



Handbuch Führungs- und Managementausbildung

EPTA Fokus-Gruppe



Seirbhís Phríosúin
na hÉireann
Irish Prison Service



www.epta.info

Handbuch Führungs- und Managementausbildung

Dieser Bericht wurde von Smiljka Baranček (Strafvollzugs- und Bewährungsdirektion, Kroatien), John Flavin (Irish Prison Service College), Nadja Künzle (Schweizerisches Kompetenzzentrum für den Justizvollzug), Nadya Radkovska (Generaldirektion Strafvollstreckung, Bulgarien) und Ann-Kristin Staaf (Schwedische Strafvollzugs- und Bewährungsbehörde) verfasst.

Der Bericht wurde von den Verfasserinnen als Teil die EPTA Fokus-Gruppe für Führungs- und Managementausbildung erstellt. Der Bericht wurde von folgenden Mitgliedern des EPTA-Lenkungsausschusses durchgesehen: Cédric Le Bossé (Nationale Justizvollzugsakademie, Frankreich) und Peter Neuhybel (Generaldirektion des Gefängnis- und Gerichtswärterkorps, Slowakei) sowie Lianne Veldt (Niederländisches Helsinki-Komitee (NHC)). Die Federführung beim Gesamtverfahren oblag dem NHC.

Dieses Dokument wird mit finanzieller Unterstützung des Justizprogramms der Europäischen Union (2014-2020) im Rahmen des Projekts „Tackling Gaps in Cross-Border Cooperation for Penitentiary Training Academies“ mit dem NHC als Koordinator veröffentlicht und erstellt. Der Inhalt des Berichts liegt in der Verantwortung der Verfasserinnen und gibt nur ihre Ansichten wieder. Die Europäische Kommission übernimmt keine Verantwortung für jegliche Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

Anfragen sind zu richten an secretariat@epta.info.

Erstveröffentlichung im Jahr 2021.
Grafische Gestaltung von Stephan Csikós. www.stephancsikos.nl

Übersetzung durch Livewords.



Co-funded by
the European Union



Das Niederländische Helsinki-Komitee (NHC)

Das NHC ist eine Nichtregierungsorganisation mit der Zielsetzung, eine internationale und gesellschaftliche Herrschaft des Rechts zu fördern, unter der die Menschenrechte voll und ganz verwirklicht werden können. Das NHC möchte die Aktivitäten internationaler und nationaler Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen auf dem Gebiet der Konfliktverhütung, des Schutzes der Menschenrechte, der Wahrung der Herrschaft des Rechts und der Förderung der Demokratie im gesamten OSZE-Raum stärken und unterstützen.

Im Namen der EPTA koordiniert das NHC das von der EU finanzierte Projekt „Tackling Gaps in Cross-Border Cooperation for Penitentiary Training Academies“ in Zusammenarbeit mit dem EPTA-Lenkungsausschuss. Absicht des Projekts ist es, ein dauerhaftes, professionelles und aktives EPTA-Netzwerk zu schaffen, das in der Lage ist, Lücken in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit durch Intensivierung der Beteiligung und des Austauschs innerhalb des größeren Netzwerks zu schließen. Das Projekt wurde 2018 begonnen und wird 2021 abgeschlossen.

Das NHC wird auch ein von der EU finanziertes Nachfolgeprojekt koordinieren, mit dem 2021 begonnen wird. Dieses Projekt wird auch künftig das Netzwerk stärken, zu seiner Beständigkeit beitragen und einen umfassenderen Informationsaustausch über aktuelle Herausforderungen im Strafvollzug ermöglichen.

Weitere Informationen sind zu finden auf www.nhc.nl.



Inhalt

Einleitung	6
KAPITEL I: Management des Projekts	8
KAPITEL II: Akkreditierung und Struktur	10
KAPITEL III: Durchführung einer Bedarfsanalyse	12
KAPITEL IV: Programminhalt	13
Effektive Führung/Führungsverständnis entwickeln	13
Management und Rechenschaftspflicht	14
Berufsethos und Verhalten	15
Rechtsrahmen, Politik und Vorschriften	15
Personalmanagement	15
Finanzmittelmanagement	16
Management der dynamischen Sicherheit	16
Management der Haftbedingungen	17
Erleichterung der gesellschaftlichen Wiedereingliederung von Straftätern	17
KAPITEL V: Überlegungen hinsichtlich der Methoden für eine effektive Ausbildung	18
Kombination verschiedener Lehrmethoden	18
Dienststellenübergreifende und grenzüberschreitende Ausbildung	20

KAPITEL VI:

Programmgestaltung	21
Der Ausbildungsleiter	21
Experientielle Fallstudien	21
Individuelle Aufgaben	21
Lerngruppen	22
Lernfortschritte durch Ausbildung fördern	22
Fortlaufende Weiterbildung beim Abschlussseminar fördern	22
Nutzung digitaler Plattformen zur Lernunterstützung	22

Kapitel VII:

Qualitätssicherung und -bewertung	23
------------------------------------------	-----------

Schlussfolgerung	25
-------------------------	-----------

Abkürzungen	26
--------------------	-----------

Literaturverzeichnis	26
-----------------------------	-----------



Einleitung

Dieses Handbuch ist dazu gedacht, einen Rahmen zu liefern, innerhalb dessen Fortbildungsakademien der Vollzugsanstalten Programme für die Führungs- und Managementausbildung ausarbeiten könnten. In Anbetracht der Komplexität der Führung und des Managements von Vollzugsanstalten und der umfassenden Qualifikationsanforderungen an die mit dieser kritischen Aufgabe Betrauten ist eine effiziente Ausbildung von wesentlicher Bedeutung. Dieses Handbuch beinhaltet eine denkbare Roadmap für die Gestaltung und Durchführung einer solchen Ausbildung und zeigt das kritische Element auf, das erforderlich ist, um erfolgreich zu sein. Es bietet keine vorgefertigte Lösung für die Führungs- und Managementausbildung an. Es ist vielmehr dazu gedacht, das Nachdenken über gemeinsame Themen anzuregen und bei der Gestaltung einer Ausbildung behilflich zu sein, die für die Gegebenheiten der einzelnen Länder geeignet ist.

Dieses Handbuch ist in sieben Kapitel gegliedert. **Kapitel I: Management des Projekts.** In diesem Kapitel wird die Bedeutung der Schaffung eines soliden Rahmens umrissen, innerhalb dessen die Fortbildungsakademien mit der Gestaltung und Entwicklung von Programmen für die Führungs- und Managementausbildung beginnen können. In ihm wird die Notwendigkeit fundierter Projektmanagementfähigkeiten und des Vorhandenseins einer starken Führungskraft hervorgehoben, die eine klare Sichtweise der Projektziele und des Weges zu ihrer Erreichung zum Ausdruck bringen kann. In ihm wird auch die Bedeutung der Verknüpfung des Ausbildungsprogramms mit den strategischen Zielen der Organisation unterstrichen. Der Grad der Detailgenauigkeit bei diesen ersten Schritten ist entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg jedes Ausbildungsprogramms. Die Bedeutung dieses Schritts kann nicht unterschätzt werden.

Kapitel II: Akkreditierung und Struktur.

Dieses Kapitel behandelt die Frage, ob die Fortbildungsakademien erwägen sollten, Ausbildungskurse anzubieten, die von einem zertifizierten Verleihungsgremium akkreditiert sind. Es lotet die Option einer Zusammenarbeit mit externen Drittorganisationen zwecks leichterer Akkreditierung aus. Das Kapitel geht kurz auf die Vorteile der Entscheidung für eine Akkreditierung und auf die Gründe ein, aus denen sich eine Akademie für diesen Weg entscheiden könnte. Es weist jedoch auch auf die Beschränkungen im

Zusammenhang mit der Entscheidung für die Akkreditierungsoption hin und betrachtet die Flexibilität des Nichtakkreditierungsansatzes. Das Kapitel gibt einige Anregungen hinsichtlich der anzustellenden Überlegungen bei der Entscheidung, welcher Weg eingeschlagen werden soll.

Kapitel III: Durchführung einer Bedarfsanalyse.

Die unterschiedliche Art der Gefängnisssysteme und Fortbildungsakademien ist während der Arbeit an diesem Projekt deutlich geworden. Diese Tatsache unterstreicht das unbedingte Erfordernis einer umfassenden Bedarfsanalyse vor der Inangriffnahme eines Ausbildungsprogramms. Dies gilt insbesondere für die Führungs- und Managementausbildung. Dieses Kapitel beschreibt die erforderlichen Schritte für die Durchführung einer wirksamen Bedarfsanalyse. Es beschäftigt sich mit den Fragen, die sich die Organisation vor der Ausgestaltung der Ausbildung selbst stellen muss. Sobald diese Fragen beantwortet sind, kann mit der Bedarfsanalyse begonnen werden. In diesem Kapitel werden verschiedene Instrumente aufgeführt, die bei der Durchführung einer Bedarfsanalyse benutzt werden könnten.

Kapitel IV: Programminhalt. Obwohl im vorangehenden Kapitel die unterschiedliche Art der Gefängnisssysteme und Akademien in Europa herausgestellt wird, gibt es einige gemeinsame Linien, die sich bei allen verfolgen lassen. Dieses

Kapitel bringt Vorschläge für den Inhalt der Führungs- und Managementausbildung auf der Grundlage einer Reihe von Kompetenzbereichen, die nahezu überall Allgemeingültigkeit besitzen. Der Inhalt des Kapitels wird unter verschiedenen Überschriften dargelegt, die auch vorgeschlagene Lernziele beinhalten. An die Lernziele schließt sich eine Liste von Unterrichtsergebnissen an, die erreicht werden sollten. Es wird betont, dass es sich bei den in dem Kapitel umrissenen Zielen lediglich um Vorschläge handelt, die einen Rahmen bilden, den jede einzelne Organisation bei ihren Überlegungen verwenden kann, wie sie ihre Ausbildungsprogramme strukturieren möchte.

Kapitel V: Überlegungen hinsichtlich der Methodik für eine effiziente Ausbildung. Eine sorgfältige Erwägung verschiedener Methoden für eine ergebnisorientierte Ausbildung spielt eine maßgebliche Rolle für die Gewährleistung ihrer Effizienz. Ziel ist es, das Interesse der Teilnehmer am Thema aufrechtzuerhalten, was wiederum zu einem effizienten Unterricht führt. Aus der organisatorischen Perspektive sollte die Ausbildungsmethode kostengünstig sein, dabei aber den Erwartungen der Teilnehmer gerecht werden. Die gewählten Ausbildungsmethoden sollten zwecks besseren Lernens sowohl der Theorie als auch der Praxis Rechnung tragen. Dieses Kapitel betrachtet einige der Methoden, die bei einem Programm für die Führungs- und Managementausbildung zur Anwendung kommen könnten. Es enthält Vorschläge für die inner- und außerdienstliche Ausbildung.

Kapitel VI: Programmgestaltung. Dieses Kapitel baut auf den Kapiteln I und V auf. In Kapitel I sprachen wir über die Bedeutung eines effektiven und effizienten Managements des Ausbildungsprojekts. Hier schauen wir uns etwas eingehender die Gestaltungselemente des Programms an, mit denen sich der Programmmanager/das Programmteam beschäftigen sollte. Es werden verschiedene Elemente herausgearbeitet, die in die finale Gestaltung eines Programms für die Führungs- und Managementausbildung Eingang finden könnten. Kapitel V ermutigt zu Überlegungen hinsichtlich der Methoden der Ausbildungsdurchführung. Dieses Kapitel geht kurz auf Content-Delivery-Mittel wie Aufgaben, Fallstudien usw. ein.

Kapitel VII: Qualitätssicherung und -bewertung. Dieses Kapitel betrachtet das Programm für die Führungs- und Managementausbildung

unter zwei Aspekten: der Qualität des Kurses selbst und seiner Effektivität aus der Sicht des Teilnehmers. Es unterstreicht die Bedeutung einer kontinuierlichen Prüfung sowohl der Ausbildung als auch der Ausbilder, um zu gewährleisten, dass das Programm in Übereinstimmung mit den Zielen der Organisation gestaltet und durchgeführt wird. Es betrachtet auch die Effektivität der Ausbildung aus der Sicht des Teilnehmers. Werden die Lernziele erreicht? In diesem Kapitel enthalten sind vorgeschlagene Instrumente, mit denen Qualität und Effektivität gemessen werden können.

KAPITEL I: Management des Projekts

Die Ausbildung und Entwicklung von Vollzugsführungs- und -managementkräften ist von wesentlicher Bedeutung für die Erreichung der erklärten Ziele oder Aufgaben der Organisation. Die Vollzugsführungs- und -managementkräfte müssen mit dem Wissen, den Fähigkeiten und Verhaltensweisen ausgerüstet sein, die sicherstellen, dass die Vollzugsanstalt nach hohen ethischen Standards betrieben wird, die die Menschenrechte all derjenigen wahren, die innerhalb ihrer Mauern leben und arbeiten, zugleich aber diejenigen, denen durch die Gerichte ihre Freiheit genommen wurde, in sicherer Verwahrung gehalten werden. Effektive Ausbildungsprogramme tragen in nicht geringem Maße zur Erreichung derartiger Ziele bei.

Ob Ihre Organisation nun ein neues Programm für die Führungs- und Managementausbildung entwirft oder Ihr aktuelles Angebot überprüft und ändert, ein grundlegendes Erfordernis für die wirksame Umsetzung eines Ausbildungsprogramms ist eine solide Koordinierung und Planung. Zudem muss jedes in Aussicht genommene Ausbildungsprogramm mit der Gesamtstrategie der Organisation und ihren übergeordneten Zielen in Einklang gebracht werden.

Um das Obengenannte zu erreichen, bedarf es einer kompetenten Programmleitung. Wer immer für die Leitung ausgewählt wird, der/die Betreffende muss über Fachkenntnis auf dem Gebiet des Unterrichts und der Entwicklung verfügen. Erfahrung und Kompetenz auf dem Gebiet des Projektmanagements wäre ebenso von großem Nutzen. Die Programme für die Führungs- und Managementausbildung verbrauchen Human- und Sachressourcen, die aus öffentlichen Mitteln stammen, und es bedarf einer kompetenten Treuhänderschaft, um eine sorgsame Verwendung sicherzustellen. Eine kompetente Projektleitung gibt der Entwicklung die Struktur, die von Hamza (MSB, 2012) als die 4 C's der Verfahrensgestaltung bezeichnet wurden;

- **Clarity** (Klarheit) – Zweck der Ausbildung, Zielgruppe, Ziele, Unterrichtsergebnisse, Verfahrensplan, Zuständigkeiten der Teammitglieder, Tests, Evaluierung usw.;
- **Capacity** (Kapazität) – sicherstellen, dass das richtige Team zusammengestellt wird, das Projekt sowohl finanziell als auch

expertise- und materialmäßig angemessen ausgestattet ist;

- **Consistency** (Konsistenz) – die Qualität des Gestaltungsprozesse durch ein kohärentes Konzept unter Einhaltung des vereinbarten Plans von Anfang bis Ende aufrechterhalten. Nachfolgeplan/Übergabe für neue Teammitglieder sicherstellen;
- **Commitment** (Engagement) – der Erfolg oder Misserfolg des Projekts hängt vom Engagement aller Akteure ab. Kritisch hinsichtlich dieses Engagements ist eine intensive Kommunikation, um Vertrauen in das Projekt und das Projektteam aufzubauen.

Die Projektleitung und ihr Team sollten die vollständige Eigenverantwortung über das Programm von der Koordinierung der Vorausbildungsplanung und der Festlegung von Rollenverantwortlichkeiten bis hin zur Durchführung einer umfassenden Bedarfsanalyse übernehmen. Dadurch wird eine Arbeit an der Programmgestaltung ermöglicht, die eingehenden Überlegungen über folgende Punkte Raum gibt:

- Unterrichtsergebnisse;
- Modulinhalt;
- Kursstruktur und -dauer;
- Methoden und pädagogische Konzepte;
- Verfügbarkeit interner Expertise und/oder externen Inputs;
- Verfügbare Mittel;
- Erforderliche zusätzliche Mittel;

Am Ende der Gestaltungsphase des Projekts steht eine Roadmap für die Entwicklung und Durchführung des Programms für die Führungs- und Managementausbildung. Damit verbunden ist die Befassung mit den feineren Einzelheiten des Programms wie der Ausarbeitung des Lehr- und Unterrichtsplans unter gebührender Berücksichtigung der Prinzipien des Lernens und der Lernstile im Erwachsenenalter. Die Unterrichtspläne müssen bewertet werden, um sicherzustellen, dass sie im Einklang mit den angestrebten Lernzielen stehen. Die Projektleitung sollte sicherstellen, dass diese Phase auch eine Methode zur Bewertung der kontinuierlichen Effektivität des Programms zur Erreichung der angestrebten Lernergebnisse einschließt.

Nachdem das Ausbildungsprogramm entwickelt ist, behält die Projektleitung die Gesamtverantwortung für seine Durchführung und stellt sicher, dass Mittel vorhanden sind und in angemessener Weise verwendet werden. Die zeitgleiche wie auch die im Anschluss an das Programm vorgenommene Bewertung durch das Projektteam ist von kritischer Bedeutung für die Glaubwürdigkeit und den Erfolg des Programms für die Führungs- und Managementausbildung.

KAPITEL II: Akkreditierung und Struktur

Das Akkreditierungsverfahren in einem Bildungsumfeld beinhaltet eine externe Qualitätsprüfung durch eine geeignete und zugelassene Stelle wie etwa eine amtlich bestellte Regulierungsbehörde für das Bildungswesen. Zweck dieses Akkreditierungsverfahrens ist es, Kolleg- oder Universitätsprogramme und -aktivitäten für Zwecke der Qualitätssicherung und -verbesserung zu prüfen. Dies geschieht, um die Bildungseinrichtung anhand vorgegebener Evaluierungskriterien zu bewerten, um sicherzustellen, dass diese Standards eingehalten werden und die Einrichtung und/oder ihr Programm die Schwellenstandards für verschiedene unterschiedliche Bereiche einschließlich ihrer Fakultät, ihres Lehrplans und Teilnehmerservice erfüllen. In der Tat stellt ein Akkreditierungsverfahren die hauptsächliche Methode dar, mit der Kollegs, Universitäten und in unserem Fall Fortbildungsakademien und ihre Programme allen Akteuren, darunter den Teilnehmern, dadurch, dass sie eine messbare und anerkannte Bestätigung ihres Engagements für die Qualität von Unterricht und Inhalt erlangt haben, Qualität garantieren kann.

Das Verfahren zum Erhalt einer anerkannten Akkreditierung durch eine amtlich bestellte Regulierungsbehörde mag zwar wie ein langwieriger und mühsamer Weg anmuten, doch bringt die Erreichung dieses Anerkennungsstandards als Vorteile und Bedeutungsgewinn eine größere Validität des Programmangebots der Einrichtung, die Akzeptanz eines Leistungspunktesystems (z. B. des Europäischen Systems zur Anrechnung von Studienleistungen (ECTS)) (EAC, 2018)¹) und den potenziellen Zugang zu höheren staatlichen Finanzierungsmechanismen mit sich. Es kann auch zu einem gesteigerten Bestreben um eine Kultur der institutionellen Selbstverbesserung beitragen.

Die Vorteile einer Akkreditierung werden zwar anerkannt, doch sollten auch andere Alternativen in Betracht gezogen werden. Akkreditierte Kurse pflegen in eine starre Struktur gezwängt zu werden, die möglicherweise keine Flexibilität zulässt, um Inhalt oder Ergebnisse leicht ändern zu können. Im Hinblick darauf gibt es auch Raum für die Existenz und Durchführung nichtakkreditierter Kurse, die nicht mit einer externen Akkreditierung oder einem Fachverband verbunden sind

oder durch ihn validiert wurden. Diese Kurse oder Programme sind im Allgemeinen von kürzerer Dauer, und ihr Schwerpunkt ist die Ausstattung des Teilnehmers mit speziellem Wissen und speziellen Fachkenntnissen. Einer der mit dem Angebot eines nichtakkreditierten Kurses verbundenen Hauptvorteile ist die (oben erwähnte) Flexibilität, die diese Angebotsform im Zuge einer Überprüfung und möglichen Änderung des Kurslehrplans oder der Lernergebnisse ermöglicht. Ein nichtakkreditierter Kurs ist nicht durch eine strenge Reihe validierter und akkreditierter Lernergebnisse definiert, sodass der Inhalt angepasst werden kann, um neuen und relevanten Bildungsinhalten und den Bedürfnissen der jeweiligen Fortbildungsakademie entsprechend dem Umfeld, in dem sie besteht, Rechnung zu tragen. Darüber hinaus können die Zugangskriterien für nichtakkreditierte Kurse weniger streng ausfallen als die für ein akkreditiertes Programm.

Die Entscheidung einer Fortbildungsakademie/ eines Kollegs, eine Akkreditierung anzustreben, ist von erheblicher Bedeutung und wird von vielen Faktoren bestimmt, darunter der Art der vorgeschlagenen Programme, den

¹ Das Europäische System zur Anrechnung von Studienleistungen (ECTS) ist ein Standardmittel für den Vergleich akademischer Anrechnungspunkte, d. h. es drückt „den Umfang des Lernens auf Basis definierter Lernergebnisse und den damit verbundenen Arbeitsaufwand“ für die höhere Bildung in der Europäischen Union und anderen teilnehmenden europäischen Ländern aus.

Lernerprofilen und den strategischen Zielen der Einrichtung sowie den verfügbaren Finanzmitteln. Darüber hinaus ergeben sich aus der Sicht der Bildungslandschaft zahlreiche Herausforderungen in Bereichen wie der sich wandelnden Rolle des Lehrenden, der Vielfalt der Lernerprofile und den Auswirkungen der Technik auf Unterrichtsmethoden. Alle diese Faktoren gilt es bei der Entscheidung für oder gegen eine Akkreditierung zu berücksichtigen.

KAPITEL III: Durchführung einer Bedarfsanalyse

Eine Führungsausbildung auf der Grundlage einer bedarfsorientierten Analyse wirkt sich nachhaltiger sowohl auf das Lernen als auch auf die dienstliche Leistung aus.

Nehmen Sie sich die Zeit für eine Bedarfsanalyse, um vor der Gestaltung der Führungsausbildung Stakeholderziele herauszuarbeiten. Darüber hinaus erfolgt die Verknüpfung der Ausbildung mit den relevanten Ergebnissen durch:

- die Feststellung, für welche Art von Personal die Ausbildung bestimmt ist;
- das Assessment der Ausbildungs- und Entwicklungsbedürfnisse der Vollzugsführungskräfte;
- die Bestimmung der *gegenwärtigen* Kompetenz und Leistung in der Zielgruppe;
- die Bestimmung der *wünschenswerten* Kompetenz und Leistung in der Zielgruppe;
- die Ermittlung der Wissenslücke zwischen der gegenwärtigen und der wünschenswerten Kompetenz und Leistung.

Die Ausbildungsabteilung muss sich auch Gedanken darüber machen, wie die Organisation den Arbeitsinhalt und die Zuständigkeit beschreibt, die für die Position der Vollzugsführungs-kraft erforderlich sind.

Hamza (MSB, 2012) zufolge gehören zu den Schlüsselaufgaben bei der Bestimmung der Teilnehmerbedürfnisse:

- die Heranziehung Ihrer Erfahrungen in der Vergangenheit mit ähnlichen Gruppen;
- das Einholen von Informationen aus informellen Diskussionen unter den Berufsangehörigen im Netzwerk;
- die Durchführung von Erhebungen;
- die Durchführung von Fokusgruppen;
- die Arbeit mit einem Beratungsgremium;
- die Beobachtung der Teilnehmer;
- die Führung von Gesprächen mit den Teilnehmern;
- das Lernen über kritische Zwischenfälle;
- die Festlegung, welche verfügbaren Daten berücksichtigt werden sollten.

KAPITEL IV: Programminhalt

Gutes Vollzugsmanagement im Menschenrechtskontext

Das Vollzugsmanagement sollte vor allem anderen in einem ethischen Rahmen erfolgen. In diesem Modul lernen Vollzugsanstaltsleiter/-führungskräfte, wie die internationalen Menschenrechtsstandards und -normen für ein gutes Vollzugsmanagement und die humane Behandlung von Häftlingen unmittelbar relevant sind. Der Aufbau dieses Moduls muss auch die nationalen Erfordernisse und Rechtsordnungen des Landes gebührend berücksichtigen, in dem das betreffende Ausbildungsprogramm durchgeführt wird.

Die Ziele dieses Moduls sind:

- Verständnis der relevanten Menschenrechtsstandards im Vollzugskontext zu erlangen;
- Gedanken über den Zweck der Inhaftierung und die Rolle der Vollzugsanstaltsleiter/-führungskräfte für die Förderung und den Schutz der Menschenrechte in ihrer täglichen Arbeit in sensibler Weise anzustellen;
- Die Entwicklung von notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen zu begünstigen, um Wissen in konkretes Verhalten und Auftreten zu verwandeln;
- Gründliche Kenntnis der Quellen der Menschenrechtsstandards in Bezug auf Vollzugsanstalten und ihrer Bedeutung für ein wirksames Vollzugsmanagement zu erwerben.

Lernergebnisse:

- Die Vollzugsanstaltsleiter/-führungskräfte sind mit den grundlegenden Menschenrechtsinstrumenten im Vollzugskontext vertraut;
- Die Vollzugsanstaltsleiter/-führungskräfte sind sich bewusst, wie sie internationale Menschenrechtsstandards und -normen kommunizieren und auf alle Aspekte des Vollzugsmanagements und der Führung anwenden müssen;
- Die Vollzugsanstaltsleiter/-führungskräfte sind sich der Relevanz und Bedeutung der internationalen Menschenrechtsstandards und -normen für ein wirksames Vollzugsmanagement und eine gute Ordnung bewusst;

- Die Vollzugsanstaltsleiter/-führungskräfte sind sich bewusst, wie sie die Bedeutung der internationalen Menschenrechtsstandards und -normen dem Vollzugspersonal stärker deutlich machen können.

Effektive Führung/Führungsverständnis entwickeln

Der Vollzugsdienst muss effektiv sein und über starke Führungspersönlichkeiten verfügen. Daher besteht die Notwendigkeit, eine Vielzahl von Führungskompetenzen zu besitzen, um eine effektive Führung zu erreichen. Die drei Perspektiven einer effektiven Führung hängen voneinander ab, und aus jeder Perspektive gibt es mehrere Führungskompetenzen, die für eine effektive Führung im Vollzugsdienst nötig sind.

Eine effektive Führung hat auch mit wirksamer Kommunikation zu tun, und den Schwerpunkt dieses Moduls bildet deshalb die Verbindung von Führung und Kommunikation. Die zentrale Rolle der Kommunikation in der Führungsarbeit hat Anlass zur Gestaltung einer kommunikativen Führung auf der Grundlage der Kenntnis der Aufgaben, Bedingungen und Fähigkeiten der Kommunikation gegeben. Von den Vollzugsführungskräften wird erwartet, dass sie in der Lage sind, eine Organisationskultur und lernende Organisationen zu formen, aufzubauen und zu entwickeln. Ferner wird von ihnen erwartet, dass sie Maßnahmen koordinieren, gute Beziehungen organisieren und herstellen. Sie müssen legitime Entscheidungen treffen und andere dazu motivieren, in gewisser Hinsicht über anderen zu agieren.

Die Ziele dieses Moduls sind:

- Verständnis und Kontext für den Führungsprozess und die Führungsrolle auf der Grundlage von Führungstheorien und Motivationstheorien zu entwickeln;
- Das Wissen über den Führungsprozess und die Führungsrolle auf theoretischer Grundlage in den Bereichen Gruppendynamik, Gruppenentwicklung und effektive Gruppen zu erweitern;
- Zur Entwicklung eines effektiven Managements eines Vollzugsdienstes beizutragen;

- Eigene Überlegungen darüber vorzubringen, in welcher Weise verschiedene Faktoren bei Einzelnen, Gruppen und Organisationen Bedingungen bzw. Hindernisse für eine effektive Führung darstellen;
- Klarheit zu schaffen, wie die Führung und das Gruppenverhalten durch den Kontext beeinflusst werden, unter Betonung der situationsbedingten Faktoren einschließlich Kultur, Druck, Veränderung, Stress usw.;
- Zentrale Theorien auf dem Gebiet des Gruppenverhaltens zu erkunden und in der Lage zu sein, diese für die Analyse von Faktoren zu verwenden, die für die Gruppenleistung von Bedeutung sind.
- Klarheit zu schaffen, wie Kommunikation und Führung miteinander verwoben sind;
- Die Fähigkeit zu steigern, als kommunikative Führungskraft im täglichen Leben zu agieren;
- Die Professionalität der Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte und die Ziele zu stärken, Verständnis für eine erfolgreiche kommunikative Führung und entsprechende Fähigkeiten zu erwerben;

Lernergebnisse:

- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte sind sich bewusst, dass eine effektive Führung auf drei Perspektiven beruht: effektive Führung als Eigenschaft, Beziehung und Prozess;
- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte sind sich bewusst, dass die Perspektiven der effektiven Führung voneinander abhängen und dass es mehrere Führungskompetenzen aus jeder Perspektive gibt, die für eine effektive Führung nötig sind;
- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte sind sich bewusst, dass ein effektives Kommunikationsmanagement eine der wichtigsten Führungsfähigkeiten ist;
- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte sind sich der Grundsätze einer wirksamen Führungskommunikation bewusst.

Management und Rechenschaftspflicht

Im Mittelpunkt dieses Moduls steht, wie ein verantwortungsvolles und ergebnisorientiertes Vollzugsmanagement auf der Grundlage der Ethik und Integrität eingeführt und etabliert werden kann. Die Grundkomponenten der effektiven Managementprozesse und -instrumente zur Förderung der Rechenschaftspflicht in Haftanstalten sollten integrierender Bestandteil des Ausbildungsmoduls sein.

Die Ziele dieses Moduls sind:

- Die Definition der Rechenschaftspflicht im Vollzugskontext zu begreifen und zu verstehen, was sie für die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte bedeutet;
- Die Komplexität der Aspekte und Merkmale des Vollzugsmanagements und der Führung zu verstehen;
- Die Grundelemente eines effektiven Vollzugsmanagements und einer effektiven Führung zu verstehen;
- Die Wege und Mittel zur Einführung dauerhafter Rechenschaftsmechanismen zu erörtern, die die Gefängnisdynamik widerspiegeln.
- Die Bedeutung des Leistungsmanagements und der Bewertung der Rechenschaftspflicht des Personals, der Ethik und der Integrität zu verstehen;
- Die Beachtung internationaler und nationaler Überwachungsmechanismen zu verstärken.

Lernergebnisse:

- Besseres Verständnis der Definition der Rechenschaftspflicht im Kontext des Vollzugsmanagements und der Führung;
- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte sind sich der Elemente bewusst, die ein effektives Vollzugsmanagement und eine effektive Führung ausmachen;
- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte verfügen über eine bessere Erkenntnis, wie Integrität auf der Grundlage des Leistungsmanagements und der Beurteilung des Personals geschaffen werden kann;
- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte sind in der Lage, einen internen Mechanismus für eine effektive Vernetzung und Zusammenarbeit mit internationalen und nationalen Überwachungsmechanismen zu schaffen.

Berufsethos und Verhalten

Im Mittelpunkt dieses Moduls steht die persönliche Führung; wie führen wir auf der Grundlage einer gegebenen Situation, Person und Aufgabe? Während des Blocks arbeiten die Ausbildungsteilnehmer an sich selbst, denken darüber nach, was es bedeutet, in der heutigen Zeit eine Führungskraft im öffentlichen Dienst zu sein, und berücksichtigen dabei die Forderungen nach sowohl formalen Führungsstrukturen als auch grundlegender wertegeleiteter Führung.

In der Ausbildung erhalten die Teilnehmer eine überwältigende Einführung in die Elemente der ethischen Führung, ehe sie sich gründlich mit den folgenden Unterthemen beschäftigen: Authentizität, Veränderung, Struktur und Dauerhaftigkeit in der persönlichen Führung.

Die Ziele dieses Moduls sind:

- Die persönliche Führung zu entwickeln;
- Den Ausbildungsteilnehmern Wissen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen zu vermitteln, die für die Führung und Ethik in einer öffentlichen Behörde relevant sind;
- Die Verhaltensmuster zu verstehen, von denen die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte und andere angeleitet werden;
- Darüber nachzudenken, wie man sich Robustheit und Ausdauer zu eigen machen kann, wenn man eine Organisation hin zur und durch eine Veränderung führt.

Lernergebnisse:

- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte sind sich bewusst, was es für eine Führungskraft bedeutet, einen inneren ethischen Kompass zu besitzen, wertegeleitet und wach zu sein, zugleich aber trotz verschiedener Stressfaktoren eine dauerhafte Führung auszuüben.
- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte sind sich bewusst, was eine ethische und transformative Führung in der Praxis bedeutet
- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte wissen, was es bedeutet, sich selbst zu führen.
- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte sind sich bewusst, was es bedeutet, ihre eigenen Führungsfähigkeiten zu erkennen und zu formen und die Bürde der Führung auf der Grundlage der Aufgabe, der Person und des Kontexts zu schultern.

Rechtsrahmen, Politik und Vorschriften

In diesem Modul wird die Bedeutung des Rechts- und Strategierahmens erkundet, nach dem sich das Management und der Betrieb von Haftanstalten richten sollte.

Die Ziele dieses Moduls sind:

- Verständnis des nationalen Gesetzgebungsrahmens und der einschlägigen Vorschriften für das örtliche Strafvollzugssystem an den Tag zu legen;

- Die Bedeutung des Rechtsrahmens und der Vorschriften für ein legitimes und effektives Vollzugsmanagement und die Entscheidungsfindung zu verstehen;
- Die Grundprinzipien der Strafvollzugspolitik und -vorschriften und ihre Umsetzung zu verstehen.

Lernergebnisse

- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte verstehen den nationalen Gesetzgebungsrahmen und die einschlägigen Vorschriften und sind mit ihnen vertraut.
- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte sind sich der Bedeutung des Rechtsrahmens und der Vorschriften für den Entscheidungsfindungsprozess bewusst;
- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte sind sich bewusst, wie die Grundprinzipien, die Politik und die Vorschriften dauerhaft in einem Vollzugskontext einzubringen sind.

Personalmanagement

Im Mittelpunkt dieses Moduls stehen die Organisation und ihre Beschäftigungsbeziehungen sowie die spezifischen Elemente der Beschäftigungspolitik. Um einen ganzheitlichen Ansatz zu den Beziehungsverhältnissen, der Organisation und Personalfragen einzunehmen, wird in der Ausbildung ein Schwerpunkt auch auf die Erörterung der Betriebskultur und darauf gelegt, wie sich dies auf diese Bereiche auswirkt.

Die Ziele dieses Moduls sind:

- Die Kenntnis der Organisationen und ihre Betriebskultur zu steigern;
- Die Erörterung der Rolle der Führungskraft und/oder des Bediensteten in einer öffentlichen Behörde zu vertiefen;
- Das Wissen über die internen Systeme und Verfahren zu mehren.

Lernergebnisse:

- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte sind sich der Gruppen-/Teamdynamik, der Entwicklungsphasen der Gruppen/Teams und deren Verbindung zu unterschiedlichen Produktivitäts- und Effizienzniveaus bewusst;
- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte sind sich bewusst, welche Maßnahmen eine Führungskraft ergreifen kann, um der Gruppe beim Durchlaufen der Entwicklungsphasen zu helfen;
- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte sind sich der Personalmanagementprozesse bewusst;

- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte sind sich dessen bewusst, wie die Beschäftigungspolitik durch die Behörde ausgestaltet wird.

Finanzmittelmanagement

Das Finanzmittelmanagement gehört zu den Hauptherausforderungen, die sich einem Vollzugsanstaaltsleiter oder einer Führungskraft stellen. Im Mittelpunkt dieses Moduls stehen das Finanzmanagement und das Haushaltswesen für Führungskräfte im öffentlichen Dienst. Den Vollzugsführungskräften wird das Verständnis für Finanzen vermittelt, und in dem Modul werden die Finanzterminologie und wichtige Finanzaufstellungen behandelt, aber es wird auch darauf eingegangen, wie Budgets aufgestellt und überwacht werden, die die Ziele der Organisation erbringen.

Die Ziele dieses Moduls sind:

- Verständnis der generellen Rolle und der Bedeutung des Finanzmanagementzyklus des öffentlichen Dienstes an den Tag zu legen;
- Die Haushaltsgrundsätze und das Finanzmanagement im Vollzugsdienst zu verstehen;
- Begrenzte Finanzmittel zu dem Zweck zu verwalten, bei der Erbringung der Outputs, die zur Erreichung des gewünschten Ergebnisses nötig sind, Wirtschaftlichkeit und Effizienz zu gewährleisten;
- Zu verstehen, wie die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte Finanzmittel verschiedener Geber und zusätzliche Mittel mobilisieren können.

Lernergebnisse:

- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte verfügen über das Verständnis der Planung und Budgetierung, der Haushaltsüberwachung und Haushaltskontrolle im öffentlichen Dienst;
- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte verstehen die Bedeutung der Planung, Zielsetzung und Anpassung der Finanzmittel;
- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte verstehen ihre eigene Führungsrolle bei der Führung durch Zielvereinbarungen, der Messung von Qualität und Leistung und die Implikationen zunehmender Forderungen nach Weiterverfolgung dieser Parameter.

Management der dynamischen Sicherheit

Im Mittelpunkt dieses Moduls stehen das Konzept der dynamischen Sicherheit und sein Beitrag zu einer ganzheitlichen Sicht der Sicherheit in der Haftanstalt. Dies bildet die Grundlage der Arbeit aller Vollzugsführungskräfte zur Gewährleistung der Sicherheit in der Haftanstalt. Die Vollzugsführungskraft ist für die Schaffung von Bedingungen verantwortlich, unter denen die Bediensteten jedem Häftling in einer sicheren und respektvollen Weise begegnen; zugleich müssen Wissen und Technik so dimensioniert sein, dass sie Situationen gerecht werden, die in der täglichen Arbeit auftreten können.

Die Ziele dieses Moduls sind:

- Das Wissen über die Verantwortung der Vollzugsführungskräfte für die Schaffung von Bedingungen und Unterstützung für sowohl kurz- als auch langfristige Sicherheitsarbeit zu steigern;
- Die Erörterungen über die Tatsache zu vertiefen, dass der einzelne Bedienstete und die Vollzugsführungskräfte die wichtigsten Bestandteile der Sicherheitsarbeit sind und dass jeder dafür verantwortlich ist, auf Abweichungen, Bedrohungen und Risiken zu achten und sie zu melden.

Lernergebnisse:

- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte verstehen, dass das Konzept der dynamischen Sicherheit als Leitfaden für die Sicherheitsarbeit dienen muss, bei der Wissenstransfer, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung unter den Bediensteten die Grundlage bilden;
- Die Vollzugsanstaaltsleiter/-führungskräfte verstehen ihre Verantwortung für die Schaffung von Bedingungen für die Arbeit im Bereich der dynamischen Sicherheit und sorgen dafür, dass die Führungskräfte und Bediensteten auf allen Ebenen und in allen Rollen ein hohes Sicherheitsbewusstsein besitzen.

Management der Haftbedingungen

Im Mittelpunkt dieses Moduls steht das effiziente und effektive Management physischer Einrichtungen im Einklang mit den Menschenrechtsstandards und guten Praktiken. Diese Standards fordern, dass Gefängniseinrichtungen ausreichenden Lebensraum, frische Luft und natürliches Licht bieten und ganz allgemein ein sicheres und gesundes Klima gewährleisten sollten.

Die Ziele dieses Moduls sind:

- Lernen, wie die physischen Einrichtungen und der Raum besser genutzt werden können, um eine Überbelegung der Haftanstalt und sich daraus ergebende Probleme zu verhindern;
- Verstehen, wie humane Haftbedingungen den Strafvollzugsprozess, die Resozialisierung und Besserung der Häftlinge fördern und unterstützen;
- Das Bewusstsein für moderne Praktiken bei der architektonischen und konzeptionellen Gestaltung von Haftanstalten, auch unter Einsatz von IKT-Systemen, zu steigern.

Lernergebnisse:

- Die Vollzugsanstaltsleiter/-führungskräfte verstehen, wie sie den vorhandenen physischen Raum effizient nutzen und die Bedingungen verbessern können;
- Die Vollzugsanstaltsleiter/-führungskräfte haben ein besseres Verständnis des ethischen und Vollzugskontexts für die Bereitstellung guter und humaner Haftbedingungen;
- Die Vollzugsanstaltsleiter/-führungskräfte verfügen über Wissen über das Potenzial neuer Entwurfsplanungen für Haftanstalten und von IKT-Systemen.

Erleichterung der gesellschaftlichen Wiedereingliederung von Straftätern

Im Mittelpunkt dieses Moduls stehen die Zuständigkeit der Vollzugsführungskräfte/-führungskräfte für die Entwicklung und Umsetzung der Strategien für die Wiedereingliederung und die Bedeutung, die der Steigerung des Bewusstseins für die Problematik der Wiedereingliederung von Straftätern in die Gesellschaft durch die Vollzugsführungskraft zukommt. In ihm werden auch die Interdependenz des Haftregimes sowie die Programme für das Wohlergehen, die Wiedereingliederung und Resozialisierung behandelt, die von größter Bedeutung für die Eingliederung früherer Straftäter in die Gesellschaft sind.

Die Ziele dieses Moduls sind:

- Das Wissen über die beste Praxis der Integrationsstrategie zu steigern;
- Das Wissen über den Risiko-Bedürfnis-Ansprechbarkeits-Ansatz zu steigern;
- Das Wissen über verschiedene institutionelle Programme zu steigern, um Straftäter auf die Wiedereingliederung vorzubereiten, und die Auswirkungen dieser Programme auf die Rückfälligkeit zu steigern.

Lernergebnisse:

- Die Vollzugsanstaltsleiter/-führungskräfte verstehen die beste Praxis zur Senkung der Rückfallquote von Straftätern durch Hilfe zur Resozialisierung und Wiedereingliederung;
- Die Vollzugsanstaltsleiter/-führungskräfte verstehen, dass der Übergang eines Straftäters am ehesten dann erfolgreich verläuft, wenn die Gemeinschaften, die NROs und der Staat kollaborative Beziehungen bei der Bereitstellung von Instrumenten und Hilfe für den Wiedereingliederungsprozess unterhalten;
- Die Vollzugsanstaltsleiter/-führungskräfte sind sich des Risiko-Bedürfnis-Gleichgewichts zwischen dem Sicherheitsprinzip der Haftanstalt und dem Bedürfnisprinzip der Häftlinge bewusst.

KAPITEL V:

Überlegungen hinsichtlich der Methoden für eine effektive Ausbildung

Erstens ist es wichtig, die Notwendigkeit guter Allgemeinbedingungen für die Führungsausbildung zu unterstreichen. Damit die Vollzugsführungskräfte positive Ergebnisse ihrer Ausbildung erfahren, ist es wichtig, dass sie Vertrauen, Respekt und Sicherheit innerhalb kleiner Ausbildungsgruppen empfinden. Für den Erfolg der Ausbildung ist es wesentlich, dass die Teilnehmer sowohl gute als auch schlechte Erfahrungen austauschen und dass sie das Gefühl haben, dass sie voneinander lernen können.

Aus diesem Grunde sollte, wann immer dies möglich ist, eine spezielle Einrichtung für Ausbildungsmaßnahmen zur Verfügung gestellt werden, da dies den Ausbildungserfordernissen am ehesten entgegenkommt. Dies ermöglicht es den Teilnehmern, sich außerhalb ihrer alltäglichen Arbeitsumgebung aufzuhalten und sich auf das Lernen, den Erwerb von Fähigkeiten und den Austausch von Erfahrungen aus verschiedenen Haftanstalten zu konzentrieren. Die Ausbildung sollte mindestens in einer geeigneten Umgebung stattfinden, in der nur ein Minimum an Störungen oder Ablenkungen auftritt.

Was den Ausbildungsraum betrifft, so wird eine U-förmige Anordnung für die Führungs- und Managementausbildung vorgeschlagen, da diese Einrichtung persönlicher wirkt als beispielsweise der Klassenzimmerstil; alle Auszubildenden sitzen um denselben Tisch zusammen und sind leicht zu erreichen. Bei der U-Form handelt es sich im Grunde um die Version eines runden Tisches, die der Ausbildungssituation angepasst ist. Eine gute Alternative ist eine Anzahl kleiner runder Tische, an denen vier bis sechs Vollzugsführungskräfte Platz finden. Dies ist besonders vorteilhaft, wenn häufig zwischen Plenums- und Gruppenarbeit gewechselt wird.

Kombination verschiedener Lehrmethoden

Es gibt eine Vielzahl von Ausbildungsmethoden, die alle ihre Vor- und Nachteile haben. Bei der Gestaltung eines Kurses sorgt eine Mischung aus ein paar Methoden für Vielfalt, verhindert Eintönigkeit und Langeweile und erfüllt die Teilnehmer mit Energie. Welche Methode oder

welche Instrumente auch benutzt oder den Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden, auf der Führungsebene der Zielgruppe sollte die Ausbildung auf eine transformative Entwicklung abzielen und so erfolgen, dass sie von den Teilnehmern selbst vorangetrieben wird. Die Teilnehmer sollten von einer antwortbasierten, aufgabenorientierten, fixierten Denkweise zu einer wachstumsorientierten Denkweise gelangen, eine unternehmerische, innovative Geisteshaltung entwickeln und Möglichkeiten dort sehen, wo andere sie nicht sehen. Daher ist es wichtig, Raum für teilnehmergeführten Inhalt zu lassen, der potenziell jedes Mal anders sein kann und eine Erweiterung einer oder mehrerer der oben genannten Kernthemen bildet, sodass die Teilnehmer das Gefühl haben, dass sie selbst Herr ihrer eigenen Entwicklung sind und sie lenken. Sie sollten mit praktischen Fragen oder Problemen arbeiten, an deren Lösung ein jeder interessiert ist.

Die Ausbildungsmethoden müssen sorgfältig gewählt werden, um mit dem Zweck und den Lernergebnissen jeder Sitzung übereinzustimmen. Die Merkmale der Zielgruppe müssen ebenfalls berücksichtigt werden. Dazu gehören der kulturelle Hintergrund, die Erfahrung, der Bildungsgrad, der Dienstort, die Motivation, die beruflichen Anforderungen usw. der Teilnehmer. Es ist auch wesentlich, die Lernbedürfnisse Erwachsener mit geeigneten Methoden zu befriedigen, da das Erwachsenenlernen bestimmten Grundsätze folgt (Knowles et al., 2005) und die Gestaltung von Ausbildungskursen und -materialien für Erwachsene völlig anders ist als bei jeder anderen Gruppe.

Es ist auch wichtig, anzuerkennen, dass Menschen unterschiedlich lernen und dass es mehrere Lernstile gibt wie etwa abstraktes Lernen, anderen beim Lernen zuzuschauen, Lernen durch Übungen und Lernen mit visuellen Mitteln. Ausbildungskurse, die den unterschiedlichen Lerntypen und ihren Bedürfnissen Rechnung tragen, sind erheblich erfolgreicher bei der Erreichung ihrer Ziele als die, die alle Teilnehmer durch einen starren, engen Gang des Einzel- oder Uni-Lernmodus zu schleusen versuchen.

Darüber hinaus ist es wichtig, die Lernmodi mit geeigneten Methoden zu vereinbaren (siehe VARK-Modell (Palkmets, 2014) Neurolinguistisches-Programmieren (NLP)-Modell - die Menschen haben einen „bevorzugten“ Sinn unter ihren fünf Sinnen – in den meisten Fällen visuell, auditiv (die traditionelle Lektion: dem Lehrer zuhören und ein Buch lesen) oder kinästhetisch (Learning by doing, Fühlen, Ausprobieren)).

Im Allgemeinen werden die interaktiven Methoden der Führungsausbildung am meisten geschätzt und erweisen sich letztendlich als die effektivsten. Die Vollzugsführungskräfte benötigen häufig eine pragmatische, ergebnisorientierte Ausbildung, die eindeutig vermittelt, wie Wissen und Fähigkeiten in realen Situationen angewandt werden können.

Die Methoden müssen deshalb eine Orientierung hin zu Aktion und Überprüfung erkennen lassen, mit interaktiven Übungen und praktischen fallbasierten Erörterungen, um die Theorie in den Kontext einzubringen.

In der Führungs- und Managementausbildung sollten unterschiedliche Ausbildungsmethoden in Erwägung gezogen werden.

Informative Ausbildungsmethoden werden eingesetzt, um Fakten und Zahlen zu vermitteln und um eine Änderung der Haltung zu bewirken. Dies ist eine Einbahnkommunikation zwischen dem Ausbilder und dem Auszubildenden, bei dem die Weitergabe von Informationen ohne langes Überlegen stattfindet. Neue Politiken, Programme, Verhaltenskodizes werden unter Einsatz informativer Ausbildungsmethoden weitergegeben.

Vorlesungen, audiovisuelle Methoden, Methoden des selbstgesteuerten Lernens, Präsenzunterricht, Plenum, Präsentationen,

programmierte Unterweisung und selbstständiges Lernen sind einige der informativen Ausbildungsmethoden.

Experientielle Ausbildungsmethoden werden eingesetzt, um Verhaltens- und körperliche Fähigkeiten zu schulen. Rollenspiele, Spiele oder Übungen im Rahmen einer realistischen Arbeitsplatzsimulation veranschaulichen verschiedene Bedingungen, denen sich die Führungskräfte gegenübersehen könnten und die unterschiedliche Ansätze im Zusammenhang mit der Führung von Änderungen erfordern. Anlagensimulationen, Ausbildung am Arbeitsplatz, Verhaltensmodellierung, Fallstudien und Fallanalyse, kritischer Zwischenfall, Demonstration und computerbasierte Ausbildung sind einige der experientiellen Lernmethoden, die eingesetzt werden können, um eine Führungs- und Managementausbildungssitzung abzuhalten.

Das experientielle Lernen wird auch als „Learning by doing“ bezeichnet, und die Ausbildung beinhaltet – anders als die informativen Ausbildungsmethoden, die stärker einseitig ausgelegt sind – eine zweigleisige Interaktion. Hier liegt der Hauptschwerpunkt nicht einfach auf der bloßen Weitergabe von Fakten und Zahlen, sondern auf der Entwicklung von Fähigkeiten der Teilnehmer, was bei der informativen Ausbildung ebenso der Fall sein kann oder auch nicht.

Die Methoden für die Ausbildung am Arbeitsplatz sind wesentlich, um den Übergang zur Führungsposition zu schaffen, mit dem auch Anlässe verbunden sind, zu führen und Fehler zu machen. Zu diesen Methoden gehören die Abordnung in eine andere Organisation, Praktika (international oder national), Stipendien. Im Wesentlichen ermöglichen sie echte Gespräche mit Kollegen über Themen, die von ihrer Bedeutung her zum Erfahrungsaustausch und/oder zur Erörterung (moralischer) Fragen einladen. Zu den weiteren relevanten Methoden gehören das Coaching/Mentoring, das Mentor- oder Buddysystem und die Intervision (oder Peer-Coaching).

Verhaltensausbildungsmethoden schließen Arbeitsgruppen, den Einsatz von Videos, Filmsimulationen, die Analyse von Videoaufnahmen, Videos von Häftlingen, die verschiedene Themen ansprechen, den Praxisvergleich in den verschiedenen Haftanstalten usw. ein.

Als weitere Ausbildungsmethoden, die für eine Führungs- und Managementausbildung in Erwägung gezogen werden sollten, kommen Online-Materialien infrage, die das Lernen am Arbeitsplatz unterstützen. Dies sind nützliche Instrumente zur Festigung der praktischen Erfahrung einer Führungskraft. Foren (z. B. Chat-Räume zum Online-Lernen), in denen die Führungskräfte ihre Ideen oder Herausforderungen austauschen können, können in dieser Hinsicht ebenfalls von Nutzen sein. Hausarbeiten können an das Ende eines Ausbildungsmoduls gelegt und mit einer Überprüfung der Erfahrung des Teilnehmers verbunden werden, wenn er die Hausarbeiten erledigt, die Bestandteil anschließender Module sind. Zweck der Hausarbeiten für die Teilnehmer ist es, ihren eigenen Führungsstil mit anderen zu vergleichen, von anderen zu lernen, die besten Praktiken zu ermitteln und sich inspirieren zu lassen.

Dienststellenübergreifende und grenzüberschreitende Ausbildung

Ausbildungsmöglichkeiten, die der dienststellenübergreifenden und grenzüberschreitenden Zusammenarbeit Auftrieb geben, sollten ebenfalls gefördert werden.

Angesichts der Bedeutung des Lernens von anderen Disziplinen und Jurisdiktionen sollte die dienststellenübergreifende und grenzüberschreitende Zusammenarbeit in diesen Bereichen erleichtert werden. Um die Effektivität der Arbeit in und zwischen verschiedenen Vollzugsdiensten zu steigern, sollten gemeinsamer Dienst, gemeinsame Unterbringung und die Abordnung von Personal zu Ausbildungs- oder Arbeitszwecken gefördert werden.

Gegebenenfalls sollte es Möglichkeiten für die gemeinsame Ausbildung von Vollzugs- und Bewährungspersonal und für die Ausbildung von Personal aus anderen Strafrechtsbehörden geben, um die dienststellenübergreifende und interdisziplinäre Arbeit zu fördern. Es geht darum, mit unterschiedlichen Lösungen und Ideen zusammenzukommen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Kapitel VI: Programmgestaltung

Die Ergebnisse einer Bedarfsbewertung sollten die Programmgestaltungs-komponenten prägen und helfen auch bei der Entscheidung, wer als Inhaltsexperte für die Ausbildung gebraucht wird und wie lange ein Kurs dauern sollte.

Zu den Programmgestaltungs-komponenten gehören (MSB, 2012):

- 1) Lernergebnisse: Wozu sind die Teilnehmer als Ergebnis des Abschlusses der Ausbildung befähigt?
- 2) Ausbildungsmaterialien: Welche Materialien müssen entwickelt werden und was beinhalten die Materialien?
- 3) Ausbilder und Inhaltsexperten: Wer ermöglicht die Ausbildung und fungiert als Inhaltsexperte zur Begutachtung der Materialien?
- 4) Ausbildungsmethoden: Welche Methoden werden eingesetzt, damit die Teilnehmer die Lernziele erreichen und den Inhalt am effektivsten erfassen?
- 5) Logistik: Wo und wann findet die Ausbildung statt? Wer wird eingeladen und wie werden die Teilnehmer benachrichtigt? Erhalten die Teilnehmer eine Tagespauschale?

Die Gestaltung der Führungsausbildung betrifft die Planung und Strukturierung eines Kurses, um bestimmte Ziele zu erreichen. Der Kursgestaltungsprozess umfasst die Festlegung angemessener Ziele, die Auswahl des Inhalts, der mit den Zielen vereinbar ist, die Auswahl der Mittel und Wege zur Erreichung der Ziele und die Bewertung des Lernerfolgs der Teilnehmer in Bezug auf die Ziele. Die Ausbildungsmethoden sollten die Teilnehmer zu einem aktiven Verhalten anregen, das kooperative Lernen in der Gruppe fördern und dazu beitragen, eine starke Verbindung zur praktischen Erfahrung der Vollzugsführungs-kräfte herzustellen. Die Entwicklung des Ausbildungsinhalts beruht auf drei Eckpfeilern:

- Wissenschaftlich fundiertes Wissen und nachgewiesene Erfahrung;
- Unmittelbare Nähe zum Dienstbetrieb: Lernen und Ausbildung beruhen auf der Arbeitsumgebung, der Wirklichkeit und dem Umfeld der Kursteilnehmer;

- Inspirierender Unterricht: unter anderem Einbeziehung der pädagogischen Abwandlung und ein verfahrensorientierter Ansatz.

Der Ausbildungsleiter

Der Ausbildungsleiter nimmt an allen Ausbildungsteilen teil und hat die Aufgabe, den gemeinsamen Faden, der sich durch den Ausbildungs- und Unterstützungsprozess der Übertragung und Erdung von Theorien, Modellen und Perspektiven in die Alltagswirklichkeit und die alltäglichen Pflichten der Teilnehmer zieht, sowohl hervorzuheben als auch beizubehalten.

Experientielle Fallstudien

In Fallstudien, die direkt aus den aktuellen Rollen und Zuständigkeiten der Teilnehmer hergeleitet werden, werden Fragen von Bedeutung behandelt; durch sie werden die Zusammenhänge zwischen der besten Praxis und den tatsächlichen Zuständigkeiten des Teilnehmers hergestellt. Das fallbezogene Lernen ist praktisch und in der Ausbildung leicht umzusetzen.

Individuelle Aufgaben

Eine individuelle Aufgabe wirkt als gemeinsamer Faden während der gesamten Ausbildung und wird in Absprache mit der Führungskraft jedes Teilnehmers vor dem Kursbeginn festgelegt. Individuelle Aufgaben werden auf der Grundlage von Kriterien definiert, die vom Ausbildungsleiter festgelegt werden, und beziehen sich auf eine aktuelle operative Frage, die der Lösung oder Untersuchung durch den Ausbildungsteilnehmer und die jeweilige Führungskraft bedarf. Ziel ist es, diese Aufgabe während des gesamten Kurses ständig wieder aufzugreifen und so alle Kurselemente für die alltägliche Arbeit des einzelnen Ausbildungsteilnehmers relevant werden zu lassen. Individuelle Aufgaben bilden auch die Grundlage für den Unterrichtsbericht, der beim Abschlussseminar vorzulegen ist.

Lerngruppen

Lerngruppen sind ein wirksamer Mechanismus, in dessen Rahmen die Teilnehmer Managementherausforderungen und -fragen während der Ausbildung erörtern und ansprechen können. Nach der Ausbildung bieten Lerngruppen den Teilnehmern die Gelegenheit, ein internes Führungskräfte Netzwerk aufzubauen, um die fortlaufende Entwicklung der einzelnen Personen in ihrer Management- und Führungsrolle zu unterstützen.

Lernfortschritte durch Ausbildung fördern

Strukturieren Sie die Ausbildung so, dass jeder Block mit einer schriftlichen Aufgabe abschließt, die eine Brücke zum nächsten Block bildet. Dies bedeutet, dass jeder Block und jedes Thema die Teilnahme an dem/den vorhergegangenen Block/Blöcken voraussetzt. Fehlzeiten können durch die Erledigung zusätzlicher Aufgaben in Absprache mit dem Kursleiter ausgeglichen werden.

Fortlaufende Weiterbildung beim Abschlusseminar fördern

Fassen Sie die Ausbildung und ihre Auswirkungen für die künftige Führungsrolle der Teilnehmer zusammen und lassen Sie sie im abschließenden Ausbildungsblock über alle Elemente nachdenken. Der abschließende Block umfasst eine Zusammenfassung der Ausbildung sowie einen Ausblick in die Zukunft und darauf, wie die Teilnehmer ihr neues Wissen und ihre neuen Fähigkeiten in ihre Rolle als Manager und Führungskräfte mitnehmen können. Der Block beginnt mit einem Abschlusseminar, um eine Gesamtschau des Inhalts der vorangegangenen Blöcke zu geben und dabei den Schwerpunkt auf die verschiedenen Aspekte des Managements in der öffentlichen Verwaltung zu legen. In anschließenden Diskussionen lautet die zentrale Frage, wie sich alle zuvor erörterten und untersuchten Elemente auf sie als Führungskraft auswirken und wie jeder Einzelne damit auf seine unterschiedliche Weise arbeiten kann. Auf diese Weise wird eine Brücke zwischen den vorangegangenen Blöcken und den anschließenden Workshops geschaffen, in denen die Ausbildungsteilnehmer an ihrem Unterrichtsbericht arbeiten, der dann beim Abschlusseminar vorgelegt wird.

Im Abschlusseminar werden die Teilnehmer zusammen mit einem eingeladenen Gast (der Führungskraft jedes einzelnen Teilnehmers) in Fünfergruppen aufgeteilt, um den Inhalt zu präsentieren und zu erörtern. Dies bietet den

Ausbildungsteilnehmern die Gelegenheit zur Präsentation dessen, was sie in der Ausbildung gelernt haben, wie auch der Folgen für die Zukunft.

Nutzung digitaler Plattformen zur Lernunterstützung

Lernunterstützung sollte während der gesamten Ausbildungsdauer in Form einer digitalen Plattform für Informationen, Studienhilfe und Anleitungen zur Verfügung stehen. Diese digitale Lernunterstützungsplattform ermöglicht es den Kursteilnehmern auch, Materialien und Informationen untereinander auszutauschen. Der Ausbildungsleiter kann die Unterstützungsplattform zur Kommunikation mit den Teilnehmern zwischen den Besprechungen nutzen.

Die Evaluierung der Führungsausbildung wird vorgenommen, um die Effektivität und Effizienz, die Leistung, die Dauerhaftigkeit und die Relevanz des Programms im Kontext der festgelegten Ziele zu bestimmen. Die Evaluierung ist die Qualitätssicherungskomponente des leistungsorientierten Ausbildungsmodells. Sie betrifft das allgemeine Ziel des Ausbildungsprogramms und seines Zwecks. Bei ihr geht es um die sogenannte Langzeitwirkung.

Die Evaluierung ist ein fortlaufender Prozess, der sich durch alle Phasen der Ausbildung zieht. Der Prozess ermöglicht es den Ausbildern, festzulegen, wie sie ihre Ausbildungspläne und die Durchführung der Ausbildung so anpassen müssen, dass eine Ausbildungssitzung bzw. ein Ausbildungsprogramm für die Bedürfnisse der Vollzugsführungskräfte am effektivsten ist. Er unterscheidet sich im Zeitraum, in dem er durchgeführt wird.

Er wird als unabhängige Analyse der Umgebung, der Ziele, Ergebnisse, Aktivitäten und investierten Mittel durchgeführt, um Schlussfolgerungen zu ziehen, die als Grundlage für künftige Entscheidungen dienen könnten. Hinsichtlich der Phasen des Evaluierungszyklus unterscheiden wir die folgenden Evaluierungen:

- Ex-ante-Evaluierung vor der Umsetzung des Ausbildungsprogramms (Bedarfsanalyse, Bedürfnisse herausgearbeitet);
- Laufende Evaluierung oder Interim-Evaluierung oder Halbzeitevaluierung während der Umsetzung des Programms (z. B. am Ende jedes Tages);
- Ex-post-Evaluierung nach der Umsetzung des Programms (wie die Vollzugsführungskräfte ihre neu erworbenen Fähigkeiten und Informationen in ihrer alltäglichen Arbeit einsetzen).

Das Feedback der Vollzugsführungskräfte (Auszubildende) und der Dozenten (Ausbilder) wird gesammelt, um die Stärken und Schwächen des Programms zu erkennen. Die Überprüfung während und nach der Umsetzung sollte in den Evaluierungsprozess einbezogen werden. Dieses Feedback kann unter Verwendung von Checklisten, numerischer Bewertungsskalen, Fragebögen und Gesprächen gesammelt werden.

Ein **Checklistenformat** wird verwendet, um einen Prozess oder Programm mit dem Ziel zu beobachten oder zu bewerten, zu beurteilen, ob die Maßnahmen oder Ergebnisse vorbestimmten Standards entsprechen. Die Verwendung einer **numerischen Bewertungsskala** ist hilfreich, um die Subjektivität des Bewerbers zu kontrollieren, und ermöglicht eine bessere Diskriminierung als eine einfache Bestanden-/Durchgefallen- oder Ausreichend-/Mangelhaft-Beurteilung. Ein **Fragebogen** wird verwendet, um die Ansichten der Vollzugsführungskräfte zu erfahren, Informationen zu erhalten und Feedback zum Umfeld der Management- und Führungsausbildung zu sammeln. Fragebögen können auch in **einem Gespräch** ausgefüllt werden. Wenn Gespräche geführt werden, sollten sie in einer kontrollierten, vor Lärm und Störungen geschützten Umgebung stattfinden, und relevante Antworten sollten schriftlich festgehalten werden.

Um die Effektivität der Ausbildung zu bewerten, wird vorgeschlagen, verschiedene Arten von Fragen zu verwenden: **Performanzfragen** zielen auf die Beschreibung tatsächlicher Erfahrungen, Aktivitäten oder Handlungen und die entsprechende Performance ab, die zu beobachten gewesen wäre. **Meinungsfragen** können dabei behilflich sein, Problemursachen zu identifizieren und Lösungsmöglichkeiten vorzuschlagen, und durch **Wissensfragen** lässt sich beurteilen, über welche Informationen die Vollzugsführungs-kraft verfügt. Es wird davon ausgegangen, dass bestimmte Fakten Voraussetzung für eine effektive Performance sind.

Der Evaluierungsprozess kann auf formelle oder informelle Weise durchgeführt werden. Am **Ende**

jeder Sitzung kann die Evaluierung informell, mündlich und im Plenum erfolgen. Dies kann auch in strukturierter Form geschehen, wobei die Teilnehmer kleine Arbeitsgruppen bilden und die wichtigsten Erkenntnisse oder Feedback-Punkte für die Ausbilder erläutern. Die Evaluierung am **Ende des Kurses** muss wesentlich strukturierter verlaufen und benötigt mehr Zeit, um ihr Ziel zu erreichen.

Es folgt eine Liste der Evaluierungsarten, die in Führungs- und Managementausbildungskursen verwendet werden können (MSB, 2012):

- Vordruck Tagesbewertung;
- Vordruck Ausbildungsevaluierung: Fähigkeiten, Einstellung, Komfort;
- Ausbildungsevaluierung und Lernselbstbewertung;
- Zusammenfassende Evaluierung nach der Ausbildung;
- Ausbildungsbeobachtungsinstrument;
- Expertenbeobachter-Bewertungstool;
- Vordruck Gruppenaktivitätsbeobachtung;
- Evaluierung unter Verwendung von Fokusgruppen: Themenratgeber;
- Ausbildereigenschaften: Selbstbewertung Kompetenzen;
- Vordruck Evaluierung Unterrichtsgestaltung und -materialien.

Schlussfolgerung

Es ist wesentlich, dass die Ausbildung und Entwicklung der Vollzugsführungs- und -managementkräfte so zugeschnitten wird, dass diese mit dem relevanten Wissen, den Fähigkeiten und Kompetenzen ausgestattet werden, die sie in die Lage versetzen, die Ziele und die Aufgabe der Organisation zu erfüllen.

Dies erfordert eine kompetente Projektleitung, die die Gesamtverantwortung für die Durchführung des Ausbildungsprogramms behält und sicherstellt, dass Mittel vorhanden sind und in angemessener Weise verwendet werden. Ein weiteres Schlüsselement ist das Akkreditierungsverfahren, durch das die Fortbildungsakademien und ihre Programme die Qualität und eine messbare und anerkannte Bestätigung ihres Engagements sichern können. Um eine bessere Wirkung und Auswirkung auf den Lernprozess zu erzielen, sollte die Führungsausbildung auf eine Bedarfsanalyse gestützt werden. Die Ergebnisse einer Bedarfsanalyse sollten die Programmgestaltungskomponenten, die relevanten Ausbildungsexperten und die Dauer des Ausbildungskurses prägen.

Der Programminhalt sollte mit den Ergebnissen verknüpft werden und auf den nationalen Kontext Rücksicht nehmen. Die Struktur des Ausbildungsprogramms spiegelt die organisatorischen Bedürfnisse und die Erwartungen der Akteure wider und soll eine Vollzugsanstaltsleitung fördern, die auf hohen ethischen Standards und dem Schutz der Menschenrechte beruht.

Der Evaluierung der Führungsausbildung kommt eine Schlüsselrolle zu, um die Effektivität (Effizienz), die Leistung, die Dauerhaftigkeit und die Relevanz des Programms im Langzeitkontext zu bestimmen. Die Evaluierung ist die Qualitätssicherungskomponente des empfohlenen leistungsorientierten Ausbildungsmodells.

Haftanstalten spielen eine wesentliche Rolle in der Gesellschaft. Sie sind wichtig für die menschliche und öffentliche Sicherheit. Deshalb ist die Notwendigkeit, sich auf eine Reihe von Ausbildungsprinzipien zu verständigen, die im Einklang mit den ethischen Werten

stehen, von grundlegender Bedeutung für eine gerechte, humane und effektive Leitung und das Management einer Haftanstalt. Dieses Handbuch stellt einen Leitfaden für relevante Ausbildungseinrichtungen dar, um Vollzugsführungskräfte bei der Identifizierung und Wahrnehmung der Herausforderungen und Dynamiken zu unterstützen, die in ihrer eigenen Umgebung erforderlich sind. Das Handbuch bietet keine vorgefertigten Lösungen an. Vielmehr legt es den Schwerpunkt auf den Erwerb und die Stärkung von Kernkompetenzen und -fähigkeiten. Indem es ihnen neue Instrumente an die Hand gibt, ermöglicht es den Vollzugsführungskräften, Vertrauen in ihre eigenen Führungsfähigkeiten aufzubauen und eine neue Sicht darauf zu erwerben, wie sie ihre Aufgabe und ihre Bemühungen um den Kapazitätsaufbau erfolgreich bewältigen können.

Abkürzungen

EPTA	Europäisches Netzwerk der Fortbildungsakademien der Justizvollzugsanstalten (European Penitentiary Training Academy Network)
EU	Europäische Union
EuroPris	Europäische Organisation der Justizvollzugsanstalten (European Organisation of Prison and Correctional Services)
NHC	Niederländisches Helsinki-Komitee (Netherlands Helsinki Committee)
NLP	Neurolinguistisches Programmieren (Neuro-Linguistic Programming)
OJT	Ausbildung am Arbeitsplatz (On-the-Job Training)
OSZE	Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa
PI	Programmierte Unterweisung (Programmed Instruction)
SDL	Selbstgesteuertes Lernen (Self-Directed Learning)
SIG	Fokus-Gruppe (Special Interest Group)
VN	Vereinte Nationen

Literaturverzeichnis

- EAC (21. September 2018). *Europäisches System zur Übertragung und Akkumulierung von Studienleistungen (ECTS)*. Allgemeine und berufliche Bildung – Europäische Kommission). <https://bit.ly/3bnvkom>
- Knowles, M., Holton, E., & Swanson, R. (2005). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* (6th ed.). Elsevier. <https://bit.ly/3capcPn>
- MSB (2012). *Training Material Development Guide*. Swedish Civil Contingencies Agency (Schwedische Behörde für Zivilschutz und Bereitschaft). <https://bit.ly/3v4Y7WB>
- Palkmets, L. (2014). *Good Practice Guide on Training Methodologies: How to become an effective and inspirational trainer*. ENISA (Agentur der Europäischen Union für Cybersicherheit). <https://bit.ly/3rokfsG>



EPTA-Sekretariat

Die Europäische Organisation der Justizvollzugsanstalten (EuroPris) nimmt die Aufgaben des EPTA-Sekretariats wahr und ist unter den folgenden Post- und Besuchsanschriften zu erreichen.
E-Mail: secretariat@epta.info

Postanschrift: EuroPris

Postbus 13635
2501 EP Den Haag
Niederlande

Besuchsanschrift:

Bezuidenhoutseweg 20
2594 AV, Den Haag
Niederlande



Seirbhís Phríosúin
na hÉireann
Irish Prison Service



www.epta.info