwicklung notwendiger Kompetenzen. Sie strahlt aus, wie viel einer Organisation die Mitarbeiter wert sind. Und sie prägt ein Bild davon, wie passgenau sie auf reale Anforderungen zugeschnitten ist.

Die Extremform der Mitarbeiterfortbildung ist, gar nichts anzubieten und das gesamte Budget nur in anlassbezogene Maßnahmen zu stecken, d.h., nur Lernarchitekturen zu entwickeln, die auf konkreten Bedarf abzielen. Die meisten PE-Abteilungen halten dies nicht durch: So kann es ein kleines Fortbildungsprogramm geben, das jeweils den Zielgruppen zugänglich ist und den Vorteil hat, als Lernen off-the-job Impulse zu liefern, die als Unterschied wahrgenommen werden. Der Rest (ca. 2/3 des Budgets) sollte pro Jahr in strategieunterstützende Maßnahmen gesteckt werden und in anlassbezogene Maßnahmen vor Ort (wenn z.B. eine JVA intern ein maßgeschneidertes Programm durchführen möchte). Das Miteinander-Lernen mit Kollegen ist eine eigene Erfahrung, die gerade auch im Hinblick auf die interne Reflexionsfähigkeit der Arbeit dringend gefördert werden sollte.

In der Fortbildung braucht es für den AVD Räume zur Reflexion der eigenen Arbeit – nicht nur im Umgang mit Traumata. Was für die sozialen Dienste selbstverständlich ist, sollte auch hier angeboten werden: *Kollegiale Beratung, Balint-Gruppen, Qualitätszirkel* etc. Denn die große Herausforderung, in einem

System, das extrem vielen Regeln unterworfen ist, situativ angemessen zu handeln, ist schwer ein Berufsleben lang durchzuhalten.

Gut gefallen hat mir die einfache Intervention des *Betriebssportes*: Fit bleiben, im Team etwas machen, miteinander Spaß haben, die Kultur des Miteinander pflegen, ebenso wie die beschriebene Motorrad-Begeisterung, die das bundesweite Networking unterstützt.

Beurteilungsverfahren und Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche

Da hierzu in den Bundesländern in der Regel unterschiedliche Konzepte verbindlich zur Anwendung kommen, beschränke ich mich hier auf besondere Hinweise zur Nutzung:

Beurteilungsverfahren müssen folgendes berücksichtigen:

- Sie müssen auf relevanten Leistungsanforderungen aufgebaut sein und *anspruchsvolle* Leistung beschreibbar machen.
- Führungskräfte müssen durch das Verfahren bereit sein zur kritischen und ehrlichen Rückmeldung.
- Das Gespräch ein Jahr vor der eigentlichen Beurteilung ist hilfreich zur Lernorientierung im Beurteilungsverfahren.

Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche scheinen als Instrument eher schwierig zu sein, wenn es sehr hierarchische Kooperationskulturen gibt, in denen der Chef eher aus dem Geschehen „rausgehalten wird“ – wo es Vertrauenskultur gibt, sind sie anschlussfähig, wo Misstrauenskultur und Kontrolle vorherrschen, werden sie nicht funktionieren und per se auch nichts verändern. Mit den jährlichen *Zielvereinbarungen* könnten Führungskräfte sich als eigene Gestaltungskraft im System etablieren – zur Zeit kann man das gerade für das untere und mittlere Management noch nicht sagen.

5. Wege der Umsetzung

Sie werden sich als Leser aus der öffentlichen Verwaltung fragen: Woher die Ressourcen nehmen für all diesen Aufwand? Doch das wäre schade, denn auch ferne Lösungen müssen erst einmal entstehen dürfen, sonst kann es Veränderungen nicht geben.

Der Zielvereinbarungskreislauf, der für die Teamsteuerung relevant ist, gilt natürlich ähnlich auch für die Personalentwicklung: Die strategischen Ziele der Organisation werden auf Personalherausforderungen und dann auf PE-Aktivitäten herunter gebrochen. Zunächst werden die Organisationsziele für das kommende Jahr entwickelt, die Personalverantwortlichen bringen die Personalper-

spektive dabei offensiv und beratend ein. Dann werden daraus Anforderungen an das Personal erarbeitet, wie die Ziele umgesetzt werden und Konzepte entwickelt, wie die Mitarbeiter in der Bewältigung der Anforderungen – in ihrem Lernprozess – unterstützt werden. Nach der Durchführung sollten auch die beabsichtigten Ziele reflektiert werden, wenn auch Bildungscontrolling ein eher kompliziertes Feld ist.

Was ist dabei zu beachten:

- Personalverantwortliche sind im Sinne eines Business Partners dabei, wenn strategische Diskussionen geführt werden. Wo nicht mit Maschinen produziert wird, sondern Menschen mit Menschen arbeiten, muss die Ressource Personal stets mit bedacht werden, wenn innovative Strategien entwickelt werden.
- Die Personalentwickler müssen aber auch bereit sein, sich mit dem Business zu befassen und nicht nur in ihrem pädagogischen Elfenbeinturm sitzen. Ein weit verbreitetes Problem liegt schließlich darin begründet, dass Maßnahmen weder thematisch noch in der Form anschlussfähig sind. Bunt ist nicht immer gut, allerdings ist auch bewährt nicht immer gut, sondern oft nur langweilig.
- Wir empfehlen die Erarbeitung von Maßnahmen in kleinen Workshops mit den Zielgruppen, die als Seismografen Rückmeldungen zu den Konzepten geben und damit Qualitätssicherung vorantreiben.
- Und schließlich: Personalentwicklung findet vor allem vor Ort durch die Führungskräfte, Teams und Mitarbeiter statt: hierfür braucht es schlüssige Antworten und Angebote und die Bereitschaft, gemeinsam neue Wege zu gehen.