

Online-Texte der Evangelischen Akademie Bad Boll

Tagung: Zukunft der ambulanten Straffälligenhilfe

Evangelische Akademie Bad Boll, 21.-22.6.2004

Tagungsleitung: Dr. Helmut Geiger, Klaus Pflieger, Generalstaatsanwalt

Tagungs-Nummer: 520604

© 2004 Alle Rechte beim Autor/bei der Autorin des Textes

Diesen Text finden Sie im Internet unter der Adresse:
http://www.ev-akademie-boll.de/texte/online520604_1.pdf

Entwicklung der Sozialen Dienste in der Strafrechtspflege und Vernetzung mit Freien Trägern

Von Prof. Dr. Bernd Maelicke

**Ministerialdirigent und Leiter der Abt. Justizvollzug, Soziale Dienste der Justiz,
Freiwillige Straffälligenhilfe, Gnadenwesen im Ministerium für Justiz, Frauen und
Familie des Landes Schleswig-Holstein**

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
meine Ausführungen möchte ich so aufbauen, dass ich zunächst berichte über die
kriminalpolitische Netzwerkentwicklung in Schleswig-Holstein von 1988 bis 2003, um so die
Grundlage zu schaffen, aus diesen Erfahrungen Transfermöglichkeiten auch für andere Länder
zu diskutieren.

Nach dieser Zwischenbilanz sind Perspektiven für die Innovation der Sozialen Dienste in der
Strafrechtspflege, der Freien Straffälligenhilfe und des Vollzuges zu entwickeln, die die
veränderten sozialpolitischen und finanzpolitischen Rahmenbedingungen berücksichtigen.

1. Kriminologische und kriminalpolitische Grundlagen

Die Entwicklung in Schleswig-Holstein ist seit 1988 dadurch gekennzeichnet, dass die drei
Säulen des Strafvollzuges, der Sozialen Dienste der Justiz und der Freien Straffälligenhilfe in
einem Gesamtkonzept vereinigt und in eine Gesamtstrategie eingebunden sind. Dies wird u.a.
dadurch ermöglicht, dass in einer Abteilung im Justizministerium die Zuständigkeiten für diese

Bereiche zusammengelegt sind und somit relativ gute Steuerungsmöglichkeiten bestehen.

Die drei Säulen verbindet ein gemeinsames Verständnis von Resozialisierung im ambulanten und im stationären Bereich. Resozialisierung wird als durchgehender Prozess mit einer sowohl ganzheitlichen wie arbeitsteiligen Aufgabenwahrnehmung verstanden. Das gemeinsame fachliche Leitbild geht von dem Menschenbild des Grundgesetzes aus, dass allen Straftätern immer wieder Angebote zu machen sind, ihr Legal- und Sozialverhalten so zu verändern, dass einerseits Straffälligkeit verhindert werden und andererseits eine verbesserte soziale Integration stattfinden kann.

Resozialisierung wird als gemeinsame Wertschöpfungskette verstanden, dabei wird versucht, die Aufgaben und die Abläufe so aufeinander abzustimmen und zu koordinieren, dass eine möglichst optimale Wirkung im o. g. Sinne erreicht werden kann.

Gemeinsame Steuerungsmöglichkeiten ergeben sich z. B. in der Personalentwicklung, in der Ausbildung, der Fortbildung, der Budgetverteilung, durch gemeinsame Projekte und eine strategische Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Merkmale sind z. B. die Entwicklung regionaler Verbundsysteme in den Landgerichtsbezirken zwischen den JVA'en, den Dienststellen der Gerichts- und Bewährungshilfe und den dortigen Freien Trägern. Hier gibt es gewachsene und sich ständig verbessernde Kooperationsstrukturen auch zu Staatsanwaltschaften und Gerichten und zu anderen sozialen Dienstleistungsträgern wie z. B. den Arbeitsämtern, den Sozialämtern, der Drogenhilfe, der Schuldenregulierung, der Wohnraumvermittlung etc.

Zurzeit wird versucht, Inhalte und Methoden noch besser aufeinander abzustimmen. Dies betrifft z. B. im Sinne eines durchgehenden Case-Managements die gemeinsame Entwicklung von Behandlungs- und Maßnahmeplänen mit einem entsprechenden Dokumentationssystem, Berichtswesen und Controlling.

2. Die Entwicklung seit 1988

Voraussetzung für einen derartigen Innovationsprozess war der Regierungswechsel im Jahr 1988, der die neue Regierung dazu veranlasste, durch Unterstützung von externen Experten

eine Bestandsaufnahme vorzunehmen und im Sinne einer politischen Planung ein Gesamtkonzept zu entwickeln. Ein entsprechender Auftrag ging an das Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik (ISS) in Frankfurt (Renate Simmedinger, Bernd Maelicke, Heinz Cornel) und an das Institut für ausländisches und internationales Strafrecht in Freiburg (Prof. Dr. Frieder Dünkel, heute Universität Greifswald).

Beide Institute nahmen eine Begutachtung und eine Bestandsaufnahme vor in den drei Säulen, analysierten den bisherigen Leistungsstand und entwickelten durch eine umfassende Befragung von Fach- und Führungskräften und externen Schlüsselpersonen konkrete Vorschläge und Empfehlungen für einen Masterplan der Veränderung.

Bei den Gutachtern und den Fach- und Führungskräften bestand Übereinkunft darüber, dass die Inhaftierungsquote möglichst weiterhin abgesenkt werden sollte, um so vorrangig bei geeigneten Tätern mit ambulanten Maßnahmen zu operieren. Verantwortbare Haftvermeidung/Haftverkürzung wurde als Zielperspektive definiert mit entsprechenden Vorschlägen des Ausbaus der Gerichtshilfe, der Bewährungshilfe und den Angeboten von Freien Trägern. Auf dieser Grundlage wurde sodann ein detailliertes Programm entwickelt, die Ziele der Strafvollzugsreform nunmehr auch in Schleswig-Holstein mit Priorität aufzugreifen und weiter zu verfolgen. Mit immer weniger Gefangenen sollte eine möglichst grundlegend verbesserte stationäre Resozialisierungsarbeit stattfinden – vernetzt mit externen Dienstleistern und ambulanten Maßnahmen. Beispielhaft wurde dieses Konzept umgesetzt im Jugend- und im Frauenvollzug.

Die Gutachter analysierten spezifische Probleme an den Schnittstellen zwischen den drei Säulen und legten zahlreiche Vorschläge vor, wie z. B. die Kooperation zwischen der Gerichtshilfe, der Bewährungshilfe, dem Vollzug und Freien Trägern vor, während und nach der Inhaftierung strukturell verbessert werden sollte.

Sie wiesen mit Nachdruck darauf hin, dass in eine derartige strategische Gesamtentwicklung Staatsanwälte und Richter als Entscheidungsträger permanent mit einzubeziehen sind. So ist es gelungen, dass die Inhaftierungsquote in Schleswig-Holstein im bundesweiten Vergleich bis heute auf niedrigerem Niveau gehalten werden konnte (vgl. Schaubild 1).

Bei zurzeit knapp über 80.000 Gefangenen in den Justizvollzugsanstalten in Deutschland entspricht dies bundesweit einem Durchschnitt von etwa 100 Gefangenen pro 100.000 der Bevölkerung. In der Praxis ist Überbelegung die Folge – die Länder sind mit ihren Haftplatzkapazitäten auf diese außerordentlich hohe Belastung nicht genügend vorbereitet. In den zu einem großen Teil noch aus dem vorletzten Jahrhundert stammenden Anstalten finden große Modernisierungs-, Investitions- sowie Neubauprogramme statt. Dennoch gefährdet - vielleicht bis auf Bremen und Schleswig-Holstein – die extreme Überbelegung z.B. die Beziehungs- und Behandlungsqualität im Vollzug gravierend. Die Zustände in den Hafthäusern und auf den Abteilungen sind weit entfernt von dem, was man sich ursprünglich in der Strafvollzugsreform als einigermaßen verträglich vorgestellt hatte.

Schaubild 1 macht aber auch gravierende Unterschiede zwischen den Bundesländern deutlich. Die Stadtstaaten sind besonders belastet, fairerweise darf man sie mit Flächenstaaten nicht vergleichen. Interessant ist jedoch z.B. der Vergleich zwischen Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein. Rheinland-Pfalz liegt im Bundesdurchschnitt und Schleswig-Holstein hat 40% weniger Inhaftierte, obwohl beide Länder strukturell durchaus vergleichbar sind. In Schleswig-Holstein ist also der Justizhaushalt a priori mit 40% weniger Kosten belastet, was das System des Strafvollzuges betrifft – ohne dass dies negative Auswirkungen auf die Kriminalitätsbelastung hat.

Bei einem „rationalen Umgang mit Ressourcen“ ist diese Differenz außerordentlich bedeutungsvoll: Unter den gleichen rechtsstaatlichen Voraussetzungen ist es in Deutschland möglich, dass in einem Bundesland nur 60 Gefangene pro 100.000 inhaftiert werden im Vergleich zu 100 im Bundesdurchschnitt oder dass in Extremsituationen sogar nahezu 170 Gefangene pro 100.000 der Bevölkerung untergebracht werden müssen. Die Finanzminister schauen sich unter ressourcenkritischen Gesichtspunkten dieses Phänomen sehr interessiert an.

Auch im Sinne einer wirkungsorientierten Kriminalpolitik sollte man die Gefangenenraten möglichst gering halten oder reduzieren. Je geringer die Quantität, desto besser kann die Behandlungsqualität sein. Wenn unter Effizienz- und Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten zunehmend der Ausbau des ambulanten Bereiches zum Thema gemacht wird, dann findet hier eine Verknüpfung von kriminologisch begründeter, rationaler Kriminalpolitik mit

effizienzorientierter Finanzpolitik statt. Das mag für die Zukunft ein Bündnis sein, das sich als sehr tragfähig erweisen kann.

3. New-Public-Management

Unterstützt und forciert wurde in Schleswig-Holstein dieser kriminalpolitische Innovationsprozess von Beginn an durch eine zeitgleich stattfindende Verwaltungsmodernisierung unter dem Stichwort des New-Public-Managements - der neuen output-orientierten Steuerung.

Schaubild 2 zeigt die Intensität dieses Ansatzes in Schleswig-Holstein, der im Vollzug besonders fortgeschritten ist. Er ist am weitesten, was die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung und der Budgetierung betrifft. Aber auch Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, Führungsgrundsätze, Rückmeldung für Führungskräfte, Führungspositionen auf Zeit, Dezentralisierung und Qualitätsmanagement – dies alles sind Bausteine, die sich im Vollzug und zunehmend auch in den anderen Säulen in einer intensiven Umsetzung befinden.

Im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung gehört zu diesem Programm auch die Prüfung, inwieweit die Aufgabenübertragung auf Dritte weiter vorangetrieben werden kann. In Schleswig-Holstein ist hier bereits ein Zwischenstand erreicht worden, der bundesweit einmalig ist: So sind die Aufgaben des Täter-Opfer-Ausgleiches, der gemeinnützigen Arbeit zur Vermeidung der Verbüßung von Ersatzfreiheitsstrafen, der Haftentscheidungshilfe in großen Teilen auf Freie Träger übertragen worden. Die Drogenberatung, die Schuldenregulierung, das soziale Training, Antiaggressionstraining, berufliche und schulische Ausbildung, ambulante und stationäre Therapien für Sexual- und Gewalttäter – dies alles sind Dienstleistungsbereiche, die von freien und gemeinnützigen Trägern in den Justizvollzugsanstalten übernommen worden sind. Ein weiterer Schritt hat nun stattgefunden in der Übertragung von Aufgaben auf private Dienstleister in der neuen Abschiebungshaftreinrichtung in Rendsburg.

Schaubild 3 (Organigramm der JVA Neumünster) zeigt den Umfang und die Bedeutung dieses strategischen Ansatzes. Auf diese Weise ist es gelungen, die Vorteile des Outsourcings in diesen Aufgabenfeldern zu realisieren und die Nachteile weitgehend zu verhindern (Schaubild 4).

Ein gutes Beispiel für diese Strategie der Beteiligung externer Dienstleister ist das

Berufsbildungswerk des DGB (bfw), das bereits seit Jahrzehnten im Bereich der schulischen und beruflichen Ausbildung ein Know How anbietet, das der Vollzug selbst nicht entwickeln konnte. Das bfw ist zudem in einem bundesweiten und internationalen Netzwerk aktiv, so dass es seine Angebote ständig aktualisieren und an die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt anpassen kann. Zugleich ist dieser Partner hochprofessionell im Hinblick auf die Entwicklung von Finanzierungsmodellen: Mit seiner Hilfe ist es gelungen, dass die Bundesanstalt für Arbeit die Programme unterstützt und zusätzlich Mittel der Europäischen Union aktiviert werden konnten.

Kriminalpolitisch und strukturell ist auch von großer Bedeutung, dass die Aufgaben der Therapien für Sexual- und Gewalttäter nach außen verlagert, also nicht mit Anstaltspsychologen besetzt wurden. In Schleswig-Holstein sind die Anstaltspsychologen in der Entscheidungslinie eingesetzt, also Anstalts- oder Vollzugsleiter. Der Bereich der Therapie – das hat wesentliche Bedeutung für die Qualität und den Kontext der Therapie – ist übertragen worden auf externe Dienstleister z.B. der Universität Kiel oder von pro familia. Stationäre und ambulante Therapie- und Betreuungsformen können so organisiert werden, dass sie weit über die Entlassung hinaus reichen.

Die weitere Entwicklung in Schleswig-Holstein wird gekennzeichnet sein durch die Ausweitung der Budgetierung und der Kosten-Leistungsrechnung, die Qualifizierung von Leistungs- und Zuwendungsverträgen mit klaren Zielvereinbarungen, Kennzahlen und einem detaillierten Berichtswesen und Controlling.

Noch immer sind jedoch an einigen Schnittstellen strukturelle Mängel festzustellen: Dies betrifft insbesondere die Hilfe zur Entlassung, die Abstimmung der Maßnahmen- und Behandlungsplanung zwischen der Bewährungshilfe und dem Vollzug, den weiteren Ausbau der Haftentscheidungshilfe. Das Oberziel ist es, die wirkungsorientierte Steuerung zu verbessern, d. h. insbesondere die Zielsetzung der Steigerung der Ergebnisqualität und ihre Dokumentation anhand von fachlich abgesicherten Kriterien und Kennzahlen. Voraussetzung dafür ist eine „Neue Fachlichkeit“ aller Fach- und Führungskräfte. Deshalb ist der Schwerpunkt der Personalentwicklung, der Ausbildung und der Fortbildung von besonderer Relevanz. Hier findet eine enge Kooperation zwischen der Kieler Universität, der Fachhochschule und der eigenen Vollzugsschule statt.

4. Aufgabenübertragung auf Dritte

Der Prozess der weiteren Aufgabenübertragung auf Dritte wird von besonderer strategischer Bedeutung sein. Ziel ist es, das Personalkostenbudget des Justizministeriums dadurch zu entlasten, dass wichtige Aufgabenbereiche durch die Förderung von externen Dienstleistern über Sachkosten finanziert werden können.

Schaubild 5 (JVA Hünfeld in Hessen) zeigt, in welchem Umfang z. B. dort die Übertragung von Aufgaben auf private externe Dienstleister vorangetrieben wird unter Beachtung des staatlichen Gewaltmonopols und des Kernbereiches hoheitlicher Tätigkeiten für Bedienstete des Staates. Das Schaubild zeigt eine neu entstehende Anstalt, in der bis zu 40% der Aufgaben auf private Betreiber übertragen werden sollen. Dabei ist noch nicht entschieden, ob die privaten Betreiber so wie bei der JVA Neumünster gemeinnützig orientierte Organisationen und/oder ob es gewinnorientierte Firmen sein werden.

Die weltweite Entwicklung der Privatisierung bzw. Teilprivatisierung von Vollzugsanstalten wird jetzt also auch in Deutschland forciert. Hier sind grenzüberschreitend agierende Konzerne tätig, die Angebote im Bereich der Arbeit und der Ausbildung oder der Versorgung machen, die weit über das hinausgehen, was bisher auf Dritte übertragen worden ist. Auch das Rechnungswesen, das Baumanagement, das Facilitymanagement, die Objektbewachung, Hilfsdienste im Bereich der Sicherheit, Botengänge – dies alles sind Aufgaben, die bisher in Deutschland allein dem hoheitlichen Bereich vorbehalten waren. Vorgesehen sind Tandemlösungen, damit die Grenzen des Verfassungsrechts und das staatliche Gewaltmonopol nicht überschritten werden.

Die Modellanstalt in Hünfeld steht unter einem hohen Erfolgsdruck, so dass fest damit zu rechnen ist, dass hier tatsächlich Kosteneinsparungen z.B. im Personalbereich realisiert werden können. Es sollen Verträge abgeschlossen werden mit Hilfsdienstmitarbeitern gewerblicher Unternehmen, die dann bei 12 Stunden Schichtdienst etwa das verdienen, was Beamte in 8 Stunden verdienen. Das passt gut in die aktuelle Arbeitsmarkt- und Haushaltsentwicklung insgesamt in Deutschland hinein. Zusätzlich sollen auch höherwertige Aufgaben wie die Sozialarbeit, der Psychologische Dienst, der Pädagogische Dienst etc. teilprivatisiert werden. Auch dieses kann außerhalb des öffentlichen Dienstrechtes und mit Zeitverträgen stattfinden, so

dass weitere Kostenersparnisse möglich sind. Vergleichsberechnungen belegen, dass im Personalbereich zwischen 10 und 15% der Kosten eingespart werden können.

Für den Bereich der Arbeit wird es Anbieter geben, die bereits in Frankreich nachgewiesen haben, dass sie im Rahmen von Leistungsverträgen, die sie mit dem Justizministerium abschließen, bis zu 100% Arbeitsauslastung für die Gefangenen garantieren. Ein Anbieter ist z.B. weltweit aufgestellt und holt Arbeitsaufträge, die sonst in ehemalige Kolonien oder in Entwicklungsländer gegangen wären, nach Frankreich oder in Zukunft nach Deutschland.

Deutlich auf der Hand liegen die Vorteile beim Bau: Die Anstalt in Hünfeld wird privat finanziert und gebaut. Private Unternehmer können offensichtlich schneller, flexibler und kostensparender arbeiten als öffentliche Landesbauämter.

Die Vollzugsentwicklung wird in den nächsten Jahren verstärkt davon geprägt sein, dass der Vollzug sich auf das Kerngeschäft (hoheitliche Tätigkeiten) konzentriert und versucht, Kosteneinsparungen bei Personal, Räumlichkeiten und Sachmitteln durch die Übertragung von Aufgaben auf Dritte zu realisieren. Allerdings liegen auch die Nachteile auf der Hand: Störungen bisheriger Arbeits- und Kommunikationsprozesse, Verluste eigener Fachkompetenz, mögliche Motivationseinbrüche bei den eigenen Mitarbeitern.

In den nächsten Jahren wird in Deutschland unter dem Stichwort der Neuen Steuerung und der Modernisierung eine kritische Bestandsaufnahme des Strafvollzugs stattfinden. Auf dieser Grundlage wird überlegt werden, welche Investitionen mit einer verbesserten Wirkungsorientierung durch öffentliche oder durch private Dienstleister zu realisieren sind. Auch deshalb wird es immer wichtiger sein, dass freie gemeinnützige Träger und gewerbliche Anbieter ihr Selbstverständnis und ihre Leistungsangebote genauer definieren, um an dieser Entwicklung partizipieren zu können.

Es wird zunehmend zum Wettbewerb kommen zwischen privat-gemeinnützigen und privat-gewerblichen Anbietern. Dieses ist gewollt, um so mehr Kostentransparenz und höhere Wirkung einzelfallbezogen und einzelfallübergreifend besser als bisher realisieren zu können.

Für die Freie Straffälligenhilfe wird es deshalb zukünftig sehr wichtig sein, sich stärker auch als

Anbieter von externen Dienstleistungen für den Vollzug zu profilieren. Warum sollte nicht auch sie Leistungen der medizinischen Versorgung, der Arbeit, der Ausbildung, der Arbeitstherapie, der Küche, der Freizeit aber auch der Verwaltung, des Gebäudemanagementes, des Pädagogischen und Psychologischen Dienstes zunehmend übernehmen? Sie tut dieses bereits mit Erfolg in den Einrichtungen der Jugendhilfe, im Krankenhauswesen, in der Altenhilfe – warum sollte sie diese Erfahrungen und Kompetenzen nicht auch gegen volle Kostenerstattung einem sich immer mehr öffnenden Vollzugssystem zur Verfügung stellen?

5. Netzwerkentwicklung, lernende Organisationen

Zurzeit ist ein Paradigmenwechsel in der Politik festzustellen, der sowohl Chancen wie Gefahren beinhaltet. Wir befinden uns in Deutschland in der Entwicklung von der offenen zur Sicherheitsgesellschaft, bei der immer mehr die Gefahr besteht, dass populistischen Forderungen nachgegeben wird.

Das kriminalpolitische Kraftfeld (Schaubild 6) hat sich im Bund, in den Ländern und in den Regionen in den letzten Jahren stark verschoben von den Vertretern einer rationalen Kriminalpolitik hin zu den Protagonisten einer irrationalen Überbetonung von Sicherheit, Einschluss und Wegsperrern.

Das rationale und tragfähige Bündnis der 70er und 80er Jahre zwischen der Wissenschaft, der Kriminalpolitik, der Rechtsprechung, der Praxis und den aufgeklärten Medien und Bürgern wurde aufgekündigt – nunmehr gibt es ein direktes Zusammenspiel zwischen Medien und Kriminalpolitikern, die auf diese Weise versuchen, den vermeintlichen Gegensatz zwischen Behandlung und Sicherheit zugunsten der Sicherheit aufzulösen.

Positiv sehe ich dagegen die Chancen, die sich aus dem Konzept des New-Public-Managements ergeben:

Die neuen Zielvorstellungen der Wirkungsorientierung, der Steigerung der Qualität zu Lasten der Quantität eröffnen Bündnisformen mit den Finanzpolitikern aber auch mit externen Dienstleistern. Hier ist es notwendig, dass die Fach- und Führungskräfte in allen drei Säulen die neuen Ziele und Instrumente erproben und gemeinsam daran mitwirken, dass auf breiter Front eine fundierte Qualitätsentwicklung realisiert werden kann. Notwendig dafür sind

Netzwerkentwicklungen auf der Landes- und der regionalen Ebene im Sinne strategischer Allianzen.

Alle drei Säulen sind in ihrer Qualitätsentwicklung stark abhängig von der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung. Schaubild 7 zeigt diesen Zusammenhang für den Vollzug deutlich auf. Die Qualität einer Gesellschaft erweist sich auch in der Frage, wie man mit dem Arbeitsauftrag der Resozialisierung an Institutionen umgeht, denen man nicht ausreichende organisatorische und personelle Ressourcen zur Verfügung stellt, um diesen Auftrag qualitativ hochwertig einlösen zu können.

Wir befinden uns in massiven Verteilungskämpfen, aber auch in Kämpfen, bei denen es um die Qualität der Argumentation geht und um die Frage, wie diese gesellschaftliche Aufgabe insgesamt zu bewerten ist. Dabei fürchte ich, dass großer Optimismus zurzeit nicht angebracht ist, weil sich die Rahmenbedingungen rapide verändern und daher mit entsprechenden Rückwirkungen auch auf den politischen Stellenwert der Resozialisierungsarbeit zu rechnen ist.

Trotz dieser restriktiven Tendenzen ist die Entwicklung Schleswig-Holsteins seit 1988 jedoch ein gutes Beispiel dafür, wie eine rationale Kriminalpolitik parteiübergreifend schrittweise realisiert werden kann. Wichtig ist die Unterstützung durch Kriminalpolitiker, die mittel- und langfristig denken und handeln und auch eine zwar kritische, aber zugleich unterstützende mediale Begleitung. Und unverzichtbar ist natürlich die hohe Professionalität und Entwicklungsbereitschaft aller handelnden und beteiligten Fach- und Führungskräfte in den drei Säulen und darüber hinaus. Ihnen soll an dieser Stelle ein besonderer Dank gelten.

Schaubild 1

Gefangeneneraten im Bundesländervergleich am 31.3.2002 und Veränderungen gegenüber 1995

Alte Bundesländer: 95,6 / 22,3 / 23,4%
 Neue Bundesländer: 93,6 / 17,7 / 18,9%
 Deutschland insg.: 95,2 / 21,6 / 22,6%

- 1. Wert: Gefangenenerate
- 2. Wert: U-Hafttrate
- 3. Wert: U-Haftanteil in %

Gefangene pro 100.000 der Bevölkerung

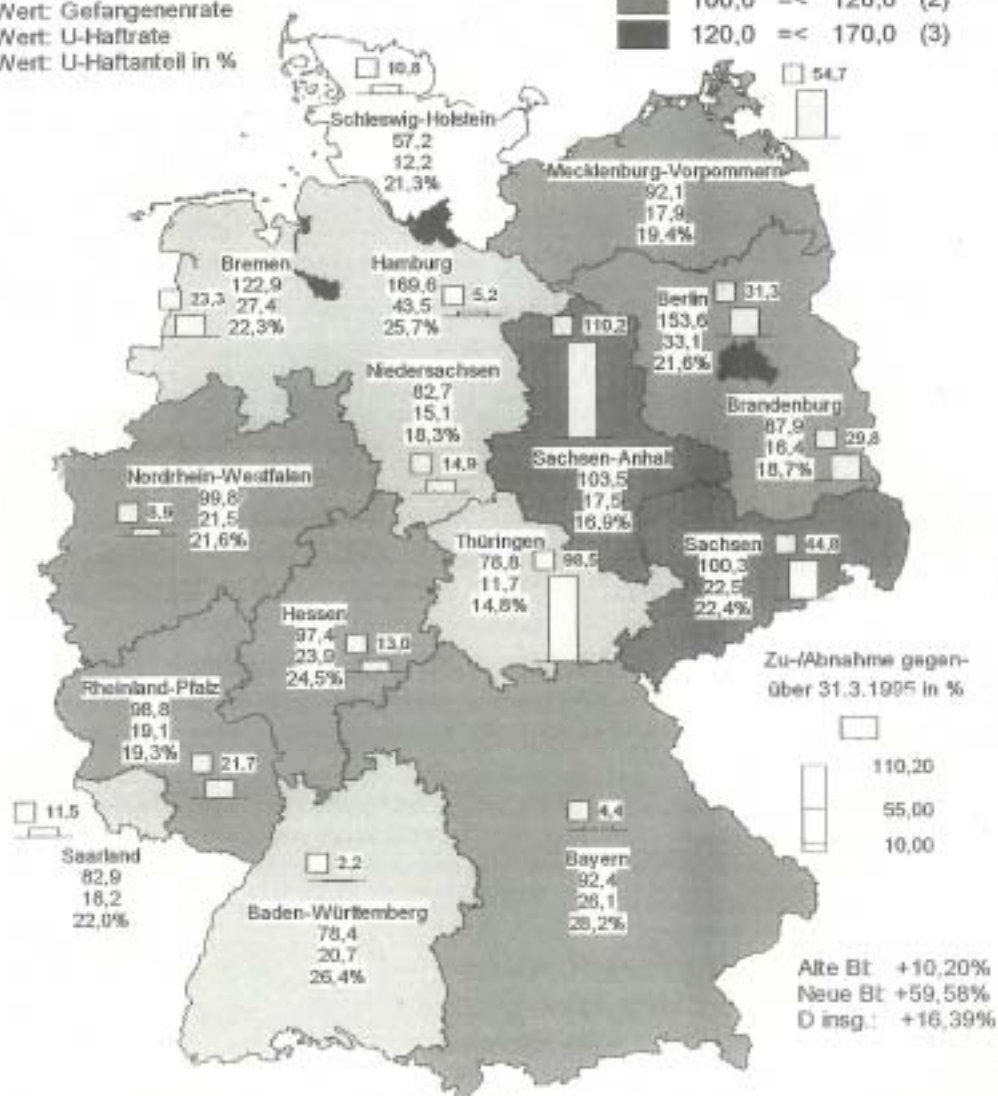
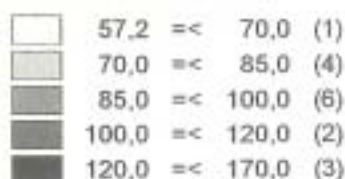


Schaubild 2



Schaubild 3

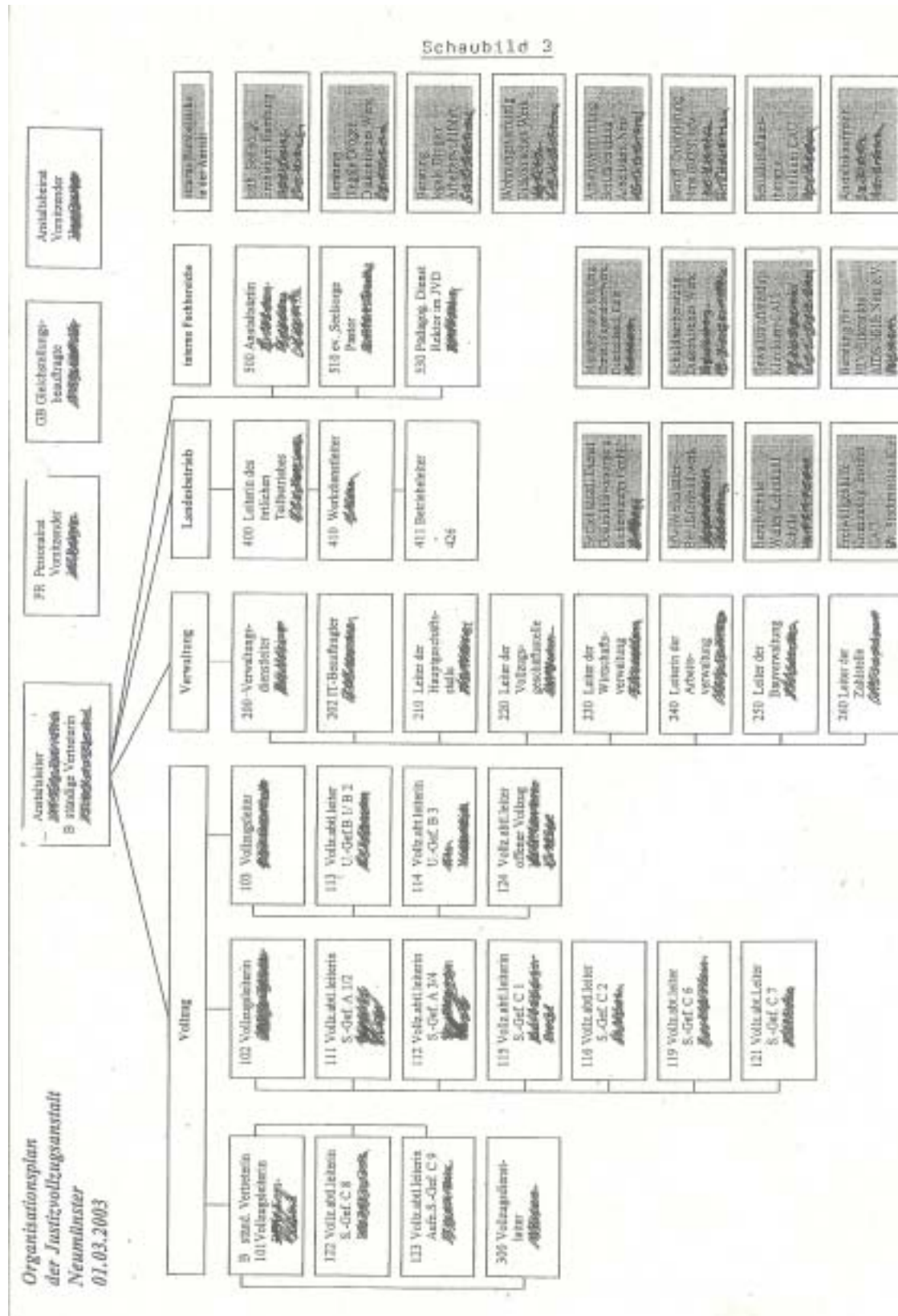


Schaubild 4

Personal-
konzept
JVA Hünfeld
Organigramm



■ Aufgabenerfüllung durch spezifisches Personal
 ▨ Aufgabenerfüllung durch Personal des privaten Betreibers

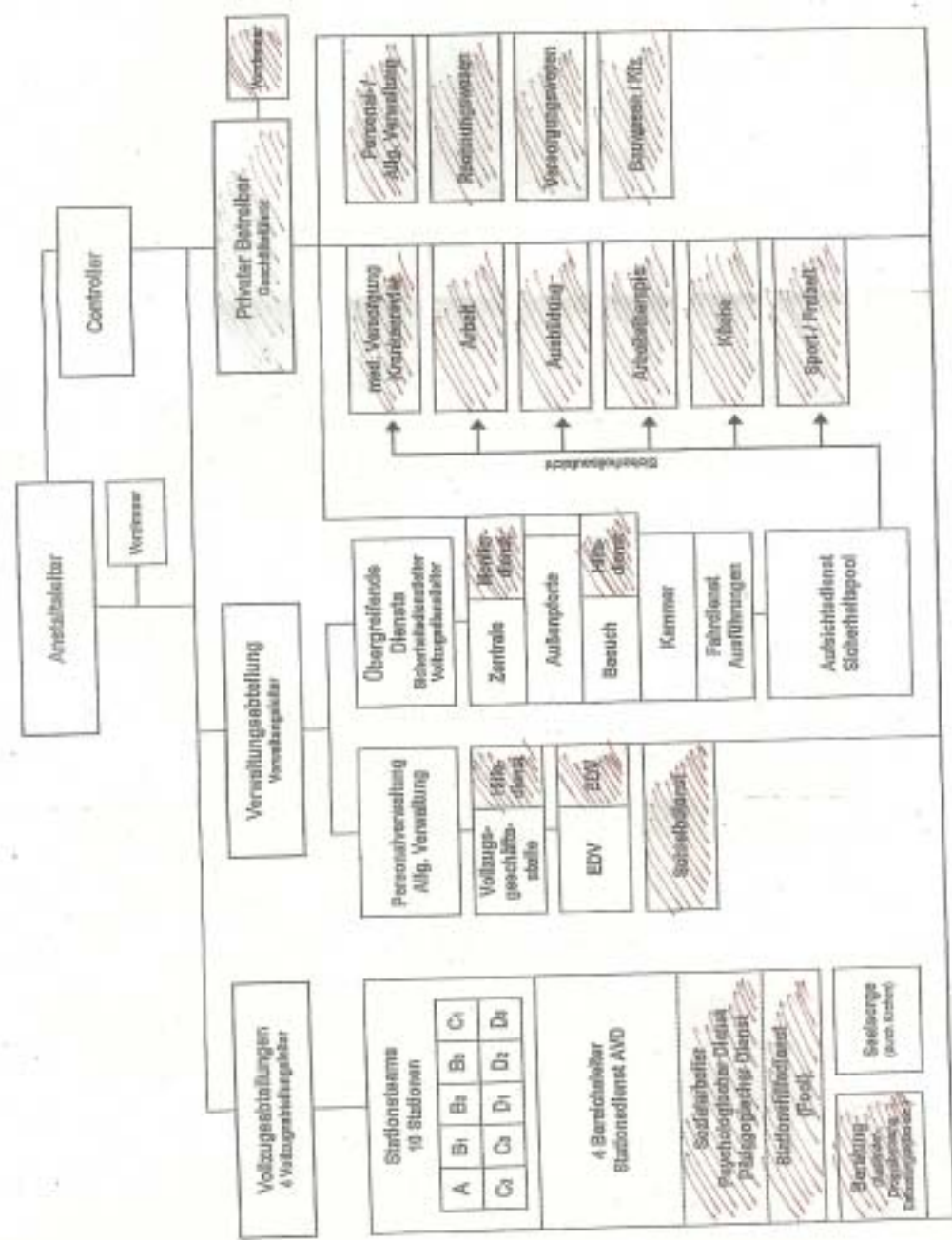


Schaubild 5

Vor- und Nachteile des Outsourcings

Vorteile

- Konzentration auf das eigene Kerngeschäft
- Kosteneinsparungen bei Personal, Räumlichkeiten, Sachmitteln
- Verkleinerung der Organisation
- Erhöhung der Flexibilität von Arbeitsabläufen und Organisationsprozessen
- Risikotransfer an den externen Anbieter
- Nutzung externen Experten-Know-hows

Nachteile

- Risiko der Zusammenarbeit, insbesondere bei sensiblen Aufgabenbereichen
- Entstehung möglicher Abhängigkeiten von externem Experten-Know-how
- Kosten bei Umstellung des Organisationsprozesses
- Störungen bisheriger Arbeits- und Kommunikationsprozesse
- Verlust der eigenen Fachkompetenz
- Überwindung räumlicher Distanzen
- Motivationseinbrüche bei den eigenen Mitarbeitern

Schaubild 6



Gesellschaftliche Entwicklung und Entwicklung des Vollzuges

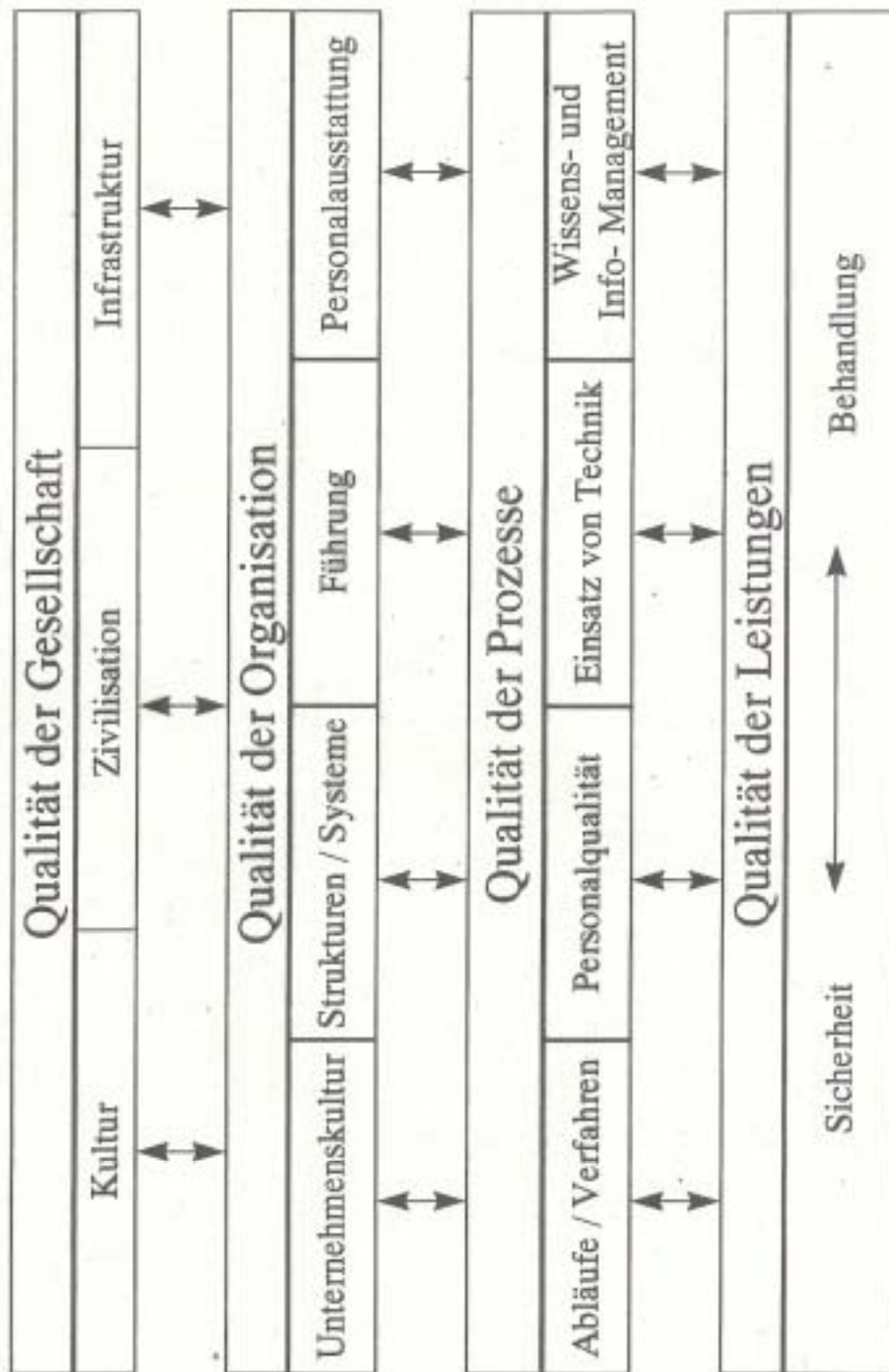


Schaubild 7

Verantwortbare Haftvermeidung/Haftverkürzung

10 Schritte der kriminalpolitischen Feldentwicklung nach der Methode der offenen Koordination und Kooperation

1. Externe Begutachtung
 - des Systems des Strafvollzugs
 - der Sozialen Dienste der Justiz
 - der Freien Straffälligenhilfe
 - der externen Dienstleister
2. Befragung von
 - Fach- und Führungskräften von 1.
 - von Richtern und Staatsanwälten
 - von Rechtsanwälten, e. a. Mitarbeitern, Angehörigen
 - von Betroffenen

zur Ist-Analyse und zu Vorschlägen und Empfehlungen
3. Masterplan zur Umsetzung und Feldentwicklung
4. Bildung von Projektgruppen und Fachkommissionen
5. Koordinierte Programmentwicklung für Aus- und Fortbildung der Fach- und Führungskräfte, Richter und Staatsanwälte etc.
6. Koordinierte Personalentwicklung
7. Gestaltung der rechtlichen, finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen
8. Exemplarische Projektentwicklung
9. Controlling und Fortschreibung
10. Öffentlichkeitsarbeit, Marketing