



Beste Praktiken in der Führungs- und Managementausbildung

EPTA Fokus-Gruppe



Seirbhís Phríosúin
na hÉireann
Irish Prison Service



www.epta.info

Beste Praktiken in der 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 der 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 Csikos. www.stephancsikos.nl

Übersetzung durch Livewords.



Co-funded by
the European Union



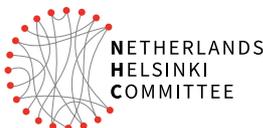
Das Niederländische Helsinki-Komitee (NHC)

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	5
Begriffsbestimmungen	6
Europäischer Vergleich & Gute Praktiken	7
Kroatien	7
Finnland	8
Frankreich	8
Irland	9
Niederlande	10
Norwegen	11
Slowakei	12
Schweden	12
Schweiz	14
Schlussfolgerung	15
Gestaltung und Umsetzung eines Ausbildungssystems	15
Akkreditierte Ausbildung und Zusammenarbeit mit der Akademie	15
Auswahl der Zielgruppe	15
Integrierte Programme mit Einbeziehung sowohl einer Management- als auch einer Führungsausbildung	16
Wahl der Methodik und des Inhalts	16
Umsetzung durch ein Pilotprogramm	16
Potenzialprogramm	16
Abkürzungen	17
Literaturverzeichnis	17



Einleitung

Die Verwaltung einer Haftanstalt als eines Instruments des Staates und der Gesellschaft ist für den Leiter/Direktor und sein Personal mit der Verpflichtung verbunden, gegenüber der Gesellschaft Rechenschaft abzulegen über alles, was hinter den hohen Mauern der Einrichtung vor sich geht. Damit beziehen wir uns nicht nur auf die Aufrechterhaltung einer menschenrechtsfokussierten und gerechten Behandlung derjenigen, denen die Freiheit genommen wurde, sondern auch auf den sorgsamsten Umgang mit den öffentlichen Mitteln, die der Gefängnisverwaltung zur Erfüllung ihrer Aufgabe bewilligt wurden. Eine gute Corporate Governance und Compliance sind unabdingbare Voraussetzungen für die Leitung und Verwaltung einer leistungsfähigen und ethischen Haftanstalt.

Das aus Mitteln des Justizprogramms der Europäischen Union finanzierte EPTA-Projekt zielt darauf ab, ein dauerhaftes, professionelles und aktives EPTA-Netzwerk zu schaffen, das Lücken in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit durch Intensivierung der Beteiligung und des Austauschs innerhalb des Netzwerks schließt, was die bestehenden und künftigen europäischen Mitglieder in den Genuss der Ergebnisse kommen lassen wird.

Im Zentrum dieses Projekts steht die Anerkennung der kritischen Rolle, die professionelle Führung und professionelles Management in der Rechtspflege in unseren Haftanstalten spielen. Ihre Bedeutung auf allen Ebenen des Systems kann nicht unterschätzt werden. Diesem Gedanken verleiht Coyle (2009, S. 28) Ausdruck, wo er feststellt:

„Leitende Strafvollzugsbeamte brauchen eine anspruchsvollere Form der Fortbildung. Dem/der Direktor(in) einer Haftanstalt und seinen/ihren Stellvertreter(inne)n kommt die Schlüsselrolle bei der Ausprägung der Kultur und des Ethos einer Haftanstalt zu. Sie müssen mit besonderer Sorgfalt hinsichtlich ihrer persönlichen Qualitäten ausgewählt werden und eine umfassende Ausbildung erhalten.“ [Übersetzung]

Regel 79 der Mandela-Regeln besagt ebenfalls: “Der Leiter der Vollzugsanstalt soll für seine Aufgabe charakterlich geeignet sein und über administrative Fähigkeiten sowie eine entsprechende Berufsausbildung und Erfahrung verfügen” (Vereinte Nationen, 2015, S. 24).

In diesem Sinne wurde mit diesem Projekt begonnen, um herauszufinden, wie wir zur Vermittlung einer effektiven Ausbildung für Führungskräfte in Haftanstalten beitragen könnten.

Die EPTA Fokus-Gruppe 1 wurde gebildet, um die Praktiken auf dem Gebiet der Führung und des Managements in Haftanstalten zu ergänzen und folgende Ergebnisse zu liefern:

Ergebnis 1:

Vergleich und beste Praktiken in der Führungs- und Managementausbildung

Ergebnis 2:

Mindeststandards für die Führungs- und Managementausbildung

Ergebnis 3:

Handbuch Führungs- und Managementausbildung

Ergebnis 1 unterstreicht die Bedeutung der Verwaltung von Haftanstalten in einem ethischen Kontext, der die angeborene Würde jedes einsitzenden menschlichen Wesens achtet, die Anerkennung der Führungsrolle in Bezug auf neue soziale Phänomene in Gefängnisssystemen und den maßgeblichen Einfluss von Fortbildungsstrategien und -praktiken auf die Gewähr dafür, dass in den

europäischen Haftanstalten hohe professionelle Standards angewendet werden.

Zweck des Vergleichs ist es, zum Austausch und zum Überblick über gute Fortbildungspraktiken und -lehrpläne für Gefängnisverwalter und Führungskräfte beizutragen, die in Anstalten des Freiheitsentzugs tätig sind.

Das breite Spektrum der in diesem Abschnitt beschriebenen Praktiken soll erwartungsgemäß für einen umfassenden Informations- und Wissensaustausch sorgen, der für andere nationale Gefängnisssysteme dabei hilfreich sein kann, gute Praktiken für die Einbeziehung in Fortbildungsmaßnahmen für ihre eigenen Verwaltungs- und Führungskräfte zu finden. Der Vergleich belegt die Komplexität des Themas und die breite Palette von Fähigkeiten, die von den unmittelbar für die Gefängnisverwaltung Zuständigen gefordert werden.

Er wird sich mit Fortbildungsmerkmalen beschäftigen, die nach unserer Auffassung gute oder sogar beste Praktiken darstellen. Wir werden die Literatur zum Thema Führungs- und Managementausbildung heranziehen, insbesondere in Bezug auf Strafrechtsanliegen. Kombiniert mit dem, was wir aus unseren Vergleichen gelernt haben, werden wir Mindeststandards für die Vermittlung von Fortbildungsmaßnahmen in dem Rahmen vorschlagen, den die Council of Europe Guidelines Regarding Recruitment, Selection, Education, Training and Professional Development of Prison and Probation Staff (Richtlinien des Europarates betreffend die Einstellung, Auswahl, Ausbildung, Fortbildung und berufliche Entwicklung des Personals im Gefängnis- und Bewährungswesen) vorgeben (Adams & Carr, 2019).

Begriffsbestimmungen

Im Mittelpunkt dieses Projekts steht die Gruppe der leitenden Gefängnisverwalter, die für die strategische Verwaltung und den Betrieb der Haftanstalt zuständig sind. Es ist insbesondere an Gefängnisleiter oder -direktoren und ihre Stellvertreter auf der Führungsebene gerichtet. Es ist jedoch auch zu hoffen, dass diese Fortbildung auch für Personal stattfinden kann, das als potenzielle künftige Führungskräfte ihrer Organisation in Aussicht genommen ist.

Vollzugsanstaltsleiter (Leitende Vollzugsanstaltsleiter oder Gefängnisdirektoren) bezeichnet Personal, das über die legitime

Autorität zur Entscheidungsfindung verfügt und unmittelbar in Bereichen wie der Rechenschaftspflicht, der Mittelverwendung (Personalwesen und Finanzmittel), des Gesetzesvollzugs und der Anwendung der Maßnahmen und Vorschriften mit der effizienten Verwaltung der Vollzugsanstalt befasst und dafür zuständig ist. Der Direktor ist für die Leitung und effiziente Verwaltung sämtlicher Gefängnisabläufe und -dienste zuständig. Als Führungskräfte müssen sich die Gefängnisdirektoren aller einschlägigen Menschenrechtsstandards und -normen und dessen bewusst sein, wie sie in einem freiheitsentziehenden Umfeld umgesetzt werden müssen. Vollzugsanstaltsleiter haben die Pflicht, die Kapazität ihrer Anstalt und ihres Personals so auszubauen, dass sie alle notwendigen Reformen in Angriff nehmen können, durch die sichergestellt wird, dass alle Häftlinge in ihrer Obhut, die rechtmäßig in die Vollzugsanstalt eingeliefert wurden, ihre Haft im Einklang mit den internationalen Menschenrechtsinstrumenten und -leitlinien verbüßen.

Stellvertretende Vollzugsanstaltsleiter (Nachwuchsanstaltsleiter oder stellvertretender Gefängnisdirektor)

bezeichnet Gefängnispersonal, das über die Autorität verfügt (ermächtigt ist), den Tagesbetrieb in der Vollzugsanstalt im Namen des Vollzugsanstaltsleiters zu leiten. Er/sie ist verpflichtet, den Vollzugsanstaltsleiter bei der Entwicklung und Umsetzung der Aufgabe und Vision der Vollzugseinrichtung unter Berücksichtigung der örtlichen Gegebenheiten zu unterstützen. Stellvertretende Vollzugsanstaltsleiter tragen dafür Sorge, dass alle Personalangehörigen im Rahmen ihrer jeweiligen Tätigkeit dazu angehalten werden, sich einer menschenwürdigen Behandlung und zumutbarer Bedingungen zu befleißigen, und dass für die Häftlinge, das Personal und alle anderen Parteien, die tagtäglich in der Vollzugsanstalt tätig sind, eine sichere Arbeitsumgebung aufrechterhalten wird. Er/sie kann für verschiedene Aufgaben zuständig sein, die sich nach den Bedürfnissen, Kompetenzen und Erfordernissen der beruflichen Position richten. In Zusammenarbeit mit und unter der Aufsicht des Vollzugsanstaltsleiters wirkt er/sie auch an der Vorbereitung und Umsetzung von Notfallplänen und anderer strategischer Dokumente mit.

Europäischer Vergleich & Gute Praktiken

Um europäische Praktiken zu vergleichen und gute Praktiken vorzustellen, wurden von die EPTA Fokus-Gruppe 1 Informationen verschiedener Fortbildungszentren in Europa über die Fortbildung für Vollzugsanstaltsleiter und Führungskräfte aktualisiert. Bei der Jahrestagung des European Penitentiary Training Network (EPTA-Netzwerk der Fortbildungsakademien der Justizvollzugsanstalten) im September 2017 in der Schweiz waren Themen des Treffens die Führungsausbildung und die Fortbildung des Personals im Gefängnis- und Bewährungswesen. Vor der Konferenz holte der Organisator, das Schweizerische Ausbildungszentrum für das Strafvollzugspersonal, zur Vorbereitung der Diskussionsplattform für innovative Ausbildungsmethoden Informationen über die Management- und Führungsausbildungsprogramme von 16 verschiedenen europäischen Gefängnis- und Justizvollzugsakademien ein. Einige Daten wurden 2019 auf Ersuchen der Mitglieder die EPTA Fokus-Gruppe 1 aktualisiert.

Wir danken allen Kolleg*innen, die auf diesen Aufruf zur Sammlung von Daten reagiert haben. Bedauerlicherweise sind einige Informationen wegen unzureichender Daten zu den angegebenen Kriterien nicht in diesem Dokument enthalten.

Dementsprechend stützen sich der europäische Vergleich und die guten Praktiken auf eine Auswertung von Informationsblättern der EPTA-Mitgliedsländer und die zusätzliche Analyse der Literatur. Dieses Informationsblatt enthält Informationen über die Zielgruppe, den Inhalt, die Methodik, Dauer, Häufigkeit, Akkreditierung und die innovativen Faktoren der Ausbildungsmaßnahmen.

Kroatien

Zielgruppe

Zur Zielgruppe gehören Direktoren, stellvertretende Direktoren, Abteilungsleiter (Sicherheit, Behandlung, Rechtsangelegenheiten usw.) und Sektionsleiter in Gefängnissen und Vollzugsanstalten.

Inhalt

Das Ausbildungsprogramm umfasst die folgenden Themen:

Kommunikationsfähigkeiten (mündlich, nonverbal, aktives Zuhören);

- Teamarbeit;
- Wirksame Führung;
- Effizientes Zeitmanagement;
- Mitarbeitermotivation;
- Bedeutung von Gefühlen bei der Führung;
- Emotionale Intelligenz als allgemeiner Rahmen für modernes Management;
- Konfliktlösung.

Methodik

Es wird eine praktische und aktive Methodik in Verbindung mit der Förderung der Gruppendynamik, Diskussionen, Rollenspielen und der Analyse von Realsituationen verwendet. Während der Ausbildung bildet die Analyse von realen Situationen und Fällen, die die Alltagspraxis der Teilnehmer*innen widerspiegeln, den Schwerpunkt, um die Generalisierung des Lernens auf die tatsächliche Arbeitsumgebung zu maximieren.

Dauer

Basismodul: zweitägiger Workshop.
Aufbaumodul: zweitägiger Workshop.

Häufigkeit

Mehrmals jährlich, je nach Bedarf.

Akkreditierung

Die Managementausbildung ist nicht akkreditiert.

Innovation

Das Pilotprogramm „Management Skills Program for Prison Supervisors“ (Managementfähigkeitenprogramm für Gefängnisaufseher) ist das erste gezielte Ausbildungsprogramm für die mittlere und höhere Managementebene.

Finnland

Zielgruppe

Zielgruppe ist das mittlere Management (leitende Strafvollzugsbeamte, stellvertretende Direktoren).

Inhalt

Die Führungsausbildung besteht aus sechs Modulen:

- 1) 1. Management und die veränderte Rolle der Führungs-/Verwaltungskräfte;
- 2) 2. Coaching und strategische Planung;
- 3) 3. Bewältigung herausfordernder Situationen;
- 4) 4. Finanzen und Personalverwaltung;
- 5) 5. Kundenarbeit und Risikomanagement;
- 6) 6. Good Governance/Rechtsfragen.

Den Schwerpunkt bilden Kommunikationsfähigkeiten, Interaktionsfähigkeiten, die Verbesserung der Coachingfähigkeiten, ein besseres Verständnis finanzieller Angelegenheiten, Good Governance, der Umgang mit herausfordernden Situationen, das Verständnis der Rollenkundenarbeit, das Risikomanagement, Verständnis grundlegender Aspekte der psychischen Gesundheit und die Verhinderung der Radikalisierung in Vollzugsanstalten.

Methodik

Die Methodik beruht auf dem gemischten Lernen und umfasst die Ausbildung vor Ort (sechsmal drei Tage), Fernunterricht, literarische Aufgaben zwischen den Ausbildungsmaßnahmen vor Ort und Studienbesuche der Polizeiakademie und im Ausland.

Dauer

Die Ausbildung dauert sechs Monate.

Häufigkeit

Jährlich.

Akkreditierung

Die Managementausbildung ist nicht akkreditiert.

Innovation

Den starken Schwerpunkt der Ausbildung bilden das Coaching, die Einbeziehung der wichtigsten Netzwerke (z. B. Polizei), die Netzwerkarbeit und die gegenseitige Unterstützung.

Frankreich

Zielgruppe

Zur Zielgruppe gehören Gefängnisdirektoren.

Inhalt

Die aus zwei Teilen, „Allgemein“ und „Speziell“, bestehende Ausbildung erstreckt sich auf die Verwaltung der Häftlingspopulation, das Personalwesen, das Management, die wirtschaftliche, Budget- und Finanzverwaltung, die strafrechtliche und administrative Verantwortung, die Verwaltungsgerichtsbarkeit, die Rechte und Pflichten der Beamten und im allgemeineren Sinn das öffentliche Recht, das Strafrecht und die Strafprozessordnung sowie die öffentlichen Staatsfinanzen einschließlich der Vorschriften für das Beschaffungswesen. Der Inhalt der „Allgemeinen“ Ausbildung betrifft:

- Ihr berufliches Umfeld erkunden: Grundwissen und Austausch von Fachwissen, Ermessen der Herausforderungen der Strafvollzugspolitik;
- Kommunikation in berufsspezifischen Situationen: Ausbau der eigenen persönlichen Kommunikation, Organisation interner und externer Kommunikation, Verwendung von Kommunikationswerkzeugen, Gebrauch einer Fremdsprache;
- Gewährleistung des Menschenmanagements: Umsetzung von Rehabilitations-, Bewährungs- und Rückfallpräventionspolitiken, Partnerschaften feststellen, entwickeln und evaluieren;
- Gewährleistung der Sicherheit der Einrichtung und der Menschen: regulatorische und Sicherheitsaspekte herausarbeiten, Sicherheitsmerkmale organisieren, eine Krisensituation bewältigen, die Sicherheitspolitik intensivieren;

- Dienstleistungs- und Ressourcenmanagement: Humanressourcen und soziale Beziehungen managen, die Finanz-, Budget- und Managementkontrolle sicherstellen, das Beziehungs- und Teammanagement umsetzen, das strategische Management umsetzen.

Der Inhalt der „speziellen“ Ausbildung besteht aus einer Kombination von theoretischer Methodik und praktischen Übungen mit dem Ziel, Gefängnisdirektoren schnell voll funktionsfähig zu machen, wenn sie ihr Amt zum ersten Mal antreten. Am Ende der Anfangsausbildung wird den Auszubildenden eine operative Aufgabe zugewiesen, in den meisten Fällen als Haftleiter in einer Justizvollzugseinrichtung. Sie gehören dann einem Managementteam an, das aus einem Gefängnisdirektor, einem stellvertretenden Gefängnisdirektor und, je nach der Größe der Einrichtung, mehreren anderen Direktoren besteht, die für verschiedene Bereiche zuständig sind. Die Laufbahn der Gefängnisdirektoren wird von einem Amt der Direktion für die Gefängnisverwaltung gesteuert, und im Laufe der Zeit werden ihnen entsprechend ihrem Laufbahnwunsch und den erworbenen Fähigkeiten andere Zuständigkeiten übertragen.

- Rolle und Aufgaben (sechs Stunden): seine eigene Vorstellung vom Beruf herausarbeiten, die Rolle und Aufgabe des Gefängnisdirektors herausarbeiten;
- Seminar 1: Beziehungs- und Teammanagement (24 Stunden); Beziehungsmanagement, die Grundprinzipien des Betriebsmanagements herausarbeiten, Sitzungen abhalten;
- Seminar 2: Kommunikation, Gesprächsführung (12 Stunden): in einer beruflichen Situation kommunizieren, die Schlüsselinterviews der Managementfunktion meistern;
- Projektmanagement und Change Management (21 Stunden): ein Projekt leiten, ein Labellingprojekt durchführen, Änderungen vorantreiben;
- Konflikte bewältigen und Verhandlungen im Management führen (12 Stunden): der Verhandlungsprozess, ein Ziel erreichen, die Verhandlungsergebnisse bewerten;
- Humanressourcen und soziale Beziehungen managen (25 Stunden): Humanressourcen managen, das Disziplinarverfahren für das Personal herausarbeiten, Verständnis für die Herausforderungen des sozialen Dialogs entwickeln, die Organisation

von Dienstleistungen analysieren und optimieren, Berufsrisiken managen.

Methodik

Etwa 20 bis 40 Auszubildende werden befördert. Die Ausbildungsmethodik umfasst: theoretische Information, praktische Simulationen, Synthese aus Rückmeldungen und Austausch, reflexiver Input, induktiver Ansatz, interaktiver Austausch. Die „spezielle“ Ausbildung für Gefängnisdirektoren umfasst managementbezogene Kurse. Die Dauer der Ausbildung bis zur Festanstellung ist auf zwei Jahre festgelegt. Im ersten Jahr findet die Ausbildung an der Akademie statt im Wechsel mit Praktika bei nützlichen Stellen, die von der Akademie bestimmt werden (z. B. Haftanstalten oder Bewährungsdienste, Zentralverwaltung und/oder interregionale Direktionen der Justizvollzugsdienste und andere französische oder ausländische Institutionen, private Organisationen). Im zweiten Jahr wird der Auszubildende zum Praktikanten ernannt und einer im Voraus festgelegten Strafvollzugsanstalt zugewiesen.

Dauer

Die Ausbildung dauert zwei Jahre.

Häufigkeit

Ein Jahrgang in jedem Jahr.

Akkreditierung

Ist abhängig von der Ausbildung.

Innovation

Die innovativen Elemente bestehen in der Entwicklung eines Beziehungsmanagementkurses in einem Reitzentrum (Kohäsionsübung mit Trailorientierung) und Simulationsübungen für Gesprächsführung mit einem Ausbilder in der Rolle eines Agenten in einem vordefinierten Szenario, woran sich eine Nachbesprechung anschließt.

Irland

Zielgruppe

Der irische Strafvollzugsdienst arbeitet gegenwärtig am Aufbau einer formalen Struktur zur Unterstützung der Führungs- und Managementausbildung für alle Besoldungsstufen der

gesamten Organisation. Die Errichtung dieser Struktur befindet sich in der Anfangsphase, deren erste Schritte in einem maßgeschneiderten Ausbildungskurs für die erste Führungsebene, d. h. stellvertretende leitende Beamte, und einem „Health & Safety/Risk Management Induction Training“ (Einführungslehrgang Gesundheits- und Sicherheits-/Risikomanagement) für höherrangige Führungskräfte bestehen. Als nächster Schritt ist die Einrichtung kurzer Einführungslehrgänge für jede Führungskraftestufe vorgesehen. Der irische Strafvollzugsdienst hat auch mit dem Aufbau eines „Prison Management & Administrative Support Team“ (Unterstützungsteam für Gefängnismanagement und -verwaltung) begonnen, das von einer hochrangigen Führungskraft geleitet wird und über die Gesamtzuständigkeit für die Gestaltung und den Aufbau eines strukturierten Weiterbildungsprogramms im Bereich Management und Führung für alle Führungskräfte verfügt.

Inhalt

Die laufenden kurzen Ausbildungsprogramme werden unstrukturiert durchgeführt. Diese Ausbildungsprogramme umfassen folgende Themen:

- Brandschutz und Infektionskontrolle für Führungskräfte;
- Durchführung der Disziplinaranhörung eines Häftlings;
- Beste Ermittlungspraxis;
- Personaldisziplin;
- Häftlingsbeschwerden;
- Managementseminare und -workshops;
- Anreizregelungen;
- Integriertes Urteilsmanagement;
- Beachtung der psychischen Gesundheit;
- Abwesenheitsmanagement;
- Bewährung;
- Zeiterfassungssystem;
- Finanzen;
- Gesundheits- und Sicherheitsuntersuchungen;
- Menschenrechte;
- Krisenfallmanagement.

Methodik

Die Führungsausbildung stützt sich auf Werte, ethische Entscheidungsfindung, Authentizität, Einbindung des Personals, kritische Analyse, Beeinflussung, Entwicklung des Change Management, Außenperspektive, Widerstandsfähigkeit und Emotionale Intelligenz.

Dauer

Einführungslehrgang für stellvertretende leitende Beamte: 15 Teilnehmer x 10 Tage
Gesundheits- und Sicherheits-/
Risikomanagement: 20 Teilnehmer x 11 Tage

Häufigkeit

Die Ausbildung findet regelmäßig statt. Die Ausbildung erhält jede neu eingestellte Führungskraft, und in bestimmten Bereichen findet eine regelmäßige Auffrischungsschulung statt.

Akkreditierung

Die Managementausbildung ist nicht akkreditiert. Die Ausbildung für neu eingestellte Gefängnisbeamte ist jedoch vom externen Drittpartner Waterford Institute of Technology akkreditiert.

Innovation

Der irische Strafvollzugsdienst bietet eine Reihe innovativer Ausbildungsgänge an. Der Dienst ist eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit dem nordirischen Strafvollzugsdienst eingegangen, die verschiedene Projekte umfasst, darunter einen Krisenfallmanagement-Ausbildungskurs (CIM), dessen Schwerpunkt die Soft Skills des Krisenfallmanagements sind wie Entscheidungsfindung, kritisches Denken, Betriebskontinuitäts-Management, Sicherheits-Szenariotest, Entscheidungstest und Bereitschaft für das Krisenfall-Stressmanagement (CISM).

Niederlande

Zielgruppe

Potenzielle Führungskräfte: Jeder, der noch keine Führungskraft ist, aber den Ehrgeiz und das Potenzial hat, dazu zu werden.

Führungskraft-Neulinge: jede Führungskraft mit mindestens sechsmonatiger und höchstens zweijähriger Erfahrung als Führungskraft.

Erfahrene Führungskräfte: jede Führungskraft mit mindestens zweijähriger Erfahrung in einer Führungsposition.

Inhalt

Es gibt unterschiedliche Themen für unterschiedliche Zielgruppen:

- **Potenzielle Führungskräfte:** Assessmententwicklung als Führungskraft,

Kommunikationsstrategien, aktive Führung, ganzheitliche Führung, operative Effizienz, professionelle Ausrichtung;

- **Führungskraft-Neulinge:** Entwicklung und Führung, effiziente Kommunikation, Anleitung und Coaching des Auftretens in Verhaltensfragen, Anleitung und Coaching zu Ergebnissen, professionelle Ausrichtung;
- **Erfahrene Führungskräfte:** Entwicklung einer Sichtweise auf Führung, die mit größeren Zielen verbunden ist, ganzheitlicher Führungsstil, Leitung und Coaching eines Teams, handwerkliches Können in der Führung, Schwerpunkt auf allen Themen des Kurses und Gestaltung von Umsetzungsstrategien.

Methodik

Coaching in der Einrichtung.

Dauer

Potenzielle Führungskräfte: sechs Module à fünf Blöcken (einschließlich abends und nachts);

Führungskraft-Neulinge: fünf Module à fünf Blöcken (einschließlich abends und nachts);

Erfahrene Führungskräfte: fünf Module à fünf Blöcken (einschließlich abends und nachts).

Häufigkeit

Ein Block im Monat, sechs Monate insgesamt. Ein Block erstreckt sich über zwei volle Tage und einen Abend (fünf halbe Tage) mit einer Übernachtung.

Akkreditierung

Die Managementausbildung ist nicht akkreditiert.

Innovation

Coaching während der Arbeitszeit und Schwerpunkt auf Soft Skills.

Norwegen

Zielgruppe

Zur Zielgruppe gehören Vollzugsanstaltsleiter, stellvertretende Vollzugsanstaltsleiter, Führungskräfte im Bewährungswesen, stellvertretende Führungskräfte im Bewährungswesen, leitende Beamte, Workshop-Manager, Manager für die Ausgestaltung des Dienstes.

Inhalt

Die drei Hauptthemen des Programms sind:

- 1) Führung auf der Grundlage der Werteplattform der Justizvollzugsdienste;
- 2) Das Verständnis der verschiedenen Rollen der Führungskraft;
- 3) Beziehungs-/Situationsführerschaft;

Ein Hauptschwerpunkt ist die Ausbildung der Führungskräfte in Kommunikationsfähigkeiten und der Ausbau ihrer Fähigkeit, ihre Mitarbeiter*innen zu unterstützen und zu fordern. Im letzten Kurs werden auch anderthalb Tage lang Vorschriften bezüglich der Personalverwaltung im Staat behandelt.

Methodik

Das Ausbildungsprogramm für Führungskräfte umfasst drei Grundkurse mit jeweils zweitägiger Dauer. Darüber hinaus gibt es auch Einmalkurse, die sich mit den Abläufen in einer Abteilung beschäftigen:

- Grundverständnis des staatlichen Finanzwesens (ein Tag);
- Vorschriften für die Personalverwaltung im Staat (zwei Tage);
- Konfliktbewältigung und Führung (drei Tage);
- Risikomanagement (drei Tage).

Dauer

Die Ausbildung erstreckt sich über sechs Tage innerhalb von drei bis vier Monaten.

Häufigkeit

Die Ausbildung findet regelmäßig statt. Die Ausbildung wird jährlich angeboten.

Akkreditierung

Die Managementausbildung ist nicht akkreditiert. Jedoch gibt es an der Hochschule des norwegischen Justizvollzugsdiensts eine gesonderte Abteilung mit der Bezeichnung Fortbildungsabteilung, die eine weitere Ausbildung anbietet, um die Bedürfnisse des Justizvollzugsdiensts hinsichtlich des Kapazitätsaufbaus in verschiedenen Bereichen zu erfüllen.

Innovation

Die Ausbildung erstreckt sich auf gemischte Teilnehmergruppen, das Verständnis unterschiedlicher Rollen der Führungskraft, Beziehungs-/Situationsführung.

Slowakei

Zielgruppe

Gefängnisdirektoren und ihre Stellvertreter, Abteilungsleiter und deren Stellvertreter am Hauptsitz.

Inhalt

Das Ausbildungsprogramm umfasst die Themen zu den Führungskompetenzen:

- Persönliche Reife: grundlegendes, mittleres, hohes Niveau;
- Führung: grundlegendes, mittleres, hohes Niveau;
- Management und Organisation: grundlegendes, mittleres, hohes Niveau.

Methodik

Managementausbildung: interaktive Ausbildung, Rollenspiele, Gruppenarbeit, Fragebögen, Diskussionsrunden, Präsentation des Ausbilders. Selbstentwicklungstraining: Feedback von Kollegen, Feedback von Untergebenen, Online-Kurse, Unterstützung durch das Personalwesen (HR).

Ausbildung auf der Grundlage der Ergebnisse der Selbstbewertung und der Bewertung der Führungskompetenzen: eher verhaltensbezogen als themenbezogen.

Dauer

Die Managementausbildung dauert drei bis fünf Tage.

Häufigkeit

Managementausbildung: zweimal jährlich. Selbstentwicklung: fortlaufend.

Akkreditierung

Weder die Managementausbildung noch das Selbstentwicklungstraining sind akkreditiert.

Innovation

Pilotprogramm ab April 2020.

Schweden

Zielgruppe

Potenzialprogramm:

gemeinsames Führungspotenzialprogramm für Betriebspersonal und Personal der zentralen Dienststelle und der Verwaltung.

Obligatorische Führungsausbildung:

gemeinsame Führungsausbildung für operative Führungskräfte, die als stellvertretende Direktoren tätig sind, und Verwaltungsführungskräfte, die als Gruppenleiter tätig sind.

Obligatorische Führungsausbildung:

gemeinsame Führungsausbildung für operative Führungskräfte, die als Direktoren tätig sind, und Verwaltungsführungskräfte, die als Abteilungsleiter tätig sind.

Inhalt

Das Potenzialprogramm und die beiden Führungsausbildungsprogramme haben denselben Ausgangspunkt; die besonderen und einzigartigen Managementeinsätze im Staat und in anderen öffentlich-rechtlichen Organisationen unter besonderer Betonung der Führungsrolle in einer politisch kontrollierten Organisation, Strategien für und Folgen von Governance und Kontrolle und die Bewältigung organisatorischer Änderungen, um Management und Führung auszubauen.

Das Potenzialprogramm folgt Themenblöcken, von denen sich jeder mit einem der Hauptthemen des Kurses beschäftigt: der Rolle des Beamten und Führungsaufgaben im Gefängnis- und Bewährungswesen; Governance, Kontrolle und Finanzen; Management und Mitarbeitermotivierung und persönliche Führung. Wissenschaftler/Ausbilder der Universität Uppsala sind in Zusammenarbeit mit Führungskräften des schwedischen Vollzugs- und Bewährungsdiensts für die Ausbildung zuständig. Das Programm beginnt mit dem einwöchigen Mitlaufen mit einem stellvertretenden Direktor im Dienst, der während des Programms als Mentor fungiert. Im Sommer ist der Teilnehmer als stellvertretender Direktor tätig. Das Potenzialprogramm unterscheidet sich von den beiden anderen Programmen dadurch, dass es ohne Examen abschließt.

Die Ausbildung für stellvertretende Direktoren/Gruppenleiter und Direktoren/Abteilungsleiter

folgt ebenfalls fünf Themenblöcken, von denen sich jeder mit einem der oben erwähnten Hauptthemen beschäftigt. Der Inhalt und das Niveau der Vorlesungen, der Literatur und der Examen werden den beiden Führungsniveaus angepasst. Jeder Block entspricht derselben pädagogischen Struktur. Der Block beginnt mit einem Einführungsseminar, in dem Wissenschaftler/Ausbilder der Universität Uppsala eine umfassende Einführung in das Thema geben. Am 2. Tag wird das Thema in einer allgemeinen Vorlesung, an die sich ein Seminar mit dem Schwerpunkt auf dem Dialog anschließt, vertieft behandelt. Die Dozenten nehmen auch an dem Seminar teil, um den Diskussionen weitere Perspektiven hinzuzufügen. Der Block schließt mit einer Vormittagsveranstaltung ab, in der es um interne Prozesse und Strukturen geht, die mit dem Hauptthema des Blocks zusammenhängen. Interne Expertise des Vollzugs- und Bewährungsdiensts kommt in dieser Phase zum Einsatz, um eventuelle Lücken zwischen Theorie, Praxis und Reflexion zu überbrücken. Der Nachmittag ist dazu bestimmt, den Block abzurunden und die schriftliche Aufgabe vorzustellen, die sich an jeden Block anschließt. Zweck der schriftlichen Aufgabe ist es, sowohl als Brücke zwischen den Blöcken zu dienen als auch die Möglichkeit zu vertiefter Reflexion zwischen den Sitzungen zu bieten. Schriftliche Aufgaben bilden auch die Grundlage der Prüfung. Die Blöcke 4 und 5 unterscheiden sich hinsichtlich der oben beschriebenen Struktur etwas von den ersten drei Blöcken. Block 4 – Persönliche Führung beginnt wie oben beschrieben, umfasst danach aber Workshops, in denen die Teilnehmer ihren jeweils eigenen persönlichen Führungsstil erkunden und erörtern. Block 5 besteht aus der Prüfung und weist deshalb eine etwas andere Struktur auf, deren Schwerpunkt auf Zusammenfassung und Ausblick liegt.

Methodik

In dem Kurs kommen überwiegend Vorlesungen, Seminare und Übungen zum Einsatz. Jeder Block enthält Elemente aller drei Aktivitäten, allerdings in unterschiedlichem Umfang. Die gesamte Ausbildung beruht auf drei allgemeinen Eckpfeilern:

- 1) Akademisch und wissenschaftlich – Ausgangspunkt sind wissenschaftsbasiertes Wissen und erwiesene Erfahrung;
- 2) Unmittelbare Nähe zum Dienstbetrieb – Lernen und Ausbildung beruhen auf der Arbeitsumgebung, der Wirklichkeit und dem Umfeld der Kursteilnehmer;

- 3) Inspirierender Unterricht – unter anderem Einbeziehung der pädagogischen Abwandlung und ein verfahrensorientierter Ansatz.

Dauer

Potenzialprogramm:

vier Seminare (jeweils drei Tage).

Stellvertretende Direktoren:

fünf Seminare (jeweils drei Tage).

Direktoren:

fünf Seminare (jeweils zwei Tage über einen Zeitraum von sechs Monaten).

Häufigkeit

Die Kurse sind so aufgebaut, 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 Prüfer/Kursleiter ausgeglichen werden.

Akkreditierung

Der Management-Grundkurs für beide Führungsebenen wird mit 7,5 Hochschulpunkten vergütet. Die Prüfung findet fortlaufend durch die Abgabe und Meldung von Aufgaben entsprechend dem Kurslehrplan statt. Die Teilnahme an Seminaren ist obligatorisch und ist Bestandteil der Prüfung. Während der Dauer von Block 5 arbeiten alle Kursteilnehmer an einem Unterrichtsbericht auf der Grundlage der individuellen Aufgabe und der im Kurs erworbenen Kenntnisse. Der Unterrichtsbericht ist Bestandteil der Prüfung.

Innovation

Gemischte Gruppen Dienststelle/Hauptsitz (HQ), vierwöchige Ausbildung für potenzielle Führungskräfte und einwöchiges Mitlaufen mit einem stellvertretenden Direktor im Dienst, Dreijahresplan für potenzielle Führungskräfte (Fortsetzung der Ausbildung nach den Seminaren). Seminare von Führungskräften für Führungskräfte im Rahmen des Potenzialprogramms und im Kurs für stellvertretende Direktoren/Gruppenleiter.

Schweiz

Zielgruppe

Mittlere Führungsebene oder alle, die als Vorgesetzte in einer Vollzugsanstalt tätig sind (vom Teamleiter bis zum Gefängnisdirektor). Es gibt keine Spezialausbildung nur für Gefängnisdirektoren.

Inhalt

Da die Managementausbildung in der Schweiz für eine breite Zielgruppe bestimmt ist, umfasst sie auch eine breite Themenpalette:

- Management im speziellen Kontext des Vollzugssystems;
- Managementaufgaben und -instrumente;
- Führungsrolle;
- Kommunikation (mündlich und schriftlich);
- Persönliche Arbeitsweise;
- Projektmanagement;
- Change Management;
- Budget und Investitionen;
- Verfahrens- und Qualitätsmanagement;
- Öffentlichkeitsarbeit;
- Arbeitsrecht;
- Einstellung und Einarbeitung neuen Personals;
- Mitarbeiter- und Teamentwicklung;
- Gesundheitsmanagement;
- Personaleinsatz;
- Leistungsbeurteilungen;
- Konfliktmanagement;
- Methodik der kollegialen Beratung;
- Menschenrechte;
- Disziplinarverfahren und -sanktionen;
- Anfragen und Beschwerden;
- Dynamische Sicherheit;
- Sicherheitskonzepte;
- Hafteinrichtungsmanagement;
- Krisenmanagement;
- Risikoorientierung;
- Ausführungsplanung;
- Interdisziplinäres Arbeiten;
- Insassenberichte;
- Häftlingsarbeit: Produktion und Resozialisierung.

Die Ausbildung besteht aus vier Modulen:

- 1) Grundprinzipien, Managementaufgaben und -instrumente im Strafvollzugssystem (drei Wochen);
- 2) Führung des Gefängnispersonals (zwei Wochen plus Praktikum);
- 3) Gewährleistung von Sicherheit und Ordnung (zwei Wochen);

- 4) Organisation der Haftbedingungen (zwei Wochen).

Methodik

Die Ausbildungsmethodik beruht auf einem integrierten Lernansatz. Dazu gehören Diskussionen, Erfahrungsaustausch, Rollenspiele, Fallstudien, Gruppenübungen, Analysen, ein Praktikum in einer anderen Vollzugsanstalt und kollegiale Beratung. Die Ausbildung ist in hohem Maße interaktiv und praxisorientiert.

Dauer und Häufigkeit

Neun Wochen Ausbildung plus einwöchiges Praktikum innerhalb von zwei Jahren (einwöchige Blöcke). Die Ausbildung beginnt alle zwei Jahre mit einer französisch- und einer deutschsprachigen Klasse.

Akkreditierung

Nach Bestehen der höheren eidgenössischen Fachprüfung wird den Vollzugsführungskräften folgender Titel verliehen: Experte für Gefängnismanagement, eidgenössisches Hochschuldiplom für Fortgeschrittene.

Innovation

Die starke Verknüpfung von Ausbildung und Praxis durch den integrierten Lernansatz unter Einbeziehung von Praktika, kollegialer Beratung, Reflexion über den Zusammenhang zwischen Praxiserfahrungen und Ausbildungsthemen vor und nach jedem Modul sowie die Kompetenznachweise können als innovativ betrachtet werden.

Schlussfolgerung

Wir haben verschiedene Modelle und verschiedene Perspektiven in Bezug auf gute Praktiken in der Führungsausbildung vorgefunden. Es wurden Schlüsselbereiche in diesen Organisationen als bestehende gute Praktiken identifiziert, und sie wurden von uns Schritt für Schritt in einer Weise präsentiert, die hoffentlich zum Denken anregt, wenn es um die Umsetzung der Führungsausbildung geht.

Bei den überprüften guten Praktiken handelt es sich um formale Entwicklungsprogramme, bei denen häufig zwei oder mehr gute Praktiken miteinander kombiniert werden. Die einzelnen Länder finden Wege, um unterschiedliche Techniken der Führungsausbildung zusammenzuführen, und eine effiziente Führungsausbildung scheint von der Interdependenz verschiedener Praktiken abhängig zu sein.

In unserer Schlussfolgerung identifizieren wir die folgenden Bereiche von Bedeutung: Gestaltung und Umsetzung eines Ausbildungssystems, akkreditierte Ausbildung und Zusammenarbeit mit der Akademie, Auswahl der Zielgruppen, integrierte Programme mit Einbeziehung sowohl einer Management- als auch einer Führungsausbildung, Wahl der Methodik, Umsetzung durch ein Pilotprogramm und Vorhandensein eines Programms für potenzielle Führungskräfte.

Gestaltung und Umsetzung eines Ausbildungssystems

Gute-Praxis-Länder entscheiden sich für die Kombination aus formaler Bildung und handlungsbasiertem Lernen. Eine weitere gute Praxis besteht in der Ergänzung der herkömmlichen Ausbildung durch eine Gelegenheit, das neu erworbene Wissen auf dem Wege der Rotation oder des Mitlaufens in einer realen Umgebung anzuwenden. Wir stellten auch fest, dass die herkömmlichen theoriebasierten Kursvorlesungen durch interaktives Lernen abgelöst werden, und es ist offensichtlich, dass die Gute-Praxis-Länder ein Unterrichtssystem umsetzen, das die Entwicklung von Chancen, Beziehungen und Feedbacksystemen eröffnet.

- *Für weiterführende Überlegungen: die Vorteile der Einbindung der höheren Führungsebene in die Umsetzung der Führungsausbildung, um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen.*

Akkreditierte Ausbildung und Zusammenarbeit mit der Akademie

Wir haben festgestellt, dass sich einige Gute-Praxis-Länder für eine akkreditierte Ausbildung entscheiden. Eine interne Ausbildung mit einer Akkreditierung zu versehen bringt Vorteile. Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit einer Universität stellten wir fest, dass eine gute Praxis aus einer Kombination von internen und externen Ressourcen besteht, um das Programm mit Inhalt zu füllen. Die Mischung aus intern und extern verschafft den Teilnehmern die Möglichkeit, die Praxis mit der Akademie zu vergleichen.

- *Für weiterführende Überlegungen: die Vorteile der Zusammenarbeit mit der Akademie für die Einführung einer internen Führungsausbildung.*

Auswahl der Zielgruppe

Wir haben festgestellt, dass Gute-Praxis-Länder nicht unbedingt dieselbe Ebene, Position oder Art von Bediensteten als Zielgruppe auswählen. Einige legen den Schwerpunkt auf Führungspositionen des höheren Dienstes, einige legen den Schwerpunkt sowohl auf Positionen des einfachen als auch des gehobenen Dienstes.

- *Für weiterführende Überlegungen: Die Herausforderung, die Führungskriterien/ die Führungsphilosophie der Organisation aufzustellen, zieht sich wie ein roter Faden*

durch sämtliche Ausbildungsgänge auf allen Ebenen.

Integrierte Programme mit Einbeziehung sowohl einer Management- als auch einer Führungsausbildung

Gute-Praxis-Länder haben sich dafür entschieden, eine Ausbildung anzubieten, bei der gute Führungs- und Managementfähigkeiten im Mittelpunkt stehen; persönliche Führung auf der Grundlage einer gegebenen Situation, Person und Aufgabe und Managementfähigkeiten wie Planung, Organisation, Führung und Koordinierung.

- *Für weiterführende Überlegungen: Bei der Entwicklung einer Führungsausbildung wird anhand einer Bedarfsanalyse ermittelt, welche Mischung aus Management- und Führungsausbildung insbesondere benötigt wird. Ein Ausbildungsbedarf ist ein Erfordernis auf individueller, Team- oder Organisationsebene für den Erwerb von Fertigkeiten oder Fähigkeiten im Management- und Führungsbereich.*

Wahl der Methodik und des Inhalts

Gute-Praxis-Länder haben sich für Ausbildungsgänge auf der Grundlage des integrierten Lernens entschieden; Vorlesungen, Seminare und Übungen. Wir haben auch Beispiele für interaktives Lernen und praxisorientiertes Lernen gefunden. Die Zusammenarbeit mit der Akademie trägt zu einem akademischen und wissenschaftlichen Ansatz, unmittelbarer Nähe zum Dienstbetrieb und inspirierendem Unterricht mit einem verfahrensorientierten Ansatz bei.

- *Für weiterführende Überlegungen: Die Ergebnisse einer Bedarfserhebung zeigen fünf Gestaltungskomponenten für die Ausbildung auf, die von den Lehrplanentwicklern berücksichtigt werden müssen; das Unterrichtsergebnis, Ausbildungsmaterialien, Ausbilder und Inhaltsexperten, Ausbildungsmethoden und -logistik.*

Umsetzung durch ein Pilotprogramm

Wir haben herausgearbeitet, dass sich Gute-Praxis-Länder eines Pilotprogramms bedienen, um die erfolgreiche Umsetzung der Führungsausbildung sicherzustellen. Der Pilot ermöglicht eine wertvolle Evaluierung während und nach dem Programm. Ein Pilotprogramm kann bei den ersten Schritten zur Einführung

einer Führungsausbildung erfolgreich eingesetzt werden.

- *Für weiterführende Überlegungen: bei der Entwicklung eines Pilotprogramms die Heranziehung leitender Führungskräfte berücksichtigen, um die Führungsentwicklung in die organisatorische(n) Kultur, Struktur und Systeme einzubetten. Um eine geteilte Rechenschaftspflicht und die tatsächliche Akzeptanz bezüglich des Programms zu erreichen, sollten die leitenden Führungskräfte in die Entwicklung des Lehrplans und die Auswahl der Zielgruppe sowie eines Teils der Programmresultate einbezogen werden. Das Konzept „von Führungskräften für Führungskräfte“ verwenden, bei dem leitende Führungskräfte in Workshops ihre Erfahrungen an Führungskräfte in Ausbildung weitergeben.*

Potenzialprogramm

Gute-Praxis-Länder betrachten die Potenzialprogramme als Mittel zur Förderung interner Führungsbegabungen unter dem für andere Aufgaben eingesetzten Personal. Dank der Programme kommt es zu einem Zustrom sich als kompetente neue Führungskräfte anbietender Bediensteten mit Kernkompetenzen, die über die Fähigkeit verfügen, in eine kritische Position oder auf eine höhere Verantwortungsebene aufzurücken.

- *Für weiterführende Überlegungen: die Möglichkeit in Betracht ziehen, individuelle Führungsprogramme für potenzielle leitende Führungskräfte für spezifische Aufgaben in der Nachfolgeplanung mit einem Führungsprogramm zu kombinieren, das für alle Bediensteten offen ist.*

Abkürzungen

CIM	Krisenfallmanagement (Critical Incident Management)
CISM	Krisenfall-Stressmanagement (Critical Incident Stress Management)
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)
HR	Human Resources
HQ	Hauptsitz (Head Quarters)
NHC	Niederländisches Helsinki-Komitee (Netherlands Helsinki Committee)
OSZE	Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa
SIG	Fokus-Gruppe (Special Interest Group)
VN	Vereinte Nationen

Literaturverzeichnis

Adams, T., & Carr, N. (2019). *Guidelines Regarding Recruitment, Selection, Education, Training and Professional Development of Prison and Probation Staff*. Council of Europe. <https://bit.ly/3btkFsp>

Coyle, A. (2009). *A Human Rights Approach to Prison Management: Handbook for Prison Staff*. <https://bit.ly/3qpCWEO>

EPTA (2017). *EPTA annual conference 2017 preparation – information about the members' leadership trainings*.

EPTA SIG1 (2019). *EPTA SIG1 questionnaire to update EPTA members' leadership training information*.

Vereinte Nationen. (2015). *Mindestgrundsätze der Vereinten Nationen für die Behandlung der Gefangenen (Nelson-Mandela-Regeln)*. Büro für Drogenkontrolle und Verbrechensbekämpfung der Vereinten Nationen. <https://bit.ly/38lclsD>



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: sekretariat@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