



# JUSTIZNEWSLETTER

JAHRGANG 11 • AUSGABE 21 • OKTOBER 2014

## AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS

### INHALT

Tiere im Justizvollzug	2
Gesundheit im Justizvollzug	4
Zwangsgeld gegen Vollzugsbehörden	9
Naikan im Management	14
Change-Management	18
Ankündigungen	23
Kontaktadressen	24

#### Liebe Leserin, lieber Leser,

um die Resozialisierung von Gefangenen positiv zu beeinflussen, werden beispielsweise in den Vollzugsanstalten Vechta, Bremen, Erbach und Neustrelitz Tiere eingesetzt. Die ehemalige Anstaltsleiterin *Dr. Katharina Bennefeld-Kersten* erzählt von ihrer Erfahrung mit ihrem Hund Sacco in der JVA Salinemoor.

Seit nunmehr dreizehn Jahren gibt es im niedersächsischen Justizvollzug mit dem Fachbereich Gesundheit und Beratung eine zentrale Anlaufstelle, die sich den gesundheitlichen Aspekten der Bediensteten widmet. *Nicole Ansorge* berichtet von dieser

im Bundesgebiet einzigartigen Einrichtung und stellt das in diesem Rahmen neu konzipierte Kriseninterventionsteam konkreter vor.

Seit Juni 2013 können Gerichte ein Zwangsgeld gegen Vollzugsbehörden verhängen. *Eike C. Schmidt* vom Landgericht Osnabrück und *Michael Schäfersküpper* von der Fachhochschule für Rechtspflege Nordrhein-Westfalen erläutern für uns das „unbekannte Wesen“ näher.

NAIKAN steht für die Veränderung durch Selbsterkenntnis sowie Selbstverantwortung und wird im Strafvollzug schon seit einiger Zeit für Gefangene angeboten. Die

Business-Coachin *Gerburgis A. Niehaus* hat NAIKAN zur Konfliktlösung in Teams eingesetzt. Sie berichtet von ihren positiven Erfahrungen mit dieser Methode im Einzel- und Gruppencoaching mit Führungskräften.

*Dr. Dirk Osmetz* und *Dr. Stefan Kaduk* von den *Musterbrechern* fordern in ihrem Artikel Führungskräfte dazu auf, alte Muster häufiger in Frage zu stellen und mehr zu experimentieren.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Herzliche Grüße aus dem herbstlichen Celle sendet Ihnen

*Michael Franke*

## Auf den Hund gekommen – eine wahre Begebenheit aus dem Justizvollzug

von Katharina Bennefeld-Kersten

Der junge Mann trat ein und blieb unschlüssig stehen, als hinter ihm die Tür geschlossen wurde. Ich begrüße ihn. Er schaut kurz auf, murmelt etwas, was „Guten Tag“ hätte sein können und bleibt mit den Händen in den Hosentaschen stehen. Ich hatte es geahnt, er war nicht gerade

gesprächig und wenig erfreut über die Zusammenkunft. Ich deute auf den Stuhl, der vor meinem Schreibtisch steht und bitte ihn, sich zu setzen. Er blickt sich noch einmal um, vielleicht hätte er die Flucht ergriffen, wenn die Tür geöffnet gewesen wäre.

Ich sage ihm, dass ich ihn hatte sprechen wollen, weil er zu einer recht hohen Freiheitsstrafe verurteilt worden war. „Ich möchte wissen, wie es Ihnen damit geht. Haben Sie Pläne für die Haftzeit?“ Er schaut mich an, als sei ich die wievielte Person, die ihn nach einem Weg gefragt hatte.



**Dr. Katharina Bennefeld-Kersten**

*Diplom-Psychologin, ehemalige Leiterin des Kriminologischen Dienstes des niedersächsischen Justizvollzuges und frühere Anstaltsleiterin der JVA Salinenmoor*

Kein Problem, es gehe ihm gut und konkrete Pläne habe er noch keine, dafür habe er ja auch noch Zeit. Der Blick fällt auf den Teppich, Pause. Ich frage ihn, ob er mit seinen Angehörigen oder Freunden gesprochen habe. Ja, ja, seine Mutter sei beim Prozess zugegen gewesen, die komme damit klar. Pause.

Kollegen hatten mir zuvor berichtet, dass er offenbar damit angefangen hatte, seine Habe unter den Mitgefangenen zu verteilen. Seine Baseballmütze war auf dem Kopf eines anderen Gefangenen gesichtet worden, sein Radiowecker und eine Kette mit einem blauen Stein in einem anderen Haftraum. Als Grund

für den Eigentümerwechsel hatte er auf Befragen angegeben, dass er der Dinge überdrüssig geworden sei und sich sowohl eine neue Mütze als auch ein neues Radio bestellt habe. Die Kollegen machten sich Sorgen, befürchteten, dass er aus dem Leben gehen wollte. Als er dann noch mit einem Glatzkopf erschien, baten

sie mich, mit ihm zu sprechen. Man komme nicht an ihn heran, er sei höflich, aber total verschlossen.

Ich mache einen neuen Versuch, will, mit ihm über sein Leben hier im Gefängnis zu sprechen. Ob er denn unter den Mitgefangenen Freunde

oder zumindest gute Bekannte habe, mit denen er über seine persönlichen Anliegen sprechen könne. Genervt schaut er auf, er wird ungeduldig, der Ton leicht gereizt. Alles sei in Ordnung, ich müsse mir keine Gedanken machen und nun wolle er zurück in seinen Haftraum. Teppichblick, Pause. Ich spüre,



*Sacco, der Hund von Katharina Bennefeld-Kersten*

## TIERE IM JUSTIZVOLLZUG

dass nichts in Ordnung ist, aber ich finde keinen Zugang zu dem jungen Mann.

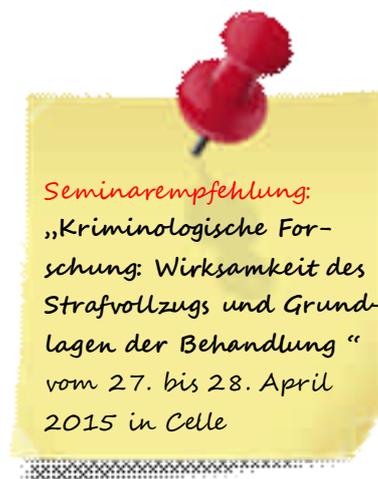
Mag sein, dass es der Tonfall war, der meinen schlafenden Hund neugierig machte. Er war erwacht, schüttelte sich und betrachtete den Besucher. Irritiert schaute dieser auf das Tier und mir fiel ein, dass ich vergessen hatte, ihn zu Gesprächsbeginn

auf die Anwesenheit eines Hundes aufmerksam zu machen. Es gibt ja auch unter Gefangenen solche mit Hundephobien. Als ich mich für mein Versäumnis entschuldigen will, ist schon Bewegung in den jungen Mann gekommen „Oh, Sie haben einen Hund. Darf ich ihn mal anfassen?“

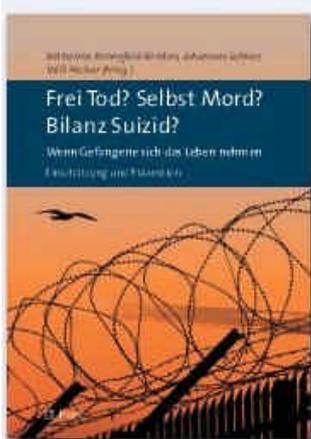
Auf einmal ist alles ganz leicht. Er hatte auch einen Hund gehabt, auch einen Mischling und wir sind uns einig, dass Mischlinge die besten Hunde auf dieser Erde sind. Über den Hund kommen wir auf seine Familie zu sprechen, seine Mutter ist an Krebs erkrankt und er macht sich für die Verschlechterung ihres Gesundheits-

zustands verantwortlich. Während er spricht, lässt er den Hund kaum aus den Augen, hält zwischendurch immer kurz Zwiesprache mit ihm und kraut ihn unentwegt. Pausen, die jetzt entstehen, stehen nicht mehr wie eine Mauer zwischen uns, sie sind gefüllt mit Nachdenken und Geknuddel.

Der junge Mann, der nach einem langen Gespräch mein Büro verlässt, ist lebendig und verabschiedet sich wortreich von dem Hund. Er verspricht ihm, wiederkommen.



### Buchankündigung:



K. Bennefeld-Kersten, J. Lohner, W. Pecher

**Frei Tod? Selbst Mord?  
Bilanz Suizid?**  
Wenn Gefangene sich das Leben nehmen  
*Einschätzung und Prävention*

Erscheint ca. November 2014  
ca. 350 Seiten, ISBN 978-3-95853-002-7, Preis: ca. 35,- €  
eBook: ISBN 978-3-95853-003-4,  
Preis: ca. 25,- € ([www.clando.com](http://www.clando.com))

#### Kontakt:

Dr. Katharina Bennefeld-Kersten

E-Mail  
[suizidforschung@gmx.de](mailto:suizidforschung@gmx.de)

Telefon  
058 46 / 98 09 177

## Die neue Arbeitsweise des Kriseninterventionsteams im niedersächsischen Justizvollzug

von Nicole Ansoerge

Der Fachbereich Gesundheit und Beratung (FBGuB) wurde 2001 als Gesundheitszentrum für den niedersächsischen Justizvollzug bei der JVA Oldenburg auf Initiative der Abteilungsleiterin im Niedersächsischen Justizministerium Frau Dr. Steinhilper ins Leben gerufen. 2007 wurde es dem Bildungsinstitut des niedersächsischen Justizvollzuges angegliedert und zog von Oldenburg nach Celle um.

Im Jahr 2009 wurde das Gesundheitszentrum in den Fachbereich Gesundheit und Beratung umbenannt. Trotz des veränderten Namens ist das Angebot das selbe geblieben: Ziel und Auftrag sind es, die Bediensteten im niedersächsischen Justizvollzug beim Erhalt und der Förderung ihrer Gesundheit zu unterstützen. Die Einrichtung einer solchen Institution, die sich aus-

schließlich den gesundheitlichen Aspekten der Bediensteten widmet, war schon in der Gründungszeit innovativ und ist auch heute noch einzigartig. Es existiert in keinem weiteren Bundesland eine solche zentrale Anlaufstelle im Justizvollzug. Es ist ein besonderes Zeichen der Gesundheitsfürsorge des Dienstherren.

Die Angebote rund um das Thema Gesundheit sind

vielfältig, wie aus dem folgenden Überblick zu entnehmen ist. Zu den Unterstützungsmöglichkeiten zählen:

- Begleitung und Beratung der Justizvollzugseinrichtungen beim anstaltsspezifischen Gesundheitsmanagement (AGM),
- Einzelberatung und Coaching,
- Einzel- und Gruppensupervision,
- diverse Fortbildungsange-

bote,

- In-House-Schulungen,
- Mediation und
- Krisenintervention.

Die Angebote richten sich an alle im niedersächsischen Justizvollzug Tätigen, unabhängig von Art und Dauer des Beschäftigungsverhältnisses oder Laufbahnzugehörigkeit.

Alle Mitarbeitenden des FBGuB sind im Rahmen Ihrer Tätigkeit an die gesetzliche Schweigepflicht

gebunden. Es erfolgt keinerlei Weitergabe von Informationen an Dritte. Bei der Kontaktaufnahme muss der Dienstweg nicht eingehalten werden. Im Flächenland Niedersachsen ist es ebenfalls möglich, dass Angebote heimatnah in Anspruch genommen werden können. Dabei wird ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt und die Bediensteten können den FBGuB sowohl bei beruflichen, aber auch bei privaten Anliegen kontaktieren. Alle Angebote sind

dabei kostenfrei.

### Die neue Arbeitsweise des Kriseninterventionsteams (KIT)

An dieser Stelle soll exemplarisch die Arbeit des Kriseninterventionsteams als ein Angebot des FBGuB vorgestellt werden, da dieser Bereich neu konzipiert wurde. Aufgrund neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse im Umgang mit Per-

sonen, die hochstressige/traumatisierende Ereignisse erlebt haben, wurden die Richtlinien zur Betreuung von Justizvollzugsbediensteten nach besonders belastenden beruflichen Ereignissen (AV d. MJ v 14.4.2014 (2400 I – 301.122) – Nds. Rechtspflege, S. 144 – VORIS 31400) 2013 überarbeitet und an die Qualitätsstandards und Leitlinien zur psychosozia-



**Nicole Ansoerge** Diplom-Sozialwissenschaftlerin, Mitarbeiterin im Fachbereich Gesundheit und Beratung im Bildungsinstitut des niedersächsischen Justizvollzuges in Celle



Die Räumlichkeiten Fachbereich Gesundheit und Beratung im Bildungsinstitut befinden sich in der Fuhsestraße 30 in Celle

len Notfallversorgung des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenschutz angepasst.<sup>1</sup> Als Kern der Arbeitsweise wird Krisenintervention verstanden als „...der erlernte Umgang eines neutralen, nicht an der Krise beteiligten oder gar darin verwickelten Helfers mit dem Krisengeschehen bei unmittelbarer Kommunikation mit dem Betroffenen mit dem Ziel, letzteren bei der Bewältigung der Krisensituation beizustehen und in der Krise lauernde Gefahren abzuwenden.“<sup>2</sup> Damit ist Krisenintervention

abzugrenzen von psychosozialen Einzel-/Gruppengesprächen oder Supervision, welche sich anderen Methodiken bedienen und andere Ziele verfolgen. Zielgruppe der Krisenintervention sind alle Bediensteten des niedersächsischen Justizvollzugs und in Einzelfällen auch deren Angehörige. Darüber hinaus gibt es im Rahmen der Amtshilfe die Vereinbarung, dass auch die Bediensteten der Allgemeinen Justiz in Niedersachsen im Bedarfsfall vom Kriseninterventionsteam (KIT) mit-

betreut werden.

Um im Bedarfsfall zeitnah agieren zu können, wurden in jeder niedersächsischen Justizvollzugseinrichtung im Jahr 2013 mindestens zwei Personen aus dem Kreis der Fachdienste (psychologischer, medizinischer oder sozialer Dienst) als Mitglieder ins KIT bestellt. Voraussetzungen für die Mitarbeit sind mehrjährige praktische Berufserfahrung, psychische und physische Belastbarkeit sowie ausgeprägte Kommunikations- und Durch-

**„Indikation für den Einsatz ist jedes außerordentliche Vorkommnis. Das Kriseninterventionsteam nimmt pro-aktiv Kontakt zu den Beteiligten auf. Die Beteiligten können sich ebenfalls an die Mitglieder des KIT wenden“**

setzungsfähigkeit. Wichtig ist darüber hinaus, dass das Team zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit bereit sind, da Unstimmigkeiten die Qualität der Arbeit verringern können. Die KIT-Mitglieder unterliegen bei ihrer Arbeit der gesetzlichen Schweigepflicht.

Die Mitglieder KITs werden vorrangig in der jeweiligen eigenen Justizvollzugsanstalt



eingesetzt. Dies hat die Vorteile, dass sie über Ortskenntnis und Schlüsselgewalt verfügen. Dane-

ben erhöht interne Zuständigkeit die Wahrscheinlichkeit des Einsatzes, da die KIT-Mitglieder von dem Ereignis schneller Kenntnis erlangen und die Angebote des KITs von der Leitung und von den Bediensteten eher akzeptiert werden als von KIT-Mitgliedern anderer Justizvollzugsanstalten. Indikation für den Einsatz ist jedes außerordentliche

Vorkommnis. Dazu zählen insbesondere Brände, Angriffe auf Bedienstete, Suizid(-versuche), Unfälle und Entweichungen. Daneben gibt es weitere Situationen, die als stark belastend erlebt werden können, z.B. Beleidigungen und Bedrohungen sowie außergewöhnliches Verhalten von Gefangenen mit psychischen Erkrankungen. Auch in diesem Fall ist das KIT angehalten tätig zu werden. Als Einsatzindikation gilt, dass über das Ereignis in

der Anstalt gesprochen wird und es als eine besondere Situation gewertet wird.

Im Fall des Eintretens eines solchen Ereignisses informiert die Anstaltsleitung (bzw. die befugte Vertretung: z.B. IVD) unverzüglich die anstaltsinternen Mitglieder des KIT. Um eine zeitnahe Kontaktaufnahme zu den Beteiligten gewährleisten zu können, haben die KIT-Mitglieder sich grundsätz-

lich bereit erklärt, ständig erreichbar zu sein, um ihrer freiwillig übernommenen Aufgabe im Bedarfsfall nachzukommen. Dazu sind die privaten Erreichbarkeiten in der Anstalt hinterlegt. Dennoch gibt es keine Rufbereitschaft und keine Verpflichtung der Mitglieder dauerhaft verfügbar zu sein. Im Fall der Verhinderung der anstaltsinternen Mitglieder ist über eine zentrale Telefonnummer die Koordinationsstelle des Kriseninterventionsteam zu

erreichen. Von dort aus wird dann versucht Mitglieder aus einer anderen ortsnahen Justizvollzugsanstalt zu kontaktieren, die den Einsatz zeitnah übernehmen.

Die Aufgaben des Kriseninterventionsteams orientieren sich an den psychologisch/physiologischen Abläufen bei hochstressigen/traumatischen Ereignissen und unterteilen sich in drei Abschnitte:

1. Bei einem Einsatz während eines laufenden Ereignisses (vorstellbar wäre z.B. ein größerer Brand oder eine

Geiselnahme) unterstützt das KiT die beteiligten Bediensteten bei ihren Aufgaben. Dies ist je nach Situation unterschiedlich auszugestalten. Es kann dabei z.B. um das Einrichten von Rückzugsräumen oder die Versorgung mit Nahrung/Getränken handeln. Insgesamt kommt dieser Einsatzbereich aber eher selten vor. Von den biologischen Abläufen her, kommt es hier zu einer natürlichen Stressreaktion, die i.d.R. mit der Ausschüttung von bestimmten Hormonen (Adrenalin, Mor-

phin, etc.) einhergeht und Menschen im Allgemeinen funktionieren lässt. Unterstützung ist daher nur bedingt notwendig und wird häufig von den Beteiligten auch nicht gewünscht.

2. Ab Beendigung des Ereignisses bis ca. drei Tage danach können Stressreaktionen bis hin zur akuten Belastungsreaktionen auftreten, die sich in individuellen Anpassungsstörungen äußern. Meist handelt es sich um Schlafstörungen und Störungen des Verdauungsapparates in

Verbindung mit Gefühlen von Betäubung, Traurigkeit, Angst, Ärger und Verzweiflung. Kein Symptom ist dabei länger anhaltend.<sup>3</sup> Nach Beendigung der besonderen Situation nehmen die Mitglieder des KiT schnellstmöglich pro-aktiv Kontakt zu den Beteiligten auf und führen schnellstmöglich eine fachspezifische, qualifizierte Einzel- oder Gruppenmaß-

nahme in Anlehnung an das sog. „Defusing“<sup>4</sup> durch. Ein Defusing ist ein strukturiertes kurzes Gespräch, welches der Entschärfung (*engl. entschärfen = „to defuse“*) der Situation dient, kognitive Prozesse aktivieren und Anpassungsstörungen vorbeugen soll. Dazu ist das Defusing in drei Phasen unterteilt

1. Einleitung,
2. Austausch,
3. Information.

Nach der Einleitungsphase in der das Vorgehen und die Ziele erläutert werden, der Austauschphase, in der die Beteiligten die Möglichkeit erhalten alles zu äußern, was sie möchten, wird in der Informationsphase über die norma-

len körperlichen und psychischen Reaktionen nach solch einem Ereignis informiert (Psychoedukation). Es wird dargestellt, dass Anpassungsstörungen auftreten können und eine normale Reaktion eines gesunden Körpers / einer gesunden Psyche auf eine unnormale Situation sind und dass diese Veränderungen i. d. R. vorübergehend sind. Weiterhin werden Informationen zum empfohlenen Umgang in der nächsten Zeit gegeben. So ist alles zu begrüßen, was die Rückkehr zur

Normalität fördert. Im Idealfall kehren die Beteiligten danach an ihren Dienstort zurück und verrichten ihre Tätigkeit weiter. Dies ist förderlich, da das Entfernen vom Dienstort möglicherweise ein späteres Vermeidungsverhalten fördert.<sup>5</sup> Eine altbekannte Volksweisheit verweist auf dieses empfohlene Verhalten: Es ist ratsam auf ein Pferd wieder aufzusteigen, nachdem man heruntergefallen ist. Dennoch ist immer die Einschätzung der/des Betroffenen, vorrangig

zu behandeln, ob er/sie die Tätigkeit wieder aufnehmen möchte, um eine erneute Ohnmachtserfahrung zu verhindern.<sup>6</sup>

Je nach Ausprägung der Anpassungsstörungen, die sich bis zur medizinisch relevanten Belastungsreaktion<sup>8</sup> ausgestalten kann, ist es sinnvoll in Absprache mit den Vorgesetzten und dem Team ein Arbeiten im Hintergrund zu vereinbaren. Auf jeden Fall sollten die Beteiligten nach dem Ereignis nicht selbst nach Hause fahren, da die

**„Die Aufgaben des Kriseninterventionsteams orientieren sich an den psychologisch/physiologischen Abläufen bei hochstressigen/traumatischen Ereignissen.“**



# GESUNDHEIT IM JUSTIZVOLLZUG

Aufmerksamkeit aufgrund der normalen biologischen Abläufe i.d.R. stark eingeschränkt ist. Hier ist es die Aufgabe des Kriseninterventionsteams dafür zu sorgen, dass die Beteiligten und das jeweilige Gefährt an den Ort der Wahl gebracht werden. Der empfohlene Umgang in den nächsten Tagen ist folgender:

- Abwarten, Fortsetzen des normalen Alltags
- Kein ständiges „Wiederkauen“ des Ereignisses

- Symptomeindämmung (z.B. Einnahme von Kopfschmerztabletten bei entsprechenden Beschwerden)
- Beruhigendes Umfeld
- Angenehme Tätigkeiten (Hobbys)
- Förderliche Kontakte
- Regelmäßige Nahrungsaufnahme
- Kein Alkohol
- (leichte) körperliche Betätigung (z.B. Spaziergehen)

tätigung (z.B. Spaziergehen)

In der Regel bilden sich die Symptome einer Belastungsreaktion innerhalb von Stunden oder einigen Tagen bei den meisten Beteiligten von selbst wieder zurück. Das Defusing und die genannten Empfehlungen können den Selbstheilungsprozess unterstützen.

Nach der Durchführung der Gespräche/des Gesprächs führt das KiT eine interne

**„Posttraumatische Stresssymptome, die sich durch körperliche und psychische Veränderungen zeigen sind normale Reaktionen auf ein unnormales Ereignis. Sie sind in der Regel vorübergehend.“**

Besprechung durch. Dabei gilt es den Ablauf zu reflektieren und gewonnene Erfahrungen festzuhalten. Ebenfalls geht es darum, das eigene Empfinden in der Situation wahrzunehmen und im Sinne der Psychohygiene darüber zu sprechen. Nach einem solchen Einsatz sollten bewusst keine herausfordernden Arbeiten oder Termine mehr durchgeführt werden,



sondern die eigenen Ressourcen durch angenehme Tätigkeiten wieder aufgebaut werden.

3. In einigen Fällen halten die Symptome länger als einige Tage an und verstärken sich z. T. sogar.

Hierbei kann es sich um eine akute Belastungsstörung handeln. Die Symptome sind dabei der Belastungsreaktion ähnlich. Zusätzlich können (verstärkte) Gefühle von Depersonalisation (das Fremdwerden der eigenen Person und das Gefühl des Losgelöstseins von anderen), Derealisation (Wahrnehmungsbeeinträchtigung) und partielle oder

	1. Phase	2. Phase	3. Phase	4. Phase
Zeitlicher Ablauf	Ereignis	Ab Beendigung des Ereignisses bis ca. 72h später	Ab ca. 72. Std. n. d. E. bis ca. 4-6 Wochen später	Ca. 4 - 6 Wochen n. d. E. bis ca. 3 -6 Monate später
Physiologische/psychologische Abläufe	Stressreaktion	Evtl. akute BelastungsREAKTION ⇒ Anpassungsstörungen	Evtl./seltene akute BelastungsSTORUNG ⇒ Anpassungsstörungen	Evtl./seltener Posttraumatische Belastungsstörung (PTBS)
Empfohlener Umgang		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwarten, Fortsetzen des normalen Alltags</li> <li>• Kein ständiges „Wiederkauen“ des Ereignisses</li> <li>• Symptomeindämmung</li> <li>• Beruhigendes Umfeld</li> <li>• Angenehme Tätigkeiten (Hobbies)</li> <li>• Förderliche Kontakte</li> <li>• Regelmäßige Nahrungsaufnahme</li> <li>• Kein Alkohol</li> <li>• (leichte) körperliche Betätigung (z.B. Spaziergehen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwarten, Fortsetzen des normalen Alltags</li> <li>• Kein ständiges „Wiederkauen“ des Ereignisses</li> <li>• Symptomeindämmung</li> <li>• Beruhigendes Umfeld</li> <li>• Angenehme Tätigkeiten (Hobbies)</li> <li>• Förderliche Kontakte</li> <li>• Regelmäßige Nahrungsaufnahme</li> <li>• Kein / wenig Alkohol</li> <li>• (leichte) körperliche Betätigung (z.B. Spaziergehen)</li> </ul>	spezifische Therapie von Traumafolgestörungen (z.B. EMDR-Verfahren)
Aufgabe des KiTs	ggf. Unterstützung bei der Aufgabe (Einhalten von Pausenzeiten, Nahrungsaufnahme, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstgespräch (Defusing)</li> <li>• Psychoedukation</li> <li>• (Informationen über körperliche und psychische Abläufe)</li> <li>• Information über empfohlenes Verhalten</li> </ul>	Organisation und Durchführung einer Nachbesprechung (Debriefing) in Zusammenarbeit mit dem FBGuB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Tätigkeit</li> <li>• Ggf. Weitervermittlung an Fachkräfte oder an den FBGuB</li> </ul>

vollständige Amnesien hinsichtlich der Situation auftreten.

Der Gesundung zuträglich sind in dieser Zeit ebenfalls die Interventionen, die auch für die Belastungsreaktion gelten, da sich auch hier die Symptome in der überwiegenden Zahl der Fälle nach dem Ablauf von einigen Wochen von alleine wieder zurückbilden. Das Kriseninterventionsteam bietet zur Un-

terstützung unter der Leitung des Fachbereichs Gesundheit und Beratung eine Nachbesprechung in Anlehnung an ein „Debriefing“<sup>7</sup> an. Dabei handelt es sich um ein strukturiertes Gruppengespräch, welches in einem begrenzten Zeitraum nach dem Ereignis stattfindet. Es verläuft in sieben Phasen und hat das Ziel, die Auswirkungen durch eine erste geleitete Reflexion

des Ereignisses nach einem gewissen zeitlichen Abstand zu reduzieren.

3. In selteneren Fällen manifestieren sich die Symptome und die Betroffenen erkranken an einer Posttraumatischen Belastungsstörung (PTBS)<sup>8</sup>. Kennzeichen dieser Erkrankung sind das ungewollte „...wiederholte Erleben des Traumas in sich aufdrängenden Erinnerun-

**„Die Verantwortung für die eigene Gesundheit bleibt immer bei jeder Bediensteten und jedem Bediensteten selbst.“**

gen, Träumen oder Alpträumen, die vor dem Hintergrund eines andauernden Gefühls von Betäubtsein und emotionaler Stumpfheit auftreten. Ferner finden sich Gleichgültigkeit gegenüber anderen Menschen, Teilnahmslosigkeit der Umgebung gegenüber, Freudlosigkeit sowie Vermeidung von Aktivitäten und Situationen, die Erinnerungen an das Trauma wachrufen könnten. Meist tritt ein Zustand von vegetativer Übererregtheit

mit Vigilanzsteigerung, einer übermäßigen Schreckhaftigkeit und Schlafstörung auf.“<sup>8</sup> In diesem Fall ist eine fachspezifische Psychotherapie nötig, welche insbesondere Methoden zur Bewältigung von Traumafolgestörungen (z.B. EMDR) verwendet. Als letzten Baustein dieses zeitlich aufeinander aufbauenden Konzepts zur Betreuung von Bediensteten, die hochstressigen/

traumatischen Erfahrungen ausgesetzt waren, bietet der Fachbereich Gesundheit und Beratung eine Fortbildung in Zusammenarbeit mit Experten für Traumafolgestörungen zu diesem Thema an. Inhalt der Fortbildung ist die Information über die Krankheit PTBS und deren Behandlungsmöglichkeiten.

Neben diesem pro-aktiven Vorgehen des Kriseninterventionsteams haben alle Bediensteten von sich aus

die Möglichkeit aktiv mit dem KiT und/oder dem FBGuB in Kontakt zu treten. Die Verantwortung für die eigene Gesundheit bleibt immer bei jeder Bediensteten und jedem Bediensteten selbst. Die genannten Angebote wollen und können dieser Eigenverantwortung nur zuträglich sein.

## Quellen:

<sup>1</sup> Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK), 2007 (Hg.): Psychosoziale Notfallversorgung: Qualitätsstandards und Leitlinien Teil I und II, 3. Aufl. Bonn

<sup>2</sup> Wedler, 1994: 57 nach <http://Krisenintervention.wikispaces.com/Definition+Krisenintervention> [Stand 27.10.2014]

<sup>3</sup> Eine vorhandene körperliche und geistige Erschöpfung erhöhen die Wahrscheinlichkeit zum Ausbilden einer Belastungsreaktion.

<sup>4</sup> Müller-Lange 2005 (Hg.): Mitchell, Jeffrey & Everly, Georg, Critical Incident Stress Management, Handbuch Einsatznachsorge, Psychosoziale Unterstützung nach der Mitchell-Methode, Deutsche

Ausgabe, 2. Aufl., Wien, S. 117 ff. Hausmann, Clemens (2010): Notfallpsychologie und Traumabewältigung, Ein Handbuch, 3. Aufl., Wien, S. 255

<sup>5</sup> Vermeidungsverhalten ist ein Symptom der Posttraumatischen Belastungsstörung.

<sup>6</sup> Das ungewollte Miterleben eines hochstressigen Ereignisses beinhaltet nahezu immer auch das Erleben von Ohnmachtsgefühlen.

<sup>7</sup> Müller-Lange 2010: 127 ff.)

<sup>8</sup> Vgl. Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme (ICD): F.43.0 und F.43.1 nach <http://www.icd-code.de/icd/code/F43.1.html> [Stand 27.10.2014]

## Kontakt:

**Nicole Ansorge**

Telefon

(0 51 41) 59 39 - 402

E-Mail

[Nicole.Ansorge](mailto:Nicole.Ansorge@justiz.niedersachsen.de)

[@justiz.niedersachsen.de](mailto:@justiz.niedersachsen.de)

## Das neue Zwangsgeld gegen Vollzugsbehörden - Ein unbekanntes Wesen -

von Michael Schäfersküpfer und Eike C. Schmidt

Der nachfolgende Text ist ein Auszug aus einem Aufsatz, der im Strafverteidiger (StV) 2014, 184 bis 189, erschienen ist. Der Abdruck erfolgt mit freundlicher Genehmigung des Verlages Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

### Einleitung

Seit dem 01.06.2013 können die Gerichte ein Zwangsgeld gegen Vollzugsbehörden verhängen (§ 120 Abs. 1 S. 1 StVollzG).<sup>1</sup> Der

Bundesgesetzgeber hat die Regelung zwar durch das Gesetz zur bundesrechtlichen Umsetzung des Abstandsgebotes im Recht der Sicherungsverwahrung eingeführt.<sup>2</sup> Das Zwangsgeld ist aber nicht auf den Vollzug der Sicherungsverwahrung beschränkt. Es gilt vielmehr für alle Fälle, in denen sich das gerichtliche Verfahren nach den §§ 109 ff. StVollzG richtet.<sup>3</sup> Der größte Anwendungsbereich ist damit der Vollzug der Freiheitsstrafe.

Das Strafvollzugsgesetz verweist zum Zwangsgeld auf die Verwaltungsgerichtsordnung (§ 120 Abs. 1 S. 1 StVollzG, § 172 VwGO). Das mag auf den ersten Blick verwundern, weil das Vollzugsrecht nicht selten als Teil des Strafrechtes aufgefasst wird. In diesem Sinne verweist das Strafvollzugsgesetz beim gerichtlichen Verfahren auf die Vorschriften der Strafprozessordnung, soweit sich aus diesem Gesetz nichts an-

deres ergibt (§ 120 Abs. 1 S. 2 StVollzG).

Die Verweisung in die Strafprozessordnung wurde allerdings schon als „gesetzgeberische Fehlleistung“<sup>4</sup> bezeichnet. Betrachtet man das Vollzugsrecht nämlich näher, springen die großen Ähnlichkeiten zum Verwaltungsrecht ins Auge (z. B. Genehmigung von Gegenständen, Widerruf und Rücknahme, Überprüfung von behördlichen Ermessensentscheidungen). Vollzugsrecht ist wohl richtigerweise ein besonderes Verwaltungsrecht.<sup>5</sup>

Das Strafvollzugsgesetz verweist dennoch auch weiterhin in großem Umfang in die Strafprozessordnung (§ 120 Abs. 1 S. 2 StVollzG). Deren Regelungen sind in der Strafrechtspflege wohlbekannt. Der Verweis in die Verwaltungsgerichtsordnung (§ 120 Abs. 1 S. 1 StVollzG) mag hingegen zunächst fremd erscheinen. Das Zwangsgeld ist ein (noch) unbekanntes Wesen. Daher wird nachfolgend ein Überblick über das Thema gegeben.

[...]

### Vollstreckung vor dem Zwangsgeld (§ 120 Abs. 1 StVollzG a. F.)

#### Verfassungsrechtliche Bindung an Recht und Gesetz

Die vollziehende Gewalt (Exekutive) ist an Gesetz und Recht gebunden (Art. 20 Abs. 3 GG). Hierbei handelt es sich um ein zentrales Prinzip des Rechtsstaates. Da die Vollzugsbehörden Teil der Exekutive sind, gilt die verfassungsrechtliche Bindung an Gesetz und Recht uneingeschränkt. Die Umsetzung gerichtlicher Entscheidungen

gen ist daher schon von Verfassung wegen selbstverständlich, soweit die Entscheidungen Bindungswirkung entfalten. Einer Vollstreckung müsste es an sich nicht bedürfen.

#### Nichtumsetzung gerichtlicher Entscheidungen

Es kommt vor, dass Vollzugsbehörden ihrer Verpflichtung zur Umsetzung gerichtlicher Entscheidungen nicht nachkommen. Nach den vorliegenden Erkenntnissen handelt es

sich um Ausnahmefälle.<sup>6</sup> In Rspr. und Lit. hat sich insoweit der Begriff der „renitenten Strafvollzugsbehörden“ herausgebildet.<sup>7</sup>

Das KG berichtet in diesem Zusammenhang zudem noch von einer anderen Beobachtung:

„Der Senat bemerkt, dass er die Erfahrung, dass ein Gefangener nach einem Sieg vor Gericht ‚heruntergeschrieben‘ wird, nicht nur in diesem Verfahren gemacht hat, sondern dass



Eike C. Schmidt, LL.M. (Wirtschaftsstrafrecht), Richter am Landgericht Osnabrück, derzeit Oberlandesgericht Oldenburg, und

Michael Schäfersküpfer (ohne Bild), Dozent im Fachbereich Strafvollzug der Fachhochschule für Rechtspflege Nordrhein-Westfalen in Bad Münstereifel



Landgericht Osnabrück

# ZWANGSGELD GEGEN VOLLZUGSBEHÖRDEN

ihm dieses Phänomen in letzter Zeit mehrfach begegnet ist; er wird ihm seine Aufmerksamkeit widmen.“<sup>8</sup>

## Keine Vollstreckbarkeit vor dem 01.06.2013

Gerichtliche Entscheidungen auf dem Gebiet des Strafvollzuges waren vor dem 01.06.2013 nicht vollstreckbar.<sup>9</sup> Obsiegt der Gefangene im gerichtlichen Verfahren, konnte er keine Zwangsmaßnahmen gegen die Vollzugsbehörde erwirken. Zwar sah die Verwaltungsgerichtsordnung als Vollstreckungsmaßnahme gegen Behörden ein Zwangsgeld vor (§ 172 VwGO). Die vollzugliche

Rspr. lehnte aber eine analoge Anwendung der Regelung ab, weil ergänzend zum Strafvollzugsgesetz die Vorschriften der Strafprozessordnung (§ 120 Abs. 1 StVollzG a. F.) und nicht die der Verwaltungsgerichtsordnung anzuwenden seien. Das BVerfG hat die Frage offen gelassen, ob das Gebot effektiven Rechtsschutzes (Art. 19 Abs. 4 GG) eine Möglichkeit der Vollstreckung strafvollzuglicher Gerichtsentscheidungen erfordere.<sup>10</sup>

[...]

## Das neue Zwangsgeld (§ 120 Abs. 1 S. 1 StVollzG)

### Verwaltungsgerichtsordnung, Zwangsgeld und Vollzug

Das Zwangsgeld gegen Behörden war schon im Jahre 1957 beim Entstehen der Verwaltungsgerichtsordnung umstritten: Eine solche Regelung sei unnötig und schade dem Ansehen der Verwaltung. Die Gesetzesbegründung der Verwaltungsgerichtsordnung führt diese Bedenken an und entgegnet nicht ohne Spitze:

„Geschädigt wird das Ansehen der Verwaltung nur,

*„Das Zwangsgeld strebt einen Beugeffekt an. Der Wille der Verantwortlichen soll so weit gebeugt werden, dass die jeweilige Verpflichtung erfüllt wird.“*

wenn die Zwangsstrafe tatsächlich verhängt werden muß; dies zu vermeiden, liegt in der Hand der Verwaltung. Die Befolgung gerichtlicher Urteile durch die Behörden müßte freilich in einem Rechtsstaat eine Selbstverständlichkeit sein; doch hat gerade die Nachkriegserfahrung gelehrt, daß es in Ausnahmefällen auch Behörden gegenüber nicht ohne Zwang geht.“<sup>11</sup>

Das Zwangsgeld strebt ei-



nen Beugeffekt an. Der Wille der Verantwortlichen soll so weit gebeugt werden, dass die jeweilige Verpflichtung erfüllt wird. Seit dem 01.06.2013 kön-

nen die Strafvollstreckungskammern nun auch ein Zwangsgeld gegen Vollzugsbehörden androhen, festsetzen und vollstrecken (§ 120 Abs. 1 S. 1 StVollzG, § 172 S. 1 VwGO).

### Nichtbefolgung von Verpflichtungen

Voraussetzung für ein Zwangsgeld ist zunächst, dass die Vollzugsbehörde in bestimmten Fällen einer

durch das Gericht auferlegten Verpflichtung nicht nachgekommen ist (§ 120 Abs. 1 S. 1 StVollzG). Die bestimmten Fälle sind

- Folgenbeseitigungsbeschlüsse (§ 115 Abs. 2 S. 2 StVollzG),
- Verpflichtungsbeschlüsse (§ 115 Abs. 4 S. 1 StVollzG),
- Neubescheidungsbeschlüsse (§ 115 Abs. 4 S. 2 StVollzG) und
- einstweilige Anordnungen (§ 114 Abs. 2 S. 2 StVollzG).



Fachhochschule für Rechtspflege Nordrhein-Westfalen in Bad Münstereifel

# ZWANGSGELD GEGEN VOLLZUGSBEHÖRDEN

## Folgenbeseitigungsbeschlüsse (§ 115 Abs. 2 S. 2 StVollzG)

Bei Folgenbeseitigungsbeschlüssen ist eine rechtswidrige Maßnahme der Vollzugsbehörde schon vollzogen. Das Gericht spricht dann gegebenenfalls aus, dass und wie die Vollzugsbehörde die Vollziehung rückgängig zu machen hat (§ 115 Abs. 2 S. 2 StVollzG).

Beispiel: Eine Vollzugsbehörde hatte einen Gefangenen von seinem Arbeitsplatz abgelöst und die Ablösung vollzogen. Die Ablösung war rechtswidrig. Das OLG Celle hatte über die Folgenbeseitigung zu entscheiden. Es

verpflichtete die Vollzugsbehörde, dem Gefangenen „seinen früheren Arbeitsplatz zu denselben Bedingungen wie zum Zeitpunkt der Ablösung oder einen gleichwertigen Arbeitsplatz mit denselben Bezügen zuzuweisen.“<sup>12</sup>

## Verpflichtungsbeschlüsse (§ 115 Abs. 4 S. 1 StVollzG)

Verpflichtungsbeschlüsse ergehen, soweit unter anderem die Ablehnung oder Unterlassung einer Maßnahme rechtswidrig ist. Das Gericht spricht die Verpflichtung der Vollzugsbehörde aus, die beantragte Amtshandlung vorzu-

nehmen (§ 115 Abs. 4 S. 1 StVollzG). Das kann beispielsweise die Genehmigung des Bezugs bestimmter Bücher oder anderer Sachen sein.

## Neubescheidungsbeschlüsse (§ 115 Abs. 4 S. 2 StVollzG)

Bei Neubescheidungsbeschlüssen ist die Sache nicht spruchreif. Das Gericht spricht deswegen die Verpflichtung aus, den Antragssteller unter Beachtung der Rechtsauffassung des Gerichts zu bescheiden (§ 115 Abs. 4 S. 2 StVollzG).

Beispiel: Ein Gefangener beantragt Ausgänge (§ 11

*„Die Rechtsprechung billigt der Behörde vor der Androhung des Zwangsgeldes eine Umsetzungsfrist ... zu.“*

Abs. 1 Nr. 2 StVollzG). Die Vollzugsbehörde lehnt wegen Fluchtgefahr ab. Das Gericht kommt zu dem Ergebnis, dass die Vollzugsbehörde nicht alle entscheidungserheblichen Gesichtspunkte ermittelt hat. Die Behörde ist somit nicht von einem vollständigen Sachverhalt ausgegangen. Zum einen weiß das Gericht nicht, was die erweiterte Sachverhaltsermittlung ergeben wird. Zum anderen

darf es den Beurteilungsspielraum der Vollzugsbe-



behörde nicht selber ausfüllen.<sup>13</sup> Das Gericht spricht also die Verpflichtung aus, den Gefangenen unter Beachtung der Rechtsauf-

fassung des Gerichtes neu zu bescheiden.

## Einstweilige Anordnungen (§ 114 Abs. 2 S. 2 StVollzG)

Einstweilige Anordnungen gehören zum Bereich des vorläufigen Rechtsschutzes (Eilrechtsschutz). Sie kommen unter anderem in Betracht, wenn durch eine Veränderung des bestehenden Zustandes die Verwirklichung eines

Rechts des Antragsstellers wesentlich erschwert werden könnte (§ 114 Abs. 2 S. 2 StVollzG, § 123 Abs. 1 VwGO).

Beispiel: Ein Gefangener ist heroinabhängig. Im Vollzug erhält er einen Ersatzstoff (Polamidonsubstitution). Es liegen zudem weitere gesundheitliche Probleme vor. Die Vollzugsbehörde möchte die Substitutionsbehandlung schrittweise reduzieren (Ausschleichen). Es liegen gutachterliche Stellungnahmen vor, wonach beim Absetzen der Polamidonbehandlung schwerwiegende gesundheitliche Komplikationen drohen könnten. Die

Strafvollstreckungskammer erlässt eine einstweilige Anordnung, die Substitution fortzusetzen.<sup>14</sup> Die Anordnung dient der Sicherung des bestehenden Zustandes, um im Hauptsacheverfahren fundiert prüfen zu können.

## Umsetzungsfrist und „grundlose Säumnis“

Die Rspr. billigt der Behörde vor der Androhung des Zwangsgeldes eine Umsetzungsfrist bei den vorgenannten gerichtlichen Entscheidungen zu.<sup>15</sup> Die Androhung setze „stets eine grundlose Säumnis der Erfüllung der vom Ge-

richt auferlegten Pflichten“<sup>16</sup> voraus. Die Länge der Umsetzungsfrist richtet sich nach den Umständen des Einzelfalles. Die Anforderungen für einen durchgreifenden Säumnisgrund werden aber wohl nicht gering sein:

„Großzügigkeit bei der Fristbemessung ist nicht angezeigt, da ohnehin in der Zwangsgeldandrohung eine weitere Frist eingeräumt werden muss und nach Abschluss des Erkenntnisverfahrens kein Anlass besteht, die Durchsetzung der Entscheidung unnötig hinauszuzögern.“<sup>17</sup>

*Seminarempfehlung:  
„Projektmanagement“  
vom 23. bis 24.  
Februar 2015 in Celle*

# ZWANGSGELD GEGEN VOLLZUGSBEHÖRDEN

Auch die konkret in der Rspr. entschiedenen Fälle sprechen eher für eine restriktive Handhabung der Umsetzungsfrist.<sup>18</sup>

## Antrag, Androhung und Zuständigkeit

Das Zwangsgeld setzt einen Antrag voraus (§ 120 Abs. 1 S. 1 StVollzG, § 172 S. 1 VwGO). Das Gericht wird also bei der Einleitung des Vollstreckungsverfahrens nicht von Amts wegen tätig. Das Zwangsgeld ist stets unter Fristsetzung anzudrohen (§ 120 Abs. 1 S. 1 StVollzG, § 172 S. 1 VwGO). Die Androhung hat eine Warnfunktion, so dass die Behörde nicht überrascht

wird. Die Festsetzung des Zwangsgeldes erfolgt nach fruchtlosem Fristablauf. Die Vollstreckung geschieht dann von Amts wegen. Die Zuständigkeit für Androhung, Festsetzung und Vollstreckung liegt beim Gericht des ersten Rechtszuges (§ 120 Abs. 1 S. 1 StVollzG, § 172 S. 1 VwGO). In Vollzugs-sachen sind dies die Strafvollstreckungskammern (§ 110 StVollzG).

## Die Höhe des Zwangsgeldes

Die Höhe des Zwangsgeldes beträgt bis zu 10.000 Euro (§ 120 Abs. 1 S. 1 StVollzG, § 172 S. 1

VwGO). Das Zwangsgeld kann wiederholt angedroht, festgesetzt und vollstreckt werden (§ 120 Abs. 1 S. 1 StVollzG, § 172 S. 2 VwGO). Die Wiederholung bedarf in der Regel eines erneuten Antrags. Sie ist aber so oft möglich, bis die Verpflichtung erfüllt ist.<sup>19</sup>

## Die Behörde als Adressatin des Zwangsgeldes

Das Zwangsgeld wird gegen die Vollzugsbehörde festgesetzt. Es richtet sich nicht gegen einzelne Justizvollzugsbedienstete als Personen.<sup>20</sup> Das Zwangsgeld mindert also die Haushaltsmittel der Behörde.

*„Die Androhung hat eine Warnfunktion, so dass die Behörde nicht überrascht wird. Die Festsetzung des Zwangsgeldes erfolgt nach fruchtlosem Fristablauf.“*

## Rechtsbehelf beim vollzuglichen Zwangsgeld

[...]

## Zwangsgeld in Vollzugs-sachen und Rechtsbeschwerdeverfahren (§§ 116 ff. StVollzG)

Die Oberlandesgerichte haben vor der gesetzlichen Neuregelung ein Zwangsgeld in Vollzugssachen als nicht zulässig erachtet. Diese Entscheidungen ergingen im Rechtsbeschwerdever-



fahren (§§ 116 ff. StVollzG).<sup>21</sup> Das spricht zunächst dafür, dass beim vollzuglichen Zwangsgeld die Rechtsbeschwerde der einschlägige Rechtsbehelf ist.

[...]

Bislang ist es in der Rspr. nur um eine rein abstrakte Rechtsfrage gegangen: Ist in Vollzugssachen ein Zwangsgeld überhaupt möglich oder nicht? Die Einzelheiten eines Vollstreckungsverfahrens haben noch keine Rolle gespielt. Die Rechtsbeschwerde ist ein „revisionsähnlich“<sup>22</sup> ausgestaltetes Verfahren und spielt damit in der „Champions League“ der

Rechtsbehelfe. Das zeigt sich an den hohen Zulässigkeitsvoraussetzungen (...). Im Vergleich zu Vollstreckungsverfahren in anderen Rechtsgebieten könnte die Rechtsbeschwerde als Rechtsbehelf insoweit etwas überdimensioniert und unpassend erscheinen.

## Zwangsgeld in Vollzugs-sachen und Beschwerde nach der Strafprozessordnung (§§ 304 ff. StPO)

Der Verweis in die Strafprozessordnung (§ 120 Abs. 1 S. 2 StVollzG) steht im Strafvollzugsgesetz unmittelbar nach der Regelung zum Zwangsgeld (§ 120

Abs. 1 S. 1 StVollzG). In-soweit liegt als Rechtsbehelf die (einfache) Beschwerde nach der Strafprozessordnung (§§ 304 ff. StPO) nahe.<sup>23</sup> Diese Beschwerde ist auch der Rechtsbehelf gegen das Ordnungsgeld (§ 70 Abs. 1 S. 2 StPO) und die Erzwingungshaft (§ 70 Abs. 2 StPO) nach der Strafprozessordnung. Die Erzwingungshaft ist ein reines Zwangsmittel. Das Ordnungsgeld hat hingegen Sanktionscharakter. Der Vollzug der Erzwingungshaft ist aber grundsätzlich erst verhältnismäßig, wenn die Festsetzung von Ord-

nungsgeld wirkungslos geblieben ist.<sup>24</sup> Dem Ordnungsgeld soll also auch ein gewisser Beugeffekt zukommen. Es weist damit eine Ähnlichkeit zum Zwangsgeld nach § 172 VwGO auf.

[...]

## Zusammenfassung

Die Strafvollstreckungskammern können seit dem 01.06.2013 ein Zwangsgeld gegen Vollzugsbehörden androhen, festsetzen und vollstrecken (§ 120 Abs. 1 S. 1 StVollzG, § 172 VwGO). Voraussetzung ist, dass die Vollzugsbehörden bindende

*„Die Rechtsbeschwerde ist ein ‚revisionsähnlich‘ ausgestaltetes Verfahren und spielt damit in der ‚Champions League‘ der Rechtsbehelfe.“*

# ZWANGSGELD GEGEN VOLLZUGSBEHÖRDEN

Verpflichtungen aus gerichtlichen Entscheidungen nicht umsetzen. Welche praktische Bedeutung die Regelung tatsächlich haben wird, lässt sich noch nicht abschätzen. Es ist durchaus möglich, dass das Zwangsgeld nicht eingesetzt werden muss. Insoweit verhält es sich wie in einer bekannten Schachaneddote: Ein Gegner des Großmeisters Aaron Nimzowitsch legte eine dicke Zigarre neben das Brett. Zwar rauchte der Gegner nicht. Der Zigarrenrauch hassende Großmeister beschwerte sich gleichwohl, weil die Drohung stärker sei als ihre Ausführung. Insoweit

bleibt die weitere Entwicklung beim Zwangsgeld abzuwarten.

**„Der Zigarrenrauch hassende Großmeister beschwerte sich gleichwohl, weil die Drohung stärker sei als ihre Ausführung.“**

## Quellen:

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Pollähne StV 2013, 249 (258); Lesting/Feest StV 2013, 278 (280).

<sup>2</sup> Art. 4 Nr. 7, Art. 9 des Gesetzes zur bundesrechtlichen Umsetzung des Abstandsgebotes im Recht der Sicherungserwartung v. 05.12.2012 (BGBl. I S. 2425).

<sup>3</sup> Vgl. Gesetzentwurf der Bundesregierung, BT-Drucks. 17/9879 v. 06.06.2012, S. 34 (zu Nr. 7 [§ 120 Abs. 1 S. 1]).

<sup>4</sup> Kaiser/Schöch, Strafvollzug, 5. Aufl. 2002, § 9 Rn. 19.

<sup>5</sup> Vgl. Strafvollzugsgesetz/Arloth, 3. Aufl. 2011, § 120 StVollzG Rn. 1 m.w.N.; Feest/Lesting/Kamann/Spaniol, StVollzG, 6. Aufl. 2012, § 120 Rn. 2.

<sup>6</sup> Vgl. Gesetzentwurf der Bundesregierung, BT-Drucks. 17/9879 v. 06.06.2012, S. 34 (zu Nummer 7 [§ 120 Abs. 1 S. 1]); Kleine Anfrage mit Antwort, Niedersächsi-

scher Landtag, Drucks. 16/4425 v. 06.22.2012, S. 2 (zu 1); BVerfG StV 2011, 228 Tz. 15.

<sup>7</sup> Vgl. KG StV 2012, 159 Tz. 55.

<sup>8</sup> KG StV 2011, 230 Tz. 42.

<sup>9</sup> Vgl. BVerfG StV 2011, 228 Tz. 5 f. (m.w.N. auch zur Gegenauffassung).

<sup>10</sup> Vgl. BVerfG StV 2011, 228 Tz. 7; zuletzt im Hinblick auf die gesetzliche Neuregelung BVerfG, Beschl. v. 08.04.2013 - 2 BvR

2928/11 Tz. 2, juris.

<sup>11</sup> RegE VwGO, BT-Drucks. 3/55 v. 05.12.1957, S. 49 (zu § 168).

<sup>12</sup> OLG Celle, Beschl. v. 01.11.2007 - 1 Ws 405/07 Tz. 15, juris.

<sup>13</sup> Vgl. BGH, Beschl. v. 22.12.1981 - 5 AR (Vs) 32/81 Tz. 11, juris.

<sup>14</sup> Vgl. LG Dortmund StV 1995, 143 f.

<sup>15</sup> Vgl. Kopp/Schenke, VwGO, 19. Aufl. 2013, § 172 Rn. 5.

<sup>16</sup> BVerwG NJW 1969, 476 (477); siehe auch BVerwG NVwZ-RR 2002, 314.

<sup>17</sup> Schoch/Schneider/Bier/Pietzner/Möller, VwGO, Stand: 24. Lfg. 2012, § 172 Rn. 33 f.; siehe auch Kuhla/Hüttenbrink, Der Verwaltungsprozess, 3. Aufl. 2002, Kap. I Rn. 27: „hohe Anforderungen an die Behörde“.

<sup>18</sup> Vgl. BVerwG NVwZ-RR 2002, 314; siehe auch die weiteren Bsp. bei Schoch/Schneider/Bier/Pietzner/Möller, VwGO, Stand: 24. Lfg. 2012, § 172 Rn. 33 Fn. 7.

<sup>19</sup> Vgl. Schoch/Schneider/Bier/Pietzner/Möller, VwGO, Stand: 24. Lfg. 2012, § 172 Rn. 48f.

<sup>20</sup> Vgl. Kopp/Schenke, VwGO, 19. Aufl. 2013, § 172 Rn. 5.

<sup>21</sup> Vgl. OLG Schleswig, Beschl. v. 08.04.2008 - 2 Vollz Ws 123/08 Tz. 18 f. m.w.N., juris.

<sup>22</sup> BVerfG, Beschl. v. 28.02.2013 - 2 BvR 612/12 Tz. 29, juris.

<sup>23</sup> Vgl. HK-StPO/Gercke, 5. Aufl. 2012, § 70 Rn. 18.

<sup>24</sup> Vgl. LR-StPO/Ignor/Bertheau, 26. Aufl. 2008, § 70 Rn. 14.



## Kontakt:

**Michael Schäfersküpper**

Telefon  
(0 22 53) 3 18 - 2 19

E-Mail  
[michael.schaeferskuepper@fhr.nrw.de](mailto:michael.schaeferskuepper@fhr.nrw.de)

**Eike C. Schmidt**

Telefon  
(04 41) 2 20 - 12 32

E-Mail  
[Eike.Schmidt@justiz.niedersachsen.de](mailto:Eike.Schmidt@justiz.niedersachsen.de)

## Cappuccinoblick Ade – ein Perspektivenwechsel in Konfliktsituationen im Management von Unternehmen und Organisationen

von Gerburgis A. Niehaus

**K**onflikte gehören zum Alltag und zum Leben dazu, wie essen und trinken, atmen und schlafen – auch, wenn wir das nicht gerne wahrhaben wollen. Manchmal sind sie nur oberflächlich und schnell wieder vergessen, bisweilen sind sie tiefgreifend und nachhaltig. Es sind die kleinen Dinge, die uns stören und unser Unwohlsein hervorrufen – ein vergessener Termin oder das klassische Zuspätkommen bei einer Verabredung oder Besprechung. Meistens lassen sich diese Kleinigkei-

ten einfach beheben, eine kurze Entschuldigung und es ist vergessen.

Manchmal jedoch wiederholen sich diese Kleinigkeiten, und plötzlich wird eine scheinbar harmlose Angelegenheit zum Konflikt und ist viel tiefgreifender als gedacht. So ein Konflikt beeinträchtigt die gesamten Lebensumstände, sowohl das Privatleben als auch das Berufsleben. Die Auswirkungen auf die Lebensqualität sind vor allem dann spürbar, wenn das

gesamte – oftmals unbeteiligte – Umfeld nach und nach in diesen Konflikt mit hineingezogen wird. Eine solche Situation blockiert erfolgreiche Entwicklungsprozesse und konstruktive Zusammenarbeit, und kann erfahrungsgemäß ganze Abteilungen, ja sogar Unternehmen und Organisationen lähmen.

Als ich vor einiger Zeit mit der Managerin für Personalentwicklung bei einem großen Handelskonzern über Naikan im Manage-



**Gerburgis Angelika Niehaus,** Diplom-Betriebswirtin, ausgebildete Coachin, Basic und Professional (Christopher Rauen GmbH), Expertin für den Cappuccinoblick und Naikan-Begleiterin, ausgebildet durch Gerald Steinke, Deutsches Naikan Zentrum, Tarmstedt. Seit über dreißig Jahren arbeitet sie mit Menschen, früher als Führungskraft und seit mehr als 13 Jahren als selbstständige Business Coach.

ment sprach, war sie sehr fasziniert von der Methode. Allerdings gab sie mir den dringenden Rat, diese Methode im Management nicht Naikan zu nennen! Das würde an vielen Stellen auf Unverständnis stoßen und die drei Fragen in die esoterische Ecke drängen.

Naikan ist etwas sehr pragmatisches und auf keinen Fall esoterisches, das weiß jeder, der diese Methode kennt. Nichts desto trotz habe ich den Rat als wichtig aufgenommen, auch wenn es für Naikan aus meiner Sicht kein anderes, besseres Wort gibt. Daher werden

die drei Fragen im Business Coaching häufig angewendet ohne Naikan zu erwähnen.

### Das Rätsel um den Cappuccinoblick

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen in einem wunderbaren Café und möchten gerne Ihren Cappuccino bestellen. Doch die Bedienung nimmt Sie gar nicht wahr, der Kellner nimmt die Bestellung vom Nachbartisch auf und geht mit dem „Cappuccinoblick“ in die Küche oder an den Tresen, um den Cappuccino zu holen. Was rechts und links

Gäste ihre Bestellung aufgeben wollen, sieht er nicht, er hat ja den „Cappuccino-Blick“. Er ist total fokussiert auf seinen Weg und möchte auf keinen Fall weitere Bestellungen aufnehmen. Die Unzufriedenheit der Gäste, die ignoriert werden, können Sie sich sicher gut vorstellen. Wer wird schon gerne übersehen...

Was hat das mit Naikan zu tun? Was hat der Cappuccinoblick mit Konflikten zu tun?

Mal ehrlich, wie oft gehen wir mit dem Cappuccinoblick

lick durchs Leben? Sehen nur das, was andere Menschen uns antun und nicht unseren eigenen Anteil daran!

Durch die Anwendung der Naikan Fragen im Management gelingt es, den Cappuccinoblick zu verlieren. Daher werden die drei Naikan Fragen auch synonym als Cappuccinoblick-Methode bezeichnet.

**Drei Fragen im Einzelcoaching**  
Naikan im Management

kann in vielen Situationen angewendet werden. Wie das möglich ist werde ich Ihnen anhand einiger Anwendungsbeispiele erklären. Zum Beispiel im Einzelcoaching wie bei der jungen Führungskraft, die seit zwei Coaching Sitzungen immer wieder von ihrem schwierigen Kunden erzählte. Daher schlug ich ihr vor, drei Fragen zu beantworten.

Die erste Frage: „Was hat der Kunde in den letzten sechs Monaten für mich getan?“ konnte sie sehr leicht beantworten, sie



Naikan-Stammhaus in Tarmstedt bei Bremen

schrieb alles auf ein Flipchart-Blatt und stellte fest, dass der Kunde doch einiges für sie tat, nicht zuletzt durch seine Aufträge ihren Job sicherte.

Als sie die zweite Frage beantworten sollte: „Was habe ich in den letzten sechs Monaten für den Kunden getan?“ wurde sie schon zögerlicher. Es fiel ihr einiges ein, doch sie stellte fest, dass die Bilanz nicht ganz ausgewogen war.

Als sie sich mit der dritten Frage beschäftigte: „Welche Schwierigkeiten habe ich dem Kunden in den letzten sechs Monaten bereitet?“ wurde ihre Liste länger und länger. Von einfachen Dingen wie Fragen und Mails

nicht zügig zu beantworten bis hin zu nicht angenommenen Telefonaten, wenn sie die Telefonnummer des Kunden im Display, sah war alles dabei. Sie konnte sich plötzlich aus der Perspektive des Kunden sehen und am Ende der Sitzung wollte sie umgehend den Kunden anrufen und sich um seine Fragen und Probleme aktiv kümmern. Dieser Kunde war nie wieder unser Gesprächsthema im Coaching!

### Drei Fragen im Teamentworking

Auch bei der Teamentwicklung ist die Cappuccinoblick-Methode eine gute Möglichkeit, Konflikte und

Schwierigkeiten mit hoher Wertschätzung gemeinsam zu bearbeiten. Dazu möchte ich Ihnen ein Fallbeispiel erzählen. Vor einiger Zeit habe ich für ein mittelständisches Unternehmen Workshops zum Thema Teamentwicklung und Zusammenarbeit durchgeführt.

Eigentlich verstanden sich alle gut. Es gab allerdings immer wieder unterschwellige Schuldzuweisungen zwischen den Abteilungen. Ich gab den Teilnehmern 45 Minuten Zeit, sich im Schweigen mit den drei Naikan Fragen im Hinblick auf das Team zu beschäftigen:

1. Was hat das Team für

mich getan?

2. Was habe ich für das Team getan?

3. Welche Schwierigkeiten habe ich dem Team bereitet?

Sie saßen alle voneinander abgewandt, so dass sie sich nicht störten. Alle Störungen, wie aufstehen, herumgehen etc. waren untersagt. Jeder sollte sich auf sich konzentrieren. Das war für alle erst mal eine Herausforderung, 45 Minuten zu schweigen!

Am Ende der Schweigezeit wurden alle aufgefordert, ihre Ergebnisse zu den Fragen zu berichten. Es durfte keine Kommentare oder Bemerkungen der anderen geben, allenfalls konnte am Ende nachgefragt werden, was unklar war. Es war für die Teilnehmer eine wichtige Erkenntnis, dass jeder sich der Schwierigkeiten bewusst geworden war, die er den anderen bereitet hatte.

Da alle sehr intensiv mitgemacht hatten, war durch diese Übung eine überaus wertschätzende und nachdenkliche Stimmung zwischen den Teilnehmern entstanden. Die Gespräche untereinander bekamen eine andere, neue Qualität. Bei allen Schwierigkeiten war allen klar, dass sie doch grundsätzlich sehr gerne zusammenarbeiten. Im nächsten Workshop wurde die Geschäftsführung in diese Übung mit einbezogen.

Da lauteten die Fragen für die Mitarbeiter:

1. Was hat die Geschäftsführung für mich getan?

2. Was habe ich für die Geschäftsführung getan?

3. Welche Schwierigkeiten habe ich der Geschäftsführung bereitet?

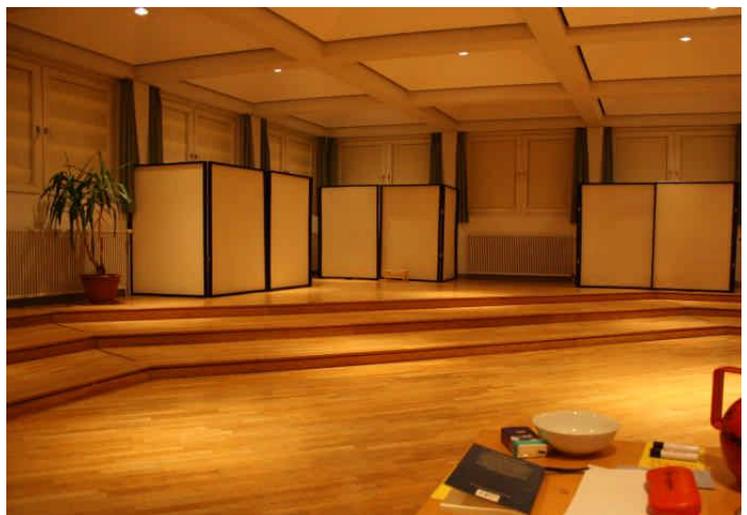
Und die Fragen für die Geschäftsführung lauteten:

1. Was haben meine Mitarbeiter für mich getan?

2. Was habe ich für meine Mitarbeiter getan?

3. Welche Schwierigkeiten habe ich meinen Mitarbeitern bereitet?

Es war für beide Seiten überraschend, dass doch so scheinbare Selbstverständlichkeiten, wie ein pünktlich gezahltes Gehalt einen wichtigen Stellenwert hatten. Beiden Seiten wurden die Schwierigkeiten, die sie dem jeweils anderen bereitet hatten klar. Auch die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern hat sich sehr positiv entwickelt. Und das nicht nur als Highlight für eine Woche sondern nachhaltig!



Naikan wird auch im niedersächsischen Justizvollzug angewandt:  
Hier wurde die Aula / Kirche der Jugendanstalt Hameln als Naikan-Übungsraum eingerichtet.

**„Auch bei der Teamentwicklung ist die Cappuccinoblick-Methode eine gute Möglichkeit, Konflikte und Schwierigkeiten mit hoher Wertschätzung gemeinsam zu bearbeiten.“**

## Klare Regeln sorgen für Entspannung im Konflikt

Bei der Anwendung der drei Naikan Fragen mit Teams ist es nicht nur mit den drei Fragen an sich getan sondern vor allem mit dem Rahmen, in dem sie gestellt werden, wie das Beispiel des Teamworkshops mit den MitarbeiterInnen und der Geschäftsführung zeigt.

Es gibt sehr klare Regeln, wie ein Teamworkshop mit der Naikan Methode durch zu führen ist. Diese klaren Regeln sorgen in der Durchführung bei den TeilnehmerInnen durchaus mal für Widerstände. 45 Minuten aufgezwungenes Schweigen ohne Ablenkung ist eine echte Herausforderung für

alle Beteiligten – gerade in der heutigen Zeit der permanenten Verfügbarkeit. Das konnte ich in vielen Workshops schon erfahren. Für das Gelingen eines Workshops mit Teams zur Konfliktlösung ist es daher von hoher Relevanz, dass beim Coach oder Berater eine fundierte Erfahrung und Sicherheit in der Anwendung der drei Naikan Fragen mit anderen Menschen vorhanden ist.

„Mehr kann da nicht kommen!“

Auch für die Vorbereitung von anspruchsvollen Gesprächen eignen sich die drei Naikan Fragen sehr gut. Dafür möchte ich Ihnen noch ein weiteres

anschauliches Beispiel aus meiner Coaching Praxis berichten.

Ein Klient von mir hat seit einigen Monaten ein neues Team übernommen. Seine Aufgabe ist es, die Prozesse zu optimieren, Aufgaben neu und sinnvoll zu strukturieren und für den Abbau von Überstunden und vorjährigem Urlaub zu sorgen. Das war im Vorwege auch ausdrücklich der Wunsch der Mitarbeiter an die neue Abteilungsleitung. Diese Zielvorgaben hat der Abteilungsleiter konsequent verfolgt und umgesetzt.

Nach einem Dreivierteljahr, kurz bevor die Beurteilungen und Jahresgespräche

mit den Mitarbeitern stattfinden sollten, geht eine Abordnung von Mitarbeitern aus seinem Team zu seinem Vorgesetzten, um sich über die Zusammenarbeit zu beschweren. Ein gemeinsames Gespräch mit dem Abteilungsleiter, seinem Vorgesetzten und dem gesamten Team wird vereinbart. Mein Klient hatte das Gefühl, er müsse zu einem „Tribunal“ und fühlte sich entsprechend unwohl, als er in die Coaching Sitzung kam und bat um Unterstützung

# Naikan

für die Vorbereitung auf das angekündigte Gespräch.

Ohne im Vorwege alle Fragen zu benennen schlug ich ihm vor, drei Fragen zu beantworten. Zuerst erarbeitete der Kli-

ent die erste Frage, „Was hat das Team in den letzten Monaten für mich getan?“. Das bereitete ihm etwas Unbehagen, da er der Meinung ist, alles für seine Abteilung getan zu haben und nicht umgekehrt. Die Leistungen, die seine Mitarbeiter bringen, schätzt er nicht, tut sie als selbstverständlich ab.

Eine Rolle spielt dabei auch sein Groll, dass seine Mitarbeiter nicht zu ihm direkt gekommen sind,

sondern sich an seinen Vorgesetzten gewandt haben. Bei der Beschäftigung mit der ersten Frage stellte er nach und nach fest, dass es doch einiges ist, was seine Mitarbeiter in den vergangenen Monaten für ihn getan haben und wie sie ihn in der Einarbeitung unterstützt haben.

Bei der zweiten Frage, „Was habe ich in den letzten Monaten für das Team getan?“, wird ihm deutlich, dass es außer vielen Unannehmlichkeiten und Veränderungen nicht besonders viel ist. Das machte ihn nachdenklich, da er bisher eine ganz andere Wahrnehmung hatte und glaubte, er sei derjenige, der alles Mögliche gemacht hat

und nicht seine Mitarbeiter.

Als er dann an die Beantwortung der dritten Frage, „Welche Schwierigkeiten habe ich dem Team in den letzten Monaten bereitet?“ herangeht, wird ihm klar, dass er mit seiner Haltung seinen Mitarbeitern gegenüber einen großen Anteil an der nicht funktionierenden Teamarbeit hat. Seine Liste wurde länger und länger und ihm fällt nach anfänglichem Zögern immer mehr ein, was er seinem Team an Schwierigkeiten bereitet hat.

Mit der Vervollständigung der Liste wurde ihm klar, welche Umstellung es für seine Mitarbeiter bedeutet,

unter seiner Führung zu arbeiten. Er sieht die Notwendigkeit, dass es richtig ist, wie er gehandelt hat, kann jedoch vor allem durch die dritte Frage seine Perspektive erweitern und Verständnis für das Handeln seiner Mitarbeiter aufbringen. Als er feststellte, dass es kaum noch etwas gibt, was ihn in dem „Tribunal“ überraschen könnte, entspannt er sich augenblicklich. Sein einziger Kommentar: „Mehr kann da nicht kommen!“ Er fühlte sich gut vorbereitet und konnte mit einer wertschätzenden Haltung gelassen und souverän in das Gespräch gehen.

In der nächsten Sitzung

**„45 Minuten aufgezwungenes Schweigen ohne Ablenkung ist eine echte Herausforderung für alle Beteiligten – gerade in der heutigen Zeit der permanenten Verfügbarkeit.“**



berichtete er mir von dem erfolgreich verlaufenen gemeinsamen Gespräch zu dem er anschließend sowohl von seinem Vorgesetzten als auch von einigen Mitarbeitern eine sehr positive Rückmeldung seiner Souveränität erhalten hat.

## Weg mit der „Du-bist-Schuld-Philosophie“

Dieses sind nur einige Beispiele aus meinem beruflichen Alltag, wie mit den drei Naikan Fragen zur Konfliktlösung gearbeitet werden kann. Auch wenn es nicht immer für jeden möglich ist, sich sieben Tage zum Schweigen zurück zu ziehen, jeder kann die drei Fra-

gen in sein Leben und vor allem in sein Berufsleben integrieren.

Naikan löst innere Konflikte, bestärkt die Selbstverantwortung und verhindert die in Unternehmen sehr beliebte „Du-bist-Schuld-Philosophie“ nachhaltig wie das Beispiel der Teamentwicklung gezeigt hat. Und daran arbeite ich mit meinen Kunden und Klienten, jeden Tag. Es ist für mich immer wieder sehr bereichernd, den Moment bei meinen Klienten zu sehen, wenn es „Klick“ macht und der Perspektivenwechsel stattgefunden hat. Dann verändert sich die ganze

Körpersprache, sie wird entspannter und die Gesichtszüge strahlen Gelassenheit aus. In diesem Augenblick hat sich die innere Einstellung meines Klienten oder des Teams dem/den Anderen gegenüber zum Positiven verändert und eine konstruktive Arbeitsatmosphäre entsteht.

Eine ausführliche Anleitung mit Praxisbeispielen und Kurzanleitungen für die verschiedenen Anwendungssituationen im beruflichen Kontext erhalten Sie in dem im Februar 2015 erscheinenden Buch „Konflikte lösen mit drei

**„Naikan löst innere Konflikte, bestärkt die Selbstverantwortung und verhindert die in Unternehmen sehr beliebte „du-bist-Schuld-Philosophie“ nachhaltig wie das Beispiel der Teamentwicklung gezeigt hat“**

Frage“. Darüber hinaus gibt es spezielle Fortbildungen der Cappuccinoblick-Methode für die Anwendung im Management. Weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.cappuccinoblick.de](http://www.cappuccinoblick.de).

## Literaturverzeichnis

Niehaus, Gerburgis A. (2011) Die entscheidende dritte Frage – Ein Coaching-Tool In Zeitschrift Coaching-Magazin S.41-43

Niehaus, Gerburgis A. (2013) Cappuccinoblick Ade Zeitschrift Schulmanagement, S. 38-39

Steinke, G. / Müller-Ebeling, Dr. C. (2003). Naikan - Versöhnung mit sich selbst. Bielefeld: J. Kamphausen Verlag & Distribution GmbH

## Buchankündigung

Gerburgis A. Niehaus

Konflikte lösen mit 3 Fragen  
Neue Impulse durch die „Cappuccinoblick-Methode“ für wirkungsvolle Prozesse in Coaching, Beratung & Teamarbeit

Ihre KlientInnen oder Team-Mitglieder befinden sich in einem Konflikt und sind so auf diesen fokussiert, dass sie mögliche Lösungen nicht sehen? Mit der Cappuccinoblick-Methode“ erhalten Sie für Ihren Beratungs-

Coaching- oder Teamleitungsalltag ein wirksames Methodenwerkzeug, Ihr Gegenüber mit nur drei Fra-

gen effektiv und nachhaltig zur Konfliktlösung zu führen.



Ihre KlientInnen treten aus der starren Haltung der Konfliktkonzentration heraus, nehmen neue Sichtweisen wahr und klären oder verbessern ihre Beziehungen. Inklusive Praxisbeispiele – natürlich ist die Methode auch im

Rahmen der eigenen Reflexion jederzeit einsetzbar.

©2015 Ökotopia Verlag, Münster  
ISBN 978-3-86702-312-2  
erscheint im März 2015  
ca. 24,00 EUR

## Kontakt:

**Gerburgis A. Niehaus**

E-Mail  
[gan@gerburgisniehaus.de](mailto:gan@gerburgisniehaus.de)

Telefon  
0 251 / 70 39 78 98

»Nicht alles, was wir ausprobieren, funktioniert  
– aber alles, was funktioniert, wurde ausprobiert.«

von Dirk Osmetz und Stefan Kaduk

Außerhalb von Laboren und technischen Versuchsanordnungen scheinen Experimente negativ belegt zu sein. Dies zeigte bereits 1957 der Wahlkampfslogan der CDU, der da lautete: »Keine Experimente«. Und bis heute gilt: Wer würde sich schon gern als Teil eines Experiments betrachten? Aber halt! Experimenten-

de der Organisation. Management kann deshalb die mit dem Experiment zwingend verbundene Unsicherheit nicht ernsthaft zulassen.

Selbst bei der Suche nach dem Neuen »entsendet« die Organisation ihren »Sicherheitsagenten«, der letztlich dafür sorgt, dass alles bleibt, wie es ist – das Management oder in diesem Fall das Innovationsmanagement. Ulf Pilla Kahn, ehe-

reich Healthcare. Wenn wir dort nach dem Innovationsprozess fragen, dann teilt man uns mit, dass man natürlich einen solchen habe. Schauen wir uns die tatsächlichen Innovationen genauer an, stellen wir jedoch fest: Null Prozent der Innovationen kommen aus diesem Prozess. Alles Neue ist komplett am Innovationsprozess vorbei ent-

stehen wir nicht ständig? Ist das Prinzip »Versuch und Irrtum« nicht genau das, was uns Menschen, ja vielleicht die ganze Natur dorthin gebracht hat, wo wir heute stehen?

### Organisation produziert Sicherheit

Täglich werden wir alle bewusst oder unbewusst

maliger Key Expert für Strategy, Innovation und Foresight der Siemens AG, spricht in diesem Zusammenhang von der »Fischstäbchen-Denke«.

Management mag keinen frischen Fisch, weil man ja nie weiß, was man fängt. Außerdem ist Fisch in unbearbeiteter Form »unschön«, vielleicht ist sogar noch Beifang im Netz. Fischstäbchen dagegen sind eine saubere Sache: Sie sind stets gleich

standen.« (Kaduk, Osmetz, Wüthrich, Hammer 2013, S. 55 f.).

Es stellt sich sofort die Frage, wie in Organisationen dann trotz allen Sicherheitsstrebens jemals etwas Neues erkannt werden kann? Wie kommt es dennoch zu Veränderung und Innovation? Weil zumindest einige von uns damit begonnen haben, Fragen zu stellen.

ständig mit Organisationen und Management konfrontiert. Wir arbeiten, lernen und bilden uns in Organisationen. Noch nie war das Leben so »gemanagt« wie heute. In der Organisation wird Rationalität angestrebt; sie soll für maximale Sicherheit sorgen. Verlässlichkeit und Wiederholbarkeit sind das Entscheidende

groß, haben die gleiche Form und schmecken immer gleich – vor allem nicht nach Fisch. Mit den Instrumenten des Innovationsmanagements wird das Experiment in Kästchenform gebracht. Doch die Nebenwirkungen dieses Denkens können beträchtlich sein, wie Pilla Kahn uns in einem Interview sagte: »Nehmen wir den meines Erachtens innovativsten Bereich bei Siemens. Das ist der Be-



**Dr. rer. pol. Dirk Osmetz**, Dipl.-Ing. und Dipl.-Wirtsch.-Ing. (rechts) und **Dr. rer. pol. Stefan Kaduk**, Dipl.-Kfm.

Gründer und Partner der Musterbrecher® Managementberater, Taufkirchen



Taufkirchen bei München

Und genau hier beginnt der erste Schritt zur Entdeckung des Neuen: beim Gedankenexperiment. Dieses kann nur von Menschen hervorgebracht und nie von Organisationen gewagt oder durch Prozesse gemanagt werden.

## Manager haben das Experimentieren nicht gelernt

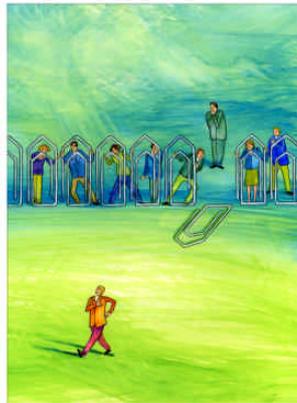
Das Experimentieren kennen wir noch nicht sehr lan-

ge, aber es prägte die letzten 350 Jahre, von dem Moment an, in dem sich die Mathematik und die Naturwissenschaften von der Philosophie trennten. Als man Ende des 16. Jahrhunderts zu experimentieren begann, bedrohte man die bis dahin maßgeblichen Autoritäten. Nicht mehr der aus heutiger Sicht fast naive Umgang mit scheinbar gesi-

chertem Wissen, das von Klerus und Adel »verwaltet« wurde, sondern die Evidenz durch das Experiment wurde von diesem Zeitpunkt an ausschlaggebend. Das induktiv-experimentelle Vorgehen als neuer Forschungsstandard setzte sich durch. Doch wo finden wir diesen Mut zum Experimentieren im Management? Aus der Erfahrung von über 600

**„Allzu selten wird eine bislang als gültig anerkannte Prämisse durch einen Versuch in Frage gestellt.“**

narrativen Interviews in den unterschiedlichsten Organisationen, vom Automobilbauer bis zur Versicherung, vom Krankenhaus bis zur Bundesbehörde, ist unsere Antwort ziemlich eindeutig: an erschreckend wenigen Orten. Allzu selten wird eine bislang als gültig anerkannte Prämisse durch einen Versuch in Frage gestellt. Ein Grund dafür könnte sein, dass das Experimentieren



weder Bestandteil der universitären Management- noch der Führungsausbil-

dung ist. Man kennt den Begriff eventuell noch in der Marktforschung und lernt in der Organisationspsychologie das eine oder andere wissenschaftliche Experiment kennen. Das Selbstverständnis von Management schließt das Experimentieren aber ex definitione aus. Management wird als die Planungsinstanz in der Organisation interpretiert. Es geht um die

Gestaltung und Lenkung nach anerkannten Prinzipien, die primär die Effizienz sicherstellen sollen. Das Experiment liegt im blinden Fleck des Managements. Ein Manager experimentiert nicht. Er weiß schließlich, was zu tun ist, und man möchte sich keinesfalls der Gefahr aussetzen, unangenehm überrascht zu werden. Wir extrapolieren Trends, berechnen die Eintrittswahr-

scheinlichkeit von sensiblen Szenarien und prognostizieren permanent zukünftige Entwicklungen – gerade so, als ob wir die Ungewissheit der Zukunft ausschalten könnten, indem wir sie einfach ignorieren. Solche Muster, die sich zu einem bestimmten Zeitpunkt und für gewisse Fragestellungen als sinnvoll erwiesen haben, prä-

gen auch weiterhin unser Verhalten.

Warum gestehen wir uns nicht die Unmöglichkeit gezielter Vorhersagen ein und akzeptieren den experimentellen Charakter jeglichen wirtschaftlichen Handelns – egal, ob auf volkswirtschaftlicher, Unternehmens- oder Teamebene? Wahrscheinlich ist das Muster des »Festhaltens« an einer von Experten her-



**Seminarempfehlung:**  
„Energie im Alltag – Mehr Power durch Selbstmanagement“  
vom 15. bis 16. September 2015  
in Celle

vorgebrachten Prognosezahl so sehr in uns verankert, dass Enttäuschungen über deren wiederkehrende Fehlerhaftigkeit nicht daran rütteln können. Vielleicht sollte man stattdessen mit klugen Experimenten dafür sorgen, Krisen und sonstige Störungen robuster zu überstehen anstatt professionell geplante Projekte auf der Grundlage einer »gesicherten Prognose« zu starten. Neben der Arbeit im System

zur Sicherstellung der Wertschöpfung, wird die Arbeit am System – das Hinterfragen des Bestehenden und das verantwortungsvolle Experimentieren – zum erweiterten Aufgabengebiet von Führungskräften.

## **Musterbrecher wagen Experimente**

Ab und zu erlebt man auf den ermüdenden Besichtigungstouren durch die

nach gleichen Mustern funktionierenden Organisationen eine Überraschung und trifft auf Menschen, die den Steuerungs- und Kontrollraum renoviert oder gar umgebaut haben.

Genau um diese Renovierer, Umbauer, Update-Ignorierer und Komponentenauswechsler geht es uns, wenn wir von Führungs- und Organisationsexperimenten reden. Wir nennen sie Musterbrecher.

**„Neben der Arbeit im System zur Sicherstellung der Wertschöpfung, wird die Arbeit am System – das Hinterfragen des Bestehenden und das verantwortungsvolle Experimentieren – zum erweiterten Aufgabengebiet von Führungskräften.“**

Diese Menschen würden sich selbst nie als Rebellen oder Querdenker bezeichnen. Sie wissen, dass es letztlich albern ist, sich publikumswirksam als Nonkonformisten zu gerieren. Diese »Musterbrecher« haben den Mut zum Handeln und sie experimentieren. Im Rahmen des universitären Forschungsprojekts »Musterbrecher« beschäftigen wir uns seit über zwölf Jahren

mit Persönlichkeiten, die den vordergründigen Antworten auf die üblichen Fragen misstrauen. »Kann



ich meinem Mitarbeiter vertrauen?«, »Brauchen wir im Außendienst ein Reporting?«, »Müssen unsere Krankenhäuser nach Managementstan-

dards geführt werden?« oder »Bestimmt immer nur der Chef das Gehalt?«

## **Jeder weiß am besten, was er verdient**

Bei der Unternehmensberatung Vollmer & Scheffczyk in Hannover kann jeder Mitarbeiter sein Gehalt selbst bestimmen. Lars Vollmer, einer der Geschäftsführer, beschreibt sein Experiment wie folgt:

»Wir haben das Unternehmen 1999 gegründet und uns über die Jahre hinweg im Bereich Lean Management einen Namen gemacht. Wir dachten damals, wir bräuchten ein Anreizsystem. Daraus entstand dann ein sehr diffiziles Gehaltsgefüge. Der Länderfinanzausgleich war wohl nichts dagegen. Ungefähr 2010 merkten wir dann aber, dass sich der Geist der Kollegen wen-

dete. Man überlegte auf einmal: »Wie kann ich im Zweifel einen positiven Effekt auf meine Bonuspunkte erwirken?« Und nicht: »Wie kann ich etwas Gutes für das Unternehmen, das Team, den Auftrag oder den Kunden tun?« Bei uns verfestigte sich der Eindruck, dass nicht nur unsere Bonusorientierung nicht mehr stimmte. Wenn wir wirklich

Verantwortungsübernahme wollen, dann müssen wir damit beim eigenen Gehalt beginnen. Das Experiment startete zum 1. Januar 2011.«

Mittlerweile muss jeder Mitarbeiter sich mit mindestens zwei Kollegen oder Kolleginnen beraten, ist dann aber frei, sich sein Gehalt selbst zu bestimmen.

Lars Vollmer hatte eine unbeantwortbare Frage gestellt und ein Experiment gewagt. Nicht jeder konnte diesen Weg mitgehen. Die meisten Hürden waren nicht vorhersehbar (Kaduk, Osmetz, Wüthrich & Hammer 2013, S. 233 f.).

Vielleicht haben Sie jetzt ein Gefühl der Unsicherheit. Welche Betrugsmöglichkeiten eröffnet das Experiment? Welche Anforderun-

gen stellt ein solcher Versuch an die Mitarbeitenden? Wer ist davon überfordert? Bei V & S war nicht jeder Mitarbeitende in der Lage, mit dieser Freiheit umzugehen, und einige haben das Unternehmen auch verlassen. Doch es ist nicht vorhersehbar, wer das sein wird. Experimente sind nun einmal ergebnisoffen.

## Wir leisten uns das!

Die allsafe JUNGFALK GmbH & Co. KG in Engen am Bodensee stellt Ladegut-Sicherungssysteme her. Vor knapp 15 Jahren stellte der heutige Geschäftsführer Detlef Lohmann fest, dass er in dem Konzern, in dem er zuvor tätig war, nicht weiterkam. Er veräußerte sein noch nicht ganz abbezahltes Haus und erwarb ein Viertel

*„Experimente sind nun einmal ergebnisoffen.“*

des Unternehmens. »Ich kannte mich überhaupt nicht mit Ladegutsicherung aus. Ich war somit der, der am meisten lernen musste. Darum ließ ich auch alles laufen, saß der kaufmännischen Leitung auf dem Schoß und fragte ihr Löcher in den Bauch«, erinnert sich Lohmann (Kaduk, Osmetz, Wüthrich & Hammer 2013, S. 95). Er fragte sich, wie er eigentlich arbeiten will. Sein

Unternehmen sollte so transparent und vielfältig sein, wie er Konzerne erlebt hatte, andererseits



aber auch die unternehmerische Schnelligkeit, Konsequenz und Kultur des Mittelstands besitzen. Er begann zu experimentie-

ren, schaffte Abteilungen und Abteilungsleiter ab und organisierte alles an den Prozessen.

Lohmann macht bis heute vieles anders. So investiert er in die Ausbildung von Menschen, bezahlt Leiharbeiter über dem gesetzlichen Lohn und besser als die eigenen Festangestellten, da Erstere ein höheres Risiko tragen. Er mischt sich nicht in das operative

Geschäft ein, teilt stattdessen aber täglich selbst die Post aus. Er verzichtet auf jede Zeiterfassung, gibt keine Budgets vor und macht alle Zahlen für jeden Mitarbeitenden zugänglich. Und auch wenn dieses Modell dem klassischen Effizienzdenken komplett entgegensteht, konnte Detlef Lohmann in den letzten Jahren den Umsatz vervierfachen, den Gewinn verzehnfachen

und die Zahl der Mitarbeitenden fast verdreifachen. Seit einigen Jahren begleiten wir Vorstandsbereiche, Abteilungen und Teams beim gezielten Experimentieren. Bei einem Automobilhersteller beispielsweise wurde ein neues Einarbeitungsprogramm erprobt. Während eines Jahres durchliefen die Neuen Stationen in allen Bereichen der Abteilung, über mehre-

re Standorte verteilt, mit jeweils eigenen Projekten. Die einzuarbeitenden Ingenieure wurden zwar erst später als üblich am eigentlichen Arbeitsplatz produktiv, sie vernetzten sich aber in bemerkenswerter Weise und arbeiteten mit ausgeprägter Selbstverantwortung. In einem öffentlichen Unternehmen wurden versuchsweise Projektrollen ausge-

*Seminarempfehlung:  
„Projektmanagement“  
vom 23. bis 24. Februar  
2015 in Celle*

schrieben, auf die sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerben konnten. Anders als befürchtet, meldeten sich viele Mitarbeitende, vor allem aber auch solche, mit deren Interesse niemand gerechnet hätte. In einem anderen Begleitungsprozess entstand die Experimentieridee, dass Kollegen die Schulung anderer Kollegen übernehmen sollten. Die Anregung stieß auf unerwartet große Resonanz. Die Nachfrage nach

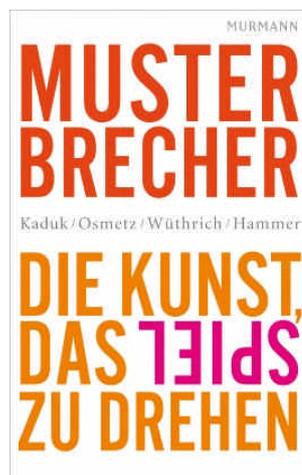
wichtigen Ausbildungsthemen war ebenso groß wie die Anzahl der schulungswilligen Kollegen.

Bei all diesen Experimenten hatten Führungskräfte und Mitarbeiter ernsthaft damit begonnen, sich von den typischen Grundannahmen zu lösen: Mitarbeitende brauchen »Hilfe«, weil sie mit der absoluten Transparenz nicht umgehen können. Informationen müssen stufengerecht aufbereitet werden. Mitarbeiter

müssen möglichst schnell und spezialisiert an ihrem Arbeitsplatz eingearbeitet werden. Man benötigt ausgebildetes Personal, um Inhalte zu vermitteln, und Kollegen sind nicht daran interessiert, von Kollegen zu lernen.

Es kommt darauf an, diese Grundannahmen und die eigene – über viele Jahre herausgebildete – Intuition auf den Prüfstand zu stellen. Musterbrecher zeigen, dass Experimente die intel-

ligenteren Projekte sind, wenn es um die sogenannten »weichen Themen« geht. Denn diese sind bekanntlich die diffizilsten.



## Literatur

**Kaduk, S., Osmetz, D., Wüthrich, H.A. & Hammer, D. (2013)** Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen, Murmann.

**Wüthrich, H.A., Osmetz, D. & Kaduk, S. (2009)** Musterbrecher – Führung neu leben, 3. Aufl., Gabler.

## Kontakt:

**Dr. Dirk Osmetz**

E-Mail

[dirk.osmetz@musterbrecher.de](mailto:dirk.osmetz@musterbrecher.de)

Telefon

(0 89) 61 50 17 79

**Dr. Stefan Kaduk**

E-Mail

[stefan.kaduk@musterbrecher.de](mailto:stefan.kaduk@musterbrecher.de)

## Die Führungsakademie...

**A**n Führungskräfte werden hohe Anforderungen gestellt, an Führungskräfte im Justizvollzug Anforderungen ganz besonderer Art. Auf sie konzentrieren sich nicht nur Erwartungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern auch von Gefangenen und von der Öffentlichkeit. Erwartungen, die nicht einfach zu erfüllen sind. Wie können vorhandene Ressourcen besser genutzt werden? Wie können Veränderungsprozesse begleitet und Innovationen initiiert werden?

Wir unterstützen Führungskräfte im Justizvollzug bei der Wahrnehmung ihrer vielfältigen Aufgaben.

**W**ir bieten an:

- Organisation von Veranstaltungen zu aktuellen Themen
- Beratung bei Projekten und Organisationsentwicklung
- Konzeption und Durchführung individueller Personalauswahlverfahren (Assessment Center) für Führungskräfte
- Managementtrainings zur Förderung und Weiterentwicklung von Nachwuchsführungskräften
- Beratung und Coaching von Führungskräften
- Informationen über Trends und aktuelle Veränderungsprozesse im Justizvollzug u. a. durch die Herausgabe unseres Newsletters



Die Räumlichkeiten der Führungsakademie befinden sich in der Fuhsstraße 30 in Celle

## Unsere nächsten Veranstaltungen (Auszug)

Datum	Thema
24. - 25.11.2014	Bundesweites Forum: Sicherungsverwahrung
Ab Januar 2015	„Mit Sicherheit führen“ - Führungskräfteentwicklung für (zukünftige) Anstaltsleitungen im Justizvollzug
22. - 23.02.2015	„Projektmanagement“
27. - 27.04.2015	Kriminologische Forschung: Wirksamkeit des Strafvollzuges und Grundlagen der Behandlung
02. - 03.06.2015	„Alles was Recht ist“ Vollzugsrecht für Führungskräfte
08. - 09.06.2015	Gesund führen – Leading by Happiness



Das gesamte **Jahresprogramm 2014** können Sie als pdf-Datei im Internet unter [www.fajv.de](http://www.fajv.de) herunterladen.

## Ihre Ansprechpartner für die Bereiche:



**Führungsseminare, Personalförderprogramme, Organisationsberatung, Coaching**

**Rolf Koch** *Pädagoge*  
Telefon: (0 51 41) 59 39 459  
E-Mail: [rolf.koch@justiz.niedersachsen.de](mailto:rolf.koch@justiz.niedersachsen.de)



**Veranstaltungsorganisation, Marketing, Rechnungswesen, Verwaltung, Newsletter**

**Michael Franke** *Diplom-Kaufmann*  
Telefon: (0 51 41) 59 39 479  
E-Mail: [michael.franke@justiz.niedersachsen.de](mailto:michael.franke@justiz.niedersachsen.de)



**Nachwuchsfördertrainings, Assessment Center, Organisationsberatung, Coaching**

**Kay Matthias** *Diplom-Psychologe*  
Telefon: (0 51 41) 59 39 449  
E-Mail: [kay.matthias@justiz.niedersachsen.de](mailto:kay.matthias@justiz.niedersachsen.de)



**Veranstaltungsorganisation, Seminarvorbereitung, Verwaltung**

**Rita Stadie** *Bürokauffrau*  
Telefon: (0 51 41) 59 39 489  
E-Mail: [rita.stadie@justiz.niedersachsen.de](mailto:rita.stadie@justiz.niedersachsen.de)

## Impressum

### ViSdP:

Bildungsinstitut des niedersächsischen Justizvollzuges - Führungsakademie -  
Fuhsestraße 30  
29221 Celle  
Internet: [www.fajv.de](http://www.fajv.de)

### Redaktion und Layout:

Michael Franke, Führungsakademie

### Titelbild:

PHOTOCASE ([www.photocase.com](http://www.photocase.com))

### Auflage:

ausschließlich als pdf-Datei, 50 Druckexemplare