

Kapazitätsentwicklung in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe: WAS FUNKTIONIERT?

Von europäischen Erfahrungen in der Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe im 21. Jahrhundert lernen

Stephen Pitts

Leo Tigges

November 2023



Die deutsche Version des englischen Originaltexts wurde mit Unterstützung von Google Translate und DeepL erstellt. Darüber hinaus sind wir für die Ratschläge von Jo Tein dankbar, insbesondere hinsichtlich der Genauigkeit fachlicher Angelegenheiten und der Terminologie.

Zusammenfassung

Einführung und Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Dieser Bericht beschreibt ein Projekt zur Verbesserung des Verständnisses bewährter Vorgehensweisen bei der Kapazitätsentwicklung in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe, sowohl bei neuen Ansätzen als auch bei solchen, die sich bereits im Entwicklungsprozess befinden.

Wir haben festgestellt, dass „Erfolg“ durch mehrere Faktoren gefördert wird -

- Ein kollaborativer, partnerschaftlicher Ansatz
- Entwicklung einer gemeinsamen Vision oder Zielsetzung hinsichtlich des potenziellen Beitrags der Bewährungs- und Straffälligenhilfe zur allgemeinen Entwicklung des Justizsystems
- Komplexität und Kontext erkennen und damit umgehen – international und national
- Aufbau eines Netzwerks – Einbindung, Beteiligung und Nutzung des Fachwissens wichtiger Interessensvertreter und Partner
- Fachliche und soziale Kompetenzen – ein inspirierender, individueller, wissens- und methodenbasierter Ansatz, der auf Stärken aufbaut, um die Leistungsfähigkeit und Nachhaltigkeit der Organisation und des Personals zu fördern
- Die Vision erreichen - Planung und Umsetzung durch anspruchsvolle Schritte, Pilotierung und Überprüfung, mit Flexibilität
- Anerkennung und Nutzung der stimulierenden und unterstützenden Rolle internationaler Organisationen und Berufsverbände, unter anderem im Hinblick auf Standards, Daten, Finanzen, Forschung und Wissensaustausch.

Neben einer Reihe von Projektmanagementfähigkeiten, die wir für besonders wichtig beim internationalen Kapazitätsaufbau halten, und Risiken, die zu beachten sind, schlagen wir **10 Punkte zur Überlegung bzw. als Umsetzungs-„Erfolgsfaktoren“ vor**, die bei der Kapazitätsentwicklung in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe auf nationaler bzw. der zuständigen Ebene berücksichtigt werden sollten. Wir bieten auch ein Modell (**das „Domains and Enablers Model“**) zur Unterstützung der Kommunikation zwischen den Akteuren in diesem Bereich sowie **5 Punkte zur Beratung durch die internationale Gemeinschaft**, die unserer Meinung nach dazu beitragen können, die Bedeutung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe weltweit zu steigern.

Unsere Erkenntnisse und Empfehlungen basieren auf einer Studie über die Entwicklung der europäischen Bewährungs- und Straffälligenhilfe im 21. Jahrhundert, ergänzt durch eine Analyse der internationalen Literatur. Die Ursprünge der Bewährungs- und Straffälligenhilfe in Europa lassen sich bis ins 19. Jahrhundert zurückverfolgen¹, und andere westeuropäische Länder haben sich den frühen Pionieren angeschlossen. Am

¹ Vor allem in den Niederlanden, dem Vereinigten Königreich und Irland, wo ab den 1850er Jahren eine frühe Form der Bewährung praktiziert wurde. Ähnliche Entwicklungen gab es in den Vereinigten Staaten von Amerika, wo die bekannte Geschichte von John Augustus, einem Bostoner Schuster, erzählt wird, der 1891 einen Richter bat, einen verurteilten Straftäter, einen starken Trinker, in seine Obhut zu nehmen, damit er rehabilitiert werden konnte, anstatt ins Gefängnis zu kommen.

bemerkenswertesten ist jedoch die Beschleunigung der Gründung von Bewährungs- und Straffälligenhilfeorganisationen in Mittel- und Osteuropa in den ehemaligen Sowjetrepubliken und anderen Ländern, die früher im sowjetischen Einflussbereich lagen, in den letzten 25 Jahren.

Das europäische Bild ist in dieser Hinsicht bemerkenswert und erfolgreich. Doch das ist nicht das ganze Bild. Wie diese Studie deutlich macht, unterscheiden sich die europäischen Bewährungs- und Straffälligenhilfen in Bezug auf Umfang und Schwerpunkt sehr stark. Der Europarat bietet ein grundlegendes Leitprinzip ²:

„Bewährungs- und Straffälligenhilfeeinrichtungen sollen darauf abzielen, Straftaten zu reduzieren, indem sie positive Beziehungen zu den Tätern aufbauen, um sie zu beaufsichtigen, anzuleiten und zu unterstützen und ihre erfolgreiche soziale Eingliederung zu fördern. Bewährungs- und Straffälligenhilfe trägt somit zur Sicherheit der Gemeinschaft und zu einem fairen Gerichtsverfahren bei.“

Abgesehen von den inhärenten Schwierigkeiten bei der Messung einiger dieser Ziele und Ansätze kann es auch aus anderen Gründen schwierig sein, den „Erfolg“ der Bewährungs- und Straffälligenhilfe zu definieren, wie wir später noch erörtern werden, nicht zuletzt aufgrund der Unterschiede in den Zielen und Schwerpunkten der Bewährungs- und Straffälligenhilfe (siehe beispielsweise Durnescu, 2008). ³Wir stellen auch einige besorgniserregende Aspekte der Entwicklung der europäischen Bewährungs- und Straffälligenhilfe fest, insbesondere die sogenannte „Netzerweiterung“ ⁴.

Trotz der Schwierigkeiten bei der Definition und Messung von Erfolg zeigt unsere Studie, dass einige Entwicklungsinitiativen offenbar erfolgreicher waren als andere. Dies gilt sicherlich im Sinne ihres Beitrags zu Bewährungs- und Straffälligenhilfeorganisationen, die heute in ihrem Land eine etablierte und nachhaltige Rolle spielen und eine erhebliche Verantwortung und Fallzahlenbelastung haben.

Wir fragen uns, welche Entwicklungsansätze oder Methoden den Erfolg zu unterstützen scheinen und überlegen, ob die Erfolgsfaktoren und Risiken, die wir in Europa identifizieren, auch in anderen Regionen der Welt relevant sein könnten. Wir kommen zu dem Schluss, dass dies größtenteils der Fall ist.

² Europäische Bewährungsregeln. Grundprinzip 1, Europarat (2010)

³ In der Einleitung zum Hauptbericht untersuchen wir das Konzept des Erfolgs in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe. Wir stellen fest, dass es keine allgemein akzeptierte Definition des Erfolgs in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe gibt, ebenso wie es nur ein begrenztes Verständnis für erfolgreiche Ansätze zur Kapazitätsentwicklung in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe gibt. Ein Grund für die Schwierigkeit, den Erfolg der Bewährungs- und Straffälligenhilfe zu definieren, ist die Bandbreite der Ziele. Durnescu (2008) beispielsweise beschreibt vier Hauptvarianten der europäischen Schwerpunktsetzung, wie die Förderung von ambulanten Sanktionen und Maßnahmen, die Unterstützung der Justiz, die Unterstützung der Resozialisierung von Straftätern und den Schutz der Öffentlichkeit.

⁴ Net-Widening bezeichnet eine Zunahme der Gesamtzahl der Personen, die sich entweder im Gefängnis oder unter Bewährung befinden, normalerweise ohne klare Beweise für einen Grund wie etwa steigende Kriminalitätsraten. Bewährungsstrafen können das Netz der überwachten Personen eher vergrößern, als dass sie eine Alternative zur Inhaftierung darstellen.

Warum ein Projekt zur Kapazitätsentwicklung in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe?

Die Notwendigkeit einer umfangreicheren und häufig besseren Bewährungs- und Straffälligenhilfe⁵ wird auf globaler Ebene selten bestritten. Dies liegt zum Teil am Wunsch nach „Alternativen“ zur Freiheitsstrafe. Internationale Gremien wie der Europarat und die Vereinten Nationen plädieren nachdrücklich für die Bereitstellung umfassenderer, zuverlässigerer und überzeugenderer Alternativen und unterstützen diese. Resolutionen⁶ beider Organisationen, etwa die der Vereinten Nationen zur Notwendigkeit einer Reduzierung der Freiheitsstrafen und einer Ausweitung der Anwendung wirksamer, ambulanter Sanktionen, wurden im Konsens angenommen (siehe zum Beispiel Joutsen, 2020).

Darüber hinaus werden die Vorteile ambulanter Maßnahmen immer eindringlicher und häufiger belegt. Dazu gehören die im Vergleich zur Freiheitsstrafe geringere Rückfallquote (z. B. Petrich et al., 2021), geringere Kosten für die Staatskasse und die Verringerung einiger „Nebenwirkungen der Masseninhaftierung“ (Porporino, 2015) wie Stigmatisierung oder Trennung und Destabilisierung der Gemeinschaften (siehe z. B. „Probation, Why and How“, 2021⁷).

Doch trotz oft beträchtlicher nationaler und internationaler Finanzinvestitionen und Entwicklungsexpertise **ist die Bewährungs- und Straffälligenhilfe noch lange nicht flächendeckend** und, wo sie existiert, sehr unterschiedlich ausgereift und ausgeprägt. Darüber hinaus nehmen unbedingte Freiheitsstrafen weiter zu, sowohl insgesamt als auch in vielen Regionen der Welt. Wie PRI berichtet, „wurden zwei Jahre nach der Verabschiedung der Kyoto-Erklärung und des gemeinsamen Standpunkts der Vereinten Nationen zur Inhaftierung ... nur geringe Fortschritte bei der Abkehr von der Inhaftierung als ‚Standardreaktion‘ und hin zu einer verbesserten Verhältnismäßigkeit der Strafmaße erzielt.“⁸

Zwar gibt es ermutigende globale Entwicklungen wie den Weltkongress für Bewährungs- und Straffälligenhilfe, die Einführung von Plattformen zum Austausch von Daten und praktischen Erfahrungen sowie die bedeutsame Entscheidung des UNODC, ein Handbuch zur Einrichtung und zum reibungslosen Betrieb von Bewährungs- und Straffälligenhilfediensten weltweit zu entwickeln, noch sind **die Informationen zur globalen Lage** einschließlich der Daten, die als Grundlage für Fortschritte dienen könnten, **noch lange nicht vollständig**.

Auch in Bezug auf die Frage nach effektiven Ansätzen zum Kapazitätsaufbau in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe ist das Bild unvollständig. Angesichts der Diskrepanz zwischen erklärter Absicht und Investition einerseits und Ergebnissen andererseits ist es

⁵ Wir verwenden die Begriffe „Probation“ und „Probation Service“ im weitesten europäischen Sinne und schließen Maßnahmen ein, die in anderen Teilen der Welt als „Bewährung und bedingte Entlassung“ oder „ambulante Sanktionen“ bezeichnet werden, sowie Arbeit, die vor dem Prozess, vor der Urteilsverkündung, nach der Urteilsverkündung in der Gemeinschaft, in Haftanstalten und anderen Einrichtungen sowie nach der Entlassung aus der Anstalt, einschließlich bedingter Entlassung und anderer Formen der Nachsorge, geleistet werden kann. Als deutschen Begriff haben wir deshalb „Bewährungs- und Straffälligenhilfe“ gewählt. Dieser geht über den bundesgesetzlich eng definierten Begriff der Bewährungshilfe hinaus.

⁶ Resolutionen der Kongresse der Vereinten Nationen für Kriminalprävention und Strafrecht

⁷ Bosker, J., Tigges, LCM, Henskens, R., (2021)

⁸ Penal Reform International, Globale Gefängnistrends (2023)

vielleicht überraschend, dass die Prozesse der Bewährungs- und Straffälligenhilfeentwicklung noch wenig erforscht sind und es an geeigneten Strukturen für einen Vergleich mangelt. Ansätze zur Kapazitätsentwicklung und zur Übertragung politischer Initiativen scheinen fast so individuell und zahlreich wie die beteiligten Länder und Organisationen und spiegeln diese oft wider.

Es ist daher nicht überraschend, dass auch die Definitionen von Kapazitätsentwicklung unterschiedlich sind. Das Toolkit der Europäischen Kommission bietet Folgendes:

„Kapazität wird **durch externe Faktoren und Akteure geprägt, passt sich an sie an und reagiert auf sie**, aber sie ist nichts Äußeres – **sie ist ein internes Phänomen der Menschen, Organisationen und Gruppen oder der Systeme und Organisationen.**“⁹

Diese Definition weist auf die **Komplexität der Kapazität** selbst hin, einschließlich seiner vielschichtigen internen Natur. Es ist daher nicht überraschend, dass auch Prozesse der Kapazitätsentwicklung komplex sind, einschließlich des Zusammenspiels zwischen „externen Faktoren und Akteuren“ und interner Kapazität. Wir untersuchen die Natur der Kapazitätsentwicklung ausführlicher in der Haupteinführung und Literaturübersicht des Berichts.

Schließlich ist die Studie auch durch langjährige Erfahrungen mit der Bewährungs- und Straffälligenhilfe in unseren eigenen Ländern – dem Vereinigten Königreich und den Niederlanden – sowie durch die Unterstützung der Bewährungs- und Straffälligenhilfeentwicklung in anderen europäischen Ländern, in europäischen „Nachbarländern“ und auf der ganzen Welt motiviert. Im Bewusstsein der deutlichen Unterschiede in Ansatz, Priorität und offensichtlichem Erfolg seitens der Geberorganisationen, Anbieter und Begünstigten (und zunehmend auch unserer eigenen Voreingenommenheit und unterschiedlichen Erfolgsaussichten) haben wir unsere eigene Praxis immer stärker reflektiert und uns gefragt, wie Länder bei ihren Bemühungen, Bewährungs- und Straffälligenhilfeangebote aufzubauen bzw. fortzuentwickeln, am besten unterstützt werden können.

Mit der Studie wollten wir kurz gesagt zwei zentrale Fragen beantworten:

- Inwieweit bietet ein während des Projekts getestetes und verfeinertes Modell einen Rahmen oder eine „Sprache“, um die Kapazitätsentwicklung in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe zu unterstützen?
- Welche Faktoren fördern oder behindern den Erfolg bei der Kapazitätsentwicklung in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe?

Während der Studie wurde immer deutlicher, dass die internationale Gemeinschaft ungenutztes Potenzial hat, den Beitrag der Bewährungs- und Straffälligenhilfe weltweit zu steigern. Wir haben daher auch versucht:

⁹ Fettdruck hinzugefügt. Europäische Kommission (2010), Toolkit for Capacity Development

Schritte zu ermitteln, die internationale Gremien unternehmen könnten, um die Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe und die weitere Bewährungs- und Straffälligenhilfearbeit auf globaler Ebene zu unterstützen.

Methodik

Um bewährte Praktiken im Bereich der Kapazitätsentwicklung besser zu verstehen, haben wir zunächst einen analytischen Rahmen oder eine „gemeinsame Sprache“ entwickelt, mit der wir die Kapazitätsentwicklung untersuchen und unterstützen können. Wir haben uns an den allgemein anerkannten Standards des Europarats und der Vereinten Nationen orientiert, insbesondere an den „European Probation Rules“ und den „Tokio-Rules“. Diese „Regeln“ befassen sich zwar nicht mit dem Entwicklungsprozess, bieten aber „Idealzustände“, auf die Länder oder Gerichtsbarkeiten hinarbeiten sollten. Wir beschreiben eine Reihe von vier **„Bereichen“ der Bewährungs- und Straffälligenhilfe**, die in vereinfachter, aber praktischer Form Verantwortungsbereiche oder „Kompetenzen“ darstellen, auf die sich Dienste während der Entwicklung und Reifung hinbewegen können: Arbeit vor der Verurteilung, nach der Verurteilung in der Gemeinschaft oder während und nach der Haft.

Unter Verwendung der Grundsätze bewährter Modelle der Organisationsentwicklung, etwa des Europäischen Exzellenzmodells, beschreiben wir anschließend die **„förderlichen Rahmenbedingungen“ der Bewährungs- und Straffälligenhilfe** – vier Gruppen von Erfolgsbedingungen, die auf Gesetzgebung, Führung und Leitung, einer belastbaren Organisation (einschließlich ausreichend und gut ausgebildetem Personal, klarer Kommunikation), wirksamen Praktiken und starken Partnerschaften basieren ¹⁰.

Anschließend haben wir das Modell von Bereichen förderlicher Rahmenbedingungen in der **Feldforschung in fünf Ländern angewendet** – Albanien, Georgien, Lettland, Polen und Rumänien. In jedem dieser Länder haben wir Interessenvertreter befragt und schriftliches Material ausgewertet. Wir haben auch eine begrenztere Untersuchung der Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe in Kroatien und Serbien durchgeführt. Jedes dieser Länder hat in den letzten zwei Jahrzehnten seine Bewährungs- und Straffälligenhilfe eingeführt oder versucht, sie zu stärken. Wir haben auch die Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe in Ländern in Betracht gezogen, mit denen wir in anderen Regionen der Welt vertraut sind.

Wir **trafen uns außerdem mit Vertretern europäischer internationaler Gremien**, die sich mit der Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe befassen, untersuchten andere europäische und internationale Einflüsse auf die Bewährungs- und Straffälligenhilfe und **überprüften Literatur zur Kapazitätsentwicklung** im Bewährungs- und Straffälligenhilfebereich, ergänzt durch Literatur aus anderen Rechtsbereichen und allgemeine Literatur zur Kapazitätsentwicklung.

¹⁰ Eine frühe Version des Domänen- und Enabler-Modells ist im vollständigen methodologischen Überblick dargestellt. Eine spätere Version in vereinfachter Infografikform steht auf der Titelseite und ist im letzten Kapitel des Berichts enthalten.

Ergebnisse

1. Das Modell –

Das Modell stellt ein prägnantes und benutzerfreundliches Tool dar, mit dem sich das Konzept und der Zweck der Bewährung, potenzielle Kompetenzbereiche und fördernde Rahmenbedingungen der Bewährungs- und Straffälligenhilfe erkunden lassen.

Wir haben festgestellt, dass unser Modell ein wirksames Instrument für Diskussionen mit allen an der Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe beteiligten Parteien (Begünstigte, Geber- und internationale Organisationen, Leistungsanbieter, Berater und andere Parteien) ist. Das Modell bietet eine gemeinsame und leicht zu kommunizierende, leicht zugängliche „Sprache“, mit der das Konzept und der vorgeschlagene Zweck der Bewährungs- und Straffälligenhilfe erläutert und die Entwicklung diskutiert werden können. Es hilft dabei, den aktuellen Stand der Entwicklung (sofern vorhanden) und die Zukunft zu bewerten und zwischen Bereichen der Bewährungs- und Straffälligenhilfekompetenz und unterstützenden Strukturen oder Prozessen zu unterscheiden.¹¹

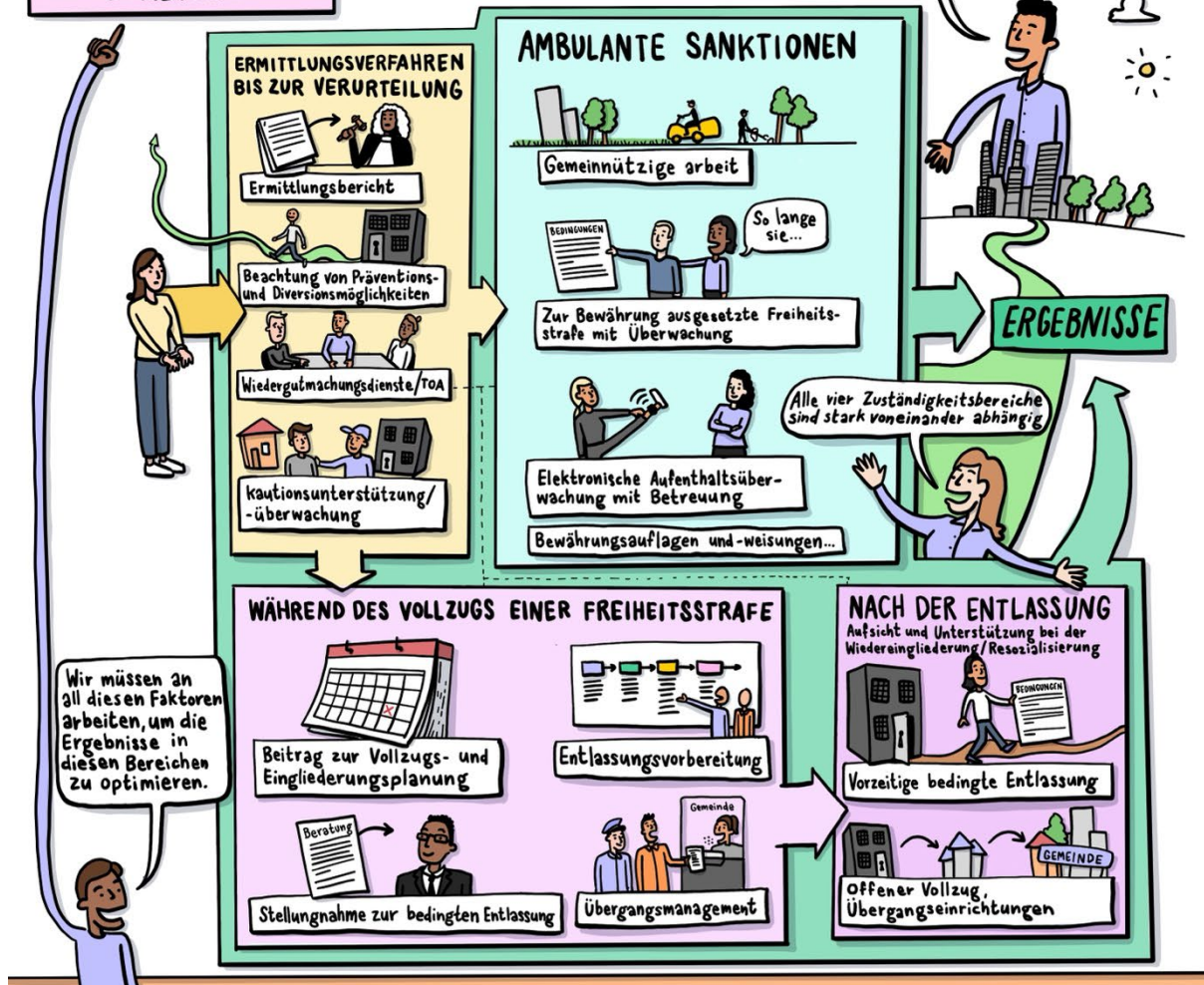
Im Hinblick auf den Beitrag zu einer humanen und effektiven Strafjustiz verdeutlicht das Modell die Notwendigkeit einer **starken Bewährungs- und Straffälligenhilfe** und **einer starken Bewährungs- und Straffälligenhilfeorganisation**. Wir stellen einen allgemeinen Trend fest, dass die Zahl der Bereiche, in denen gearbeitet wird, zunimmt, wenn die Dienste Erfahrung und Reife gewinnen. Je mehr Bereiche von Resozialisierungsaktivitäten abgedeckt werden, desto sichtbarer und aktiver sind die Leistungen der Bewährungs- und Straffälligenhilfe für alle Beteiligten in den verschiedenen Phasen des Strafverfahrens und desto größer ist die Chance, Resozialisierungsziele zu erreichen, sei es die Reduzierung von Rückfällen, die Wiedereingliederung in den Beruf, die Bereitstellung von Alternativen zur Haft oder andere Ziele.

¹¹ Wir sind davon überzeugt, dass das Tool durch die Förderung der Kommunikation und Klarheit bei Planung und Umsetzung das Potenzial hat, die Koordination zwischen mehreren Parteien zu unterstützen und so die Effektivität und Effizienz der Kapazitätsentwicklung zu steigern.

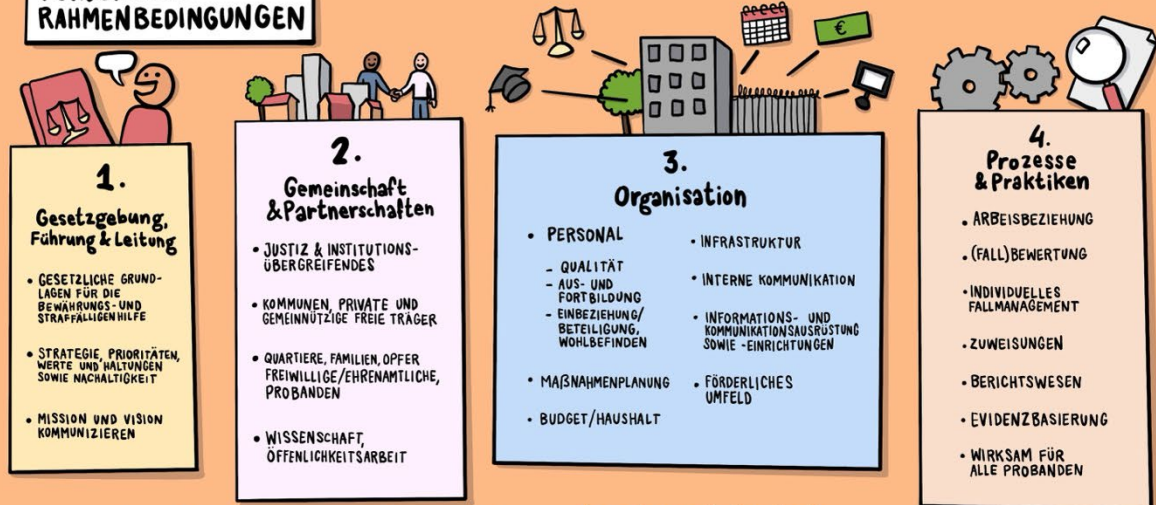
PROBATION CAPACITY BUILDING

VERANTWORTUNGS- UND ZUSTÄNDIGKEITS- BEREICHE

Ziele: Verringerung der Rückfälligkeit, Unterstützung der Wiedereingliederung
Vermeidung weiterer Opfer, Haftvermeidung und Haftverkürzung..



FÖRDERLICHE RAHMENBEDINGUNGEN



Steve Pitts & Leo Tigges (v2, 2024)

Vielen dank an Jo Tein für die deutsche Version dieser Infografik

de Tekenmachine

2. Faktoren, die den Erfolg der Kapazitätsentwicklung in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe unterstützen oder behindern

Wir stellten eine sehr große Übereinstimmung zwischen den Ergebnissen der Feldstudie, den Erkenntnissen aus der Untersuchung europäischer und internationaler Einflüsse und der Literaturrecherche fest.

Ergebnisse der Feldstudie

Zusammengefasst verdeutlichen die Ergebnisse der Feldstudie die Komplexität der Kapazitätsentwicklung in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe. Sie identifizieren mögliche Erfolgsfaktoren, beispielsweise Verständnis und Umgang mit dem Kontext, ausreichend Zeit und Flexibilität, Beachtung von Zielen und Visionen, frühzeitige Einbindung der Interessengruppen, strategische Aufmerksamkeit für die Entwicklung von Tätigkeitsbereichen und förderlichen Rahmenbedingungen sowie dauerhaftes internationales Engagement auf der Grundlage von Partnerschaften und gegenseitigem Wissensaustausch. Die Ergebnisse verdeutlichen auch mehrere Risiken oder „Fehlritte“, die es zu vermeiden gilt.

Aus den Feldstudien geht hervor, dass der Kapazitätsaufbau in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe ein **komplexes Unterfangen ist**. Es wird das vielleicht offensichtliche bewiesen, nämlich dass keine zwei Empfängerländer, Kapazitätsentwicklungsanbieter oder Geldgeber gleich sind. Richtung und Erfolg werden von zahlreichen internen und externen Faktoren beeinflusst. Die Kapazitätsentwicklung wirkt sich auf eine Reihe von Interessengruppen und Systemen aus und ist häufig unvorhersehbar. Jedes Projekt ist anders! Diese Merkmale bedeuten, dass es keine Blaupause gibt; nachhaltiger Erfolg wird in der Regel erst nach geraumer **Zeit und mit einem individuellen Ansatz erreicht, der oft Flexibilität** erfordert, deren Notwendigkeit erkannt werden sollte.

Zu den wichtigsten Einflüssen gehört der Kontext (siehe Abbildung 1). Dieser umfasst, zumindest in Europa, den vorherrschenden **internationalen und regionalen Kontext**, einschließlich internationaler Gremien und Berufsverbände:

Auf internationaler Ebene hat der Wunsch der meisten europäischen Länder, der Europäischen Union beizutreten, die Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe gefördert (als Aspekt einer humanen und angemessenen Behandlung von Straftätern). Gleichzeitig haben die EU, der Europarat und andere Geldgeber internationale Entwicklungsprojekte in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe unterstützt und finanziert, die sich an den vom Europarat festgelegten Standards orientieren. Die Confederation of European Probation (im Folgenden „CEP“) hat den Wissensaustausch unterstützt, zur Entwicklung und Weitergabe praktischer Forschungsgrundlagen beigetragen (mit nachhaltiger akademischer Beteiligung), Veranstaltungen zur Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe abgehalten und zu dem Gefühl einer Bewährungs- und Straffälligenhilfe -„Familie“ beigetragen, zu der die Länder gehören möchten.

Der nationale Kontext spielt eine große Rolle. Er umfasst historische und aktuelle politische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Faktoren, einschließlich **des Klimas oder Kontexts im Justiz- und Strafvollzugssystem**. In mehreren europäischen Ländern wurden diese durch das Erbe der Sowjetunion beeinflusst. Nationale und internationale Kontexte interagieren und beeinflussen die aktuelle und potenzielle Reaktion auf Kriminalität und

damit den Umfang und die Ausrichtung der Bewährungs- und Straffälligenhilfemaßnahmen, was wiederum Auswirkungen auf die Kapazitätsentwicklung hat.

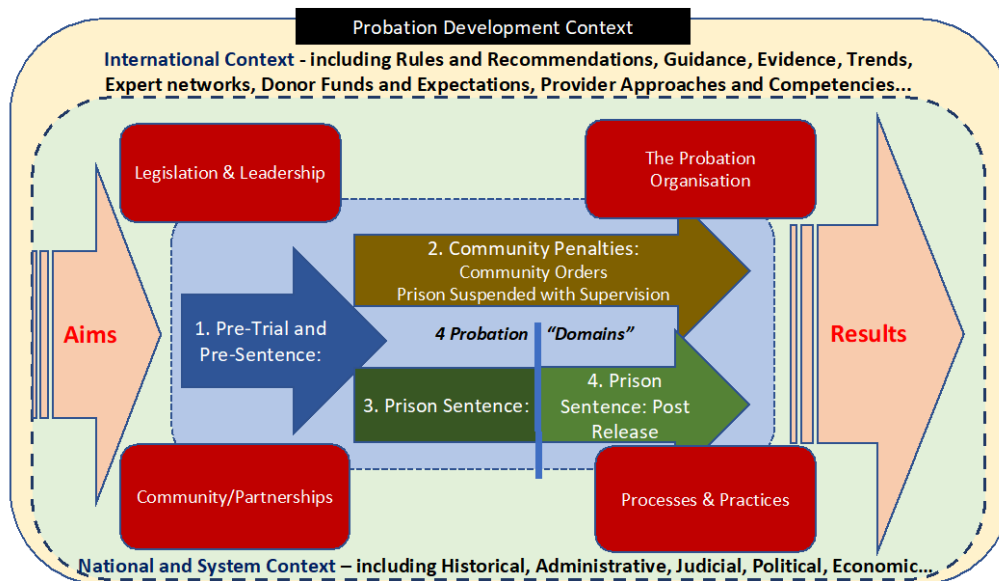


Abbildung 1: Domänen und Enabler im Kontext der internationalen, nationalen und systemischen Bewährungshilfeentwicklung. Eine deutschsprachige Übersetzung der Terminologie finden Sie in Anhang.

Anschließend bieten wir Einblicke in gute Praxis bezüglich des Aufbaus von Bewährungs- und Straffälligenhilfekapazitäten auf Programm- oder Projektebene. Während die Vorteile der „Übertragung von Modellen und Konzepten oder praktischen Ansätzen“ (wie die Möglichkeit, schnell aus den Erfahrungen anderer zu lernen, Fallstricke zu vermeiden und das Rad nicht neu erfinden zu müssen) offensichtlich und real sind, geht es bei einer erfolgreichen Kapazitätsentwicklung um viel mehr als nur darum, ausgewählte Praktiken zu übernehmen und sie mit einem klaren Plan umzusetzen. Erfolgreiche Kapazitätsentwicklung ist viel mehr als ein technischer Prozess; die Realität ist viel differenzierter, wie aus dem Folgenden hervorgeht!

Die Entwicklung einer **inspirierenden gemeinsamen Vision**, einer Begründung, die auch das Potenzial der Bewährungs- und Straffälligenhilfe und ihren vorgesehenen Platz im Rahmen der Strafzumessung berücksichtigt, ist von grundlegender Bedeutung. Es muss Klarheit darüber herrschen, dass ambulante Sanktionen als Alternative und nicht als Ergänzung zum Gefängnis eingesetzt werden sollten, um das Risiko zu verringern, dass das „Netz größer wird“. Es gibt beunruhigende Hinweise darauf, dass dies nicht immer der Fall ist. Andere Ziele, beispielsweise die Verringerung der Rückfallquote, die Unterstützung der Resozialisierung und Wiedereingliederung oder die Verhinderung weiterer Opfer, sollten ebenfalls beachtet werden, wobei in erster Linie die vom Begünstigten geäußerten Bedürfnisse zu berücksichtigen sind. Mit anderen Worten: Klarheit über das „**Warum**“ der Bewährung trägt dazu bei, Entwicklung sowohl anzustoßen als auch aufrechtzuerhalten.

Wo es an einer klaren Vision mangelt (was wir insbesondere in einigen Fällen beobachtet haben, die nicht in diese Studie einbezogen wurden), verliefen die Fortschritte langsamer, was manchmal durch unterschiedliche Annahmen oder Erwartungen der wichtigsten Projektbeteiligten (Begünstigter, Geldgeber und Anbieter) beeinträchtigt wurde. Auch zwischen den Erwartungen der Begünstigten und den in den europäischen Leitlinien zum Ausdruck gebrachten Erwartungen kann es zu Spannungen kommen.

Hand in Hand mit einer klaren Vision gehen **die beteiligten Personen und ihr aktives Engagement**. Von besonderer Bedeutung sind engagierte politische und institutionelle Führungskräfte, die bereit sind, Bewährungs- und Straffälligenhilfearbeit einzuführen und sich auf diesen komplexen Weg einzulassen. Bei Kontinuität engagierter Personen ist der Erfolg sicherer. Während in der Praxis an der frühen Entwicklung oft nur eine relativ kleine Gruppe von „Wegbereitern“ beteiligt ist, funktioniert der Aufbau und die Aufrechterhaltung der Bewährungshilfe am besten, wenn sie von einem frühen Stadium an von einer Reihe engagierter und informierter Stakeholder unterstützt wird (die im Idealfall mit der Zeit ihr Engagement steigern oder eine führende Rolle spielen und an der Gestaltung der Dienste teilnehmen, insbesondere in Politik- und Praxisbereichen, die Auswirkungen auf die Interessen der Stakeholder haben). **Vernetzung und Partnerschaften** sind daher von entscheidender Bedeutung, darunter Partner aus dem System des Strafverfahrens wie Richter, Staatsanwälte und Gefängnisleiter.

Natürlich besteht eine Interaktion zwischen den beteiligten Personen und der Vision. Ein Netzwerk, das die Bewährungs- und Straffälligenhilfe unterstützt, kann dabei helfen, die aktuelle Situation zu überprüfen, zur Entwicklung einer gemeinsamen Vision für das Potenzial der Bewährungs- und Straffälligenhilfe beizutragen, Ansichten und Rollen zu klären, Zustimmung zu schaffen, das Resozialisierungskonzept zu vermitteln und Hindernisse und unterschiedliche Ansichten im Laufe der Zeit zu identifizieren und zu überwinden (das „**Wer?**“ der Bewährungs- und Straffälligenhilfeentwicklung).

Die Verwirklichung der Vision sollte durch systematische Planung und strategische Aufmerksamkeit bei der Umsetzung unterstützt werden. Dazu müssen anspruchsvolle Schritte unternommen werden, die die Arbeitsprioritäten in den vier Bereichen berücksichtigen (das „**Was?**“ der Bewährung), auf Stärken aufbauen und mit (realistischen) Zielen verknüpft werden. Die Schritte sollten wiederum durch die Konzentration auf alle vier förderlichen Bereiche unterstützt werden (Hervorhebung entsprechend der priorisierten Bereiche und Aufgaben innerhalb dieser Bereiche), einschließlich des gesetzlichen Rahmens, entschlossener Führung, Leitung und Kommunikation, einer starken Organisation (einschließlich einer zufriedenstellenden Infrastruktur, ausreichendem und gut ausgebildetem Personal, angemessener und wirksamer Praxis) und des Engagements der Gemeinschaft mit einer Reihe von Partnerschaften (das „**Wie?**“) der Bewährungs- und Straffälligenhilfe).

Die Erfolge sollten regelmäßig überprüft werden, auch durch die Stakeholder. So können Erfolge identifiziert und anerkannt, Pläne gegebenenfalls angepasst und als Anreiz für die künftige Entwicklung genutzt werden.

Der Projektansatz und die Beziehungen zwischen den Parteien (einschließlich Begünstigten, Geldgebern und denjenigen, die technische Unterstützung anbieten) sind wichtig. Dazu gehört, dass man sich Zeit nimmt, um bei den „Geberländern“ oder -organisationen ein ausreichendes Verständnis für den nationalen und strafrechtlichen Kontext aufzubauen, und dass man gemeinsam mit den Begünstigten Prioritäten oder Schritte identifiziert, die wahrscheinlich „einen Nerv treffen“. Klarheit und Realismus in Bezug auf das, was damit verbunden sein kann, Angemessenheit und mögliche Hindernisse, Widerstände, Risiken und wie man sie mildern kann (insbesondere, wenn ein Begünstigter neu in der Bewährungs- und Straffälligenhilfearbeit ist und/oder die Geber einen deutlich anderen Hintergrund haben), sind ebenfalls wichtig.

Bei der Arbeit sollte auch **die Entwicklungsfähigkeit** des Begünstigten berücksichtigt werden, einschließlich ausreichender Führung, Personal und Zugang zu anderen

Ressourcen. Außerdem sollten, wie bereits erwähnt, Möglichkeiten zur Flexibilität angesichts der Erfahrungen (die wenn möglich auf Pilotprojekten beruhen) und des wachsenden gegenseitigen Verständnisses vorgesehen werden.

Erfolgreiche Entwicklungsarbeit in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe wird durch Koordination der Bemühungen aller Beteiligten unterstützt, einschließlich der möglicherweise beteiligten verschiedenen Geldgeber. Dadurch werden Synchronität und Effizienz verbessert und Lücken und Doppelarbeit vermieden. Dieser Aspekt wird überraschenderweise oft unterschätzt, er ist jedoch von echter Bedeutung, wenn er vorhanden ist. Dies wird ggf. durch die **Kontinuität** des internationalen und nationalen Personals unterstützt.

Möglichkeiten, von einer Reihe von Ländern zu lernen (von Geldgebern, Anbietern oder durch Projektplanungen, bei denen Kontakte zu mehr als einem etablierten Dienst bestehen), insbesondere von Ländern mit ähnlicher Erfahrung, tragen ebenfalls dazu bei, eine Auswahl aus verschiedenen Perspektiven oder „Lösungen“ zu gewährleisten, um den Bedarf besser zu decken.

Darüber hinaus scheint die Entwicklung von Kapazitäten am erfolgreichsten zu sein, wenn die zugrunde liegende **Philosophie und die Prinzipien** Konzepte und Praktiken umfassen, die weniger auf „Transfer“ oder „Kopieren“ von Politik oder Praxis basieren, sondern eher einen individuellen, **kollaborativen, partnerschaftlichen Ansatz widerspiegeln, der auf Wissensaustausch**, Gleichheit, Vision, Inspiration, gegenseitigem Lernen, dem Aufbau von Stärken und der Entwicklung persönlicher Fähigkeiten basiert – all dies trägt dazu bei, Überzeugung, Leistung und Resilienz zu fördern. Direktere Formen des Kopierens oder Transfers können dennoch erfolgreich sein, wenn dem Bedarf, der Anpassung und insbesondere zwischen Parteien mit Ähnlichkeiten ausreichend Rechnung getragen wird. Sie können zu Produkten und Methoden von nachhaltigem Wert beitragen, insbesondere wenn der Transfer durch eine vorherige Phase des Wissensaustauschs eingeleitet wird und Teil eines strategischen Entwicklungsprozesses ist. Der Begünstigte sollte immer am Steuer sitzen!

Wichtig sind dabei die **Professionalität und die Qualitäten** des einzelnen Personals sowie ihrer Organisationen, insbesondere internationaler Experten, die sowohl ausgeprägte technische (Fachliche-, Projekt- und Entwicklungskompetenzen) als auch kultursensible Beziehungskompetenzen mitbringen – sowie Wissen über die Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe und Verständnis für den Kontext der Begünstigten haben.

Erkenntnisse zum Einfluss des europäischen und globalen Kontextes

Das Wachstum der Bewährungs- und Straffälligenhilfe in den europäischen Ländern wurde durch Entwicklungen im europäischen und globalen Kontext positiv beeinflusst. Kurz gesagt handelt es sich dabei um:

- Kriterien der Europäischen Union (EU) für den Beitritt neuer Mitglieder, die zu einer Verbesserung der Haftbedingungen geführt haben.
- Bereitstellung von Mitteln für Länder, um Alternativen zur Freiheitsstrafe zu schaffen.
- Bilaterale „Partnerschafts“-Austauschprojekte (europäisch und manchmal transkontinental), multilaterale Forschung und Entwicklung und andere finanziell unterstützte Vereinbarungen.

- Vom Europarat entwickelte Standards, z.B. European Prison Rules 2006, European Probation Rules 2010.
- Einfluss der Europäischen Organisation für Bewährungs- und Straffälligenhilfe – Confederation of European Probation (CEP).
- Zunehmendes Interesse der akademischen Welt an Bewährungs- und Straffälligenhilfe sowie alternativen Sanktionen insgesamt.
- Eine sich entwickelnde europäische Evidenzbasis.
- Entwicklungen außerhalb Europas äußern sich vor allem in Leitlinien der Vereinten Nationen und der Ausarbeitung von Praxis- und Evidenzgrundlagen.

Die Europäische Union hat die Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe stark beeinflusst, insbesondere aufgrund ihres Beitrittsprozesses. Neue Mitglieder traten in unterschiedlichen Phasen bei. Partnerschaften und andere Projekte haben die Entwicklung deutlich vorangetrieben und die internationale Zusammenarbeit wurde finanziert. Dennoch besteht weiterhin eine Kluft im Strafrecht (Krajewski, 2007), was den anhaltenden regionalen und nationalen Einfluss politischer, wirtschaftlicher und anderer historischer Faktoren zeigt und das Risiko einer Ausweitung der Netze erhöht. ¹²Die professionelle „wissens- und Erkenntnisgemeinschaft“ der CEP hat einen weiteren sehr positiven Einfluss ausgeübt. Weitere wichtige Einflüsse kamen von den auf Menschenrechten basierenden Standards des Europarats, dem akademischen Interesse und Engagement für die Bewährungs- und Straffälligenhilfe sowie der sich entwickelnden Praxis-/Evidenzbasis innerhalb und außerhalb Europas.

Eine systematische Auswertung und Zusammenstellung dessen, was sich bei der Entwicklung internationaler Bewährungs- und Straffälligenhilfekapazitäten bewährt hat (oder was „Erfolg“ in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe ausmacht), fehlt – was angesichts des Zeit- und Geldaufwands vielleicht überraschend ist, wie wir an anderer Stelle bemerken. Einige wenige internationale (außerhalb Europas) praxisbezogene Literatur bietet jedoch Einblicke in bewährte Verfahren bei der Entwicklung von Kapazitäten in verwandten Bereichen. Diese und Erkenntnisse über europäische Einflüsse auf die Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe werden im Kapitel des Hauptberichts über Erkenntnisse zum europäischen und internationalen Einfluss ausführlicher erörtert.

Erkenntnisse aus der Literaturrecherche

Wie bereits erwähnt, stellen wir eine erhebliche Übereinstimmung zwischen den Ergebnissen der Feldstudie, der Untersuchung europäischer und internationaler Einflüsse und der Literaturrecherche fest. Letztere hilft bei der Validierung der Ergebnisse aus der Feldstudie und bietet zusätzliches Verständnis und Einblicke in Prozesse und bewährte Praktiken bei der Kapazitätsentwicklung.

Literatur zum Thema Kapazitätsentwicklung speziell im Bewährungs- und Straffälligenhilfebereich ist vergleichsweise selten (im Vergleich zu beispielsweise den Bereichen Gesundheit, Gefängnisse oder Sicherheit). Wir haben daher auch andere Literatur herangezogen und sind zu dem Schluss gekommen, dass die für das Projekt wertvolle Literatur aus drei miteinander verbundenen Kategorien besteht:

¹² Statistische Informationen finden Sie im Kapitel „Europäische und international Einflüsse“. Der europäische Mittelwert beträgt 212.

- Allgemeine Literatur zu Politiktransfer und Kapazitätsentwicklung
- Literatur zur Typologie der Justizsysteme in verschiedenen Ländern
- Literatur zum Transfer von Modellen und Kapazitätsentwicklungen in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe

In der allgemeinen Literatur wird die Komplexität der Kapazitätsentwicklung betont, einschließlich der Auswirkungen auf Systeme jenseits des „Zielsystems“ (in diesem Fall Bewährungs- und Straffälligenhilfe) innerhalb und außerhalb der Justiz. Siehe **Leroux-Martin und O'Connor (2017)**: Entwicklungen auf einem Gebiet können anderswo eine „Kettenreaktion“ auslösen, deren Folgen schwer vorhersehbar sind. Dies ist einer von mehreren Faktoren, die dazu beitragen, dass Entwicklungsprozesse eher „Wolken“ als „Uhren“ ähneln.

Dolowitz und Marsh (1996 und 2000) erarbeiten Fragen wie das Warum, Wer (ist beteiligt), Was und Wie sowie andere analytische Dimensionen der Übertragung, einschließlich des „Grades der Übertragung“ und was die Übertragung einschränkt oder erleichtert. Jeder Punkt spiegelt Erkenntnisse aus der Feldforschung wider und verdeutlicht beispielsweise, wie das „Warum“ der Bewährungs- und Straffälligenhilfe und das „Wer“ als entscheidende Fragen am Anfang der Kapazitätsentwicklung einbezogen werden sollen. Der „Grad“ der Übertragung bezieht sich auf ein anderes Übertragungskontinuum, das von Inspiration über Nachahmung und Anpassung bis hin zum direkten Kopieren reicht (ein aufschlussreiches Konzept, das unserer Erfahrung nach in der Praxis nur selten diskutiert wird). Zu den Faktoren, die die Übertragung einschränken oder erleichtern können, gehören das Verständnis und die ausreichende Berücksichtigung kultureller, politischer oder ideologischer Kompatibilität und wirtschaftlicher Kosten. Ein Politikversagen kann mit dem gleichgesetzt werden, was sie als uninformierten, unvollständigen oder unangemessenen Transfer bezeichnen.

Evans (2017) schlägt ein Kontinuum der Motivation vor, ausländische Richtlinien oder Praktiken zu übernehmen, das von freiwillig bis teilweise oder überwiegend erzwungen reicht. Letzteres kann der Fall sein, wenn internationaler Druck zur Entwicklung des Strafrechts beispielsweise mit der Mitgliedschaft in der EU oder mit Geldern verbunden ist, während es in gewissem Maße mit der eigenen Strafrechtskultur in Konflikt steht. Er argumentiert, dass ein Transfererfolg zwischen Ländern mit gemeinsamen Merkmalen wahrscheinlicher ist, und identifiziert potenzielle Transferbarrieren, die angegangen werden müssen, beispielsweise kulturelle Übereinstimmung, wirtschaftliche und Aufnahmekapazität sowie öffentliche Meinung.

Andrews, Pritchett und Woolcock (2012) erläutern die „Fähigkeitsfalle“, die sich aus dem Ehrgeiz der empfangenden Jurisdiktion, des Gebers, des Anbieters oder aller drei im Verhältnis zu den verfügbaren Ressourcen zur Umsetzung und/oder Verwaltung anspruchsvoller internationaler Projekte ergeben kann (die von den Begünstigten häufig neben ihrem „Hauptberuf“ durchgeführt werden). Sie empfehlen eine „problemgesteuerte iterative Anpassung“, um den „Lösungstransfer“ zu minimieren und stattdessen lokale Probleme zu identifizieren und flexibel auf lokalen Lösungen aufzubauen, um diese zu lösen (auch wenn diese durch internationale Erfahrungen angeregt oder beeinflusst werden).

Zum Thema Gerechtigkeitstypologie wird der starke Einfluss des internationalen Kontexts von **Krajewski (2007)** veranschaulicht, der einen regionalen Kontext beschreibt – eine europäische Ost-West-Teilung bezüglich des Strafrechts, die zum Teil das Erbe des Kommunismus widerspiegelt. **Haney (2016)** und **Drápal (2021)** denken, vielleicht

unerwartet, über die möglichen negativen Auswirkungen des wirtschaftlichen und politischen Wandels auf die Liberalisierung der Sanktionspolitik nach. Cavadino und Dignan (2006) diskutieren, wie der nationale Kontext mit der Entwicklung der Justiz interagieren kann, und argumentieren, dass es einen starken Zusammenhang zwischen nationaler politischer Ökonomie und Sanktionspolitik gibt, wie dies auch Tonry (2007) tut. Alle implizieren, dass die Gesetzgebung, Politik, Praxis und Bereitschaft zur Entwicklung des Strafvollzugssystems Teil eines größeren nationalen Bildes sind, das globalen oder regionalen Justiztrends entgegenwirken oder sie fördern kann.

In Bezug auf die Literatur zur Übertragung oder Entwicklung von Bewährungs- und Straffälligenhilfemaßnahmen schlägt Lappi-Seppälä (2003) drei Themen vor, an denen gearbeitet werden sollte, um die Zahl der Inhaftierten zu reduzieren: Wie können Gesetze zu ambulanten Sanktionen auf politischer Ebene akzeptiert und auf praktischer Ebene umgesetzt werden und wie kann dem punitiv-populistischen Druck von Politikern und Medien begegnet werden? Phillips (2010) veranschaulicht die Beständigkeit der Sanktionierungskultur durch einen Vergleich der Bewährungs- und Straffälligenhilfe in den Vereinigten Staaten sowie in England und Wales. Folglich können Hindernisse aus Versuchen resultieren, Veränderungen durchzusetzen, die im Widerspruch zu einer bestehenden Kultur oder Herangehensweise stehen (mit dem Potenzial für Konflikte mit neueren internationalen Standards). Joutsen (2020) plädiert für die gegenseitige Verstärkung von Maßnahmen zur Förderung der sozialen Inklusion von Straftätern und zum Aufbau sicherer Gesellschaften, wie es in den UN-Nachhaltigkeitszielen verankert ist, und weist auf die entscheidende Rolle von Partnerschaften in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe hin.

Špero (2020) beschreibt einen schrittweisen ganzheitlichen und strategischen Ansatz in Kroatien, der sich effektiv mit Tätigkeitsbereichen und förderlichen Rahmenbedingungen befasst. Die Bedeutung des „Wer“ ist offensichtlich, Kommunikation und Partnerschaft sind in Bezug auf Justiz und Staatsanwaltschaft ebenso wichtig wie die Kommunikation mit Medien und Öffentlichkeit, wobei harte Fakten über die Vorteile der Bewährungs- und Straffälligenhilfe herangezogen werden. Špero weist auf die Vorteile der Kontinuität in internationalen Projekten hin, wobei vorzugsweise auf eine Reihe nationaler Erfahrungen zurückgegriffen wird.

McFarlane und Rob Canton (Herausgeber, 2014) empfehlen auf Grundlage ihrer Arbeit zwischen England und Wales und der Türkei, sich Zeit zu nehmen, um das Land kennenzulernen, bevor man einen fundierten (gemeinsamen) Plan ausarbeitet. Zudem sollten die Beteiligten bei der Umsetzung flexibel bleiben, wenn sich das Verständnis weiterentwickelt. Außerdem sollten sie auf die Bedeutung der Sprache achten, den interkulturellen Fähigkeiten der Experten gerecht werden und sich mit der Zeit Vertrautheit aufbauen.

Kanton (2006) und Durnescu und Haines (2012) untersuchen ihre eigenen Fallstudien zur Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe in der Ukraine bzw. Rumänien. Canton ist sich der Bedeutung der bestehenden Kultur, Systeme und Praxis bewusst (und erkennt an, dass die Motivationen sich im Laufe der Zeit ändern können). Er befürwortet Pilotprojekte und den Aufbau bestehender Praktiken, wobei er „Eignung“ und Eigenverantwortung statt Programmübertragung unterstützt. Außerdem plädiert er für eine stärkere Betonung der Evaluierung. Durnescu und Haines befürworten einen partnerschaftlichen Ansatz und Wissensaustausch, während Wheeldon (2012) in seiner Beschreibung der Arbeit mit Kanada und Lettland konstruktive (nicht verbotende) Interaktion, lokale Pilotprojekte, einen nationalen Koordinierungsrat und Nachhaltigkeit

empfehlen, die durch einen partizipativen, pragmatischen Stil gefördert wird, der die menschliche Fähigkeit aufbaut, die Bewährungs- und Straffälligenhilfe eigenständig zu entwickeln, unterstützt durch starke Beziehungskompetenzen.

Kurz gesagt untermauert die Literatur die Ergebnisse von Feldstudien und die Überprüfung internationaler Einflüsse hinsichtlich der Bedeutung von Faktoren wie Komplexität des Kapazitätsaufbaus, internationalem, nationalem und juristischem Kontext, strukturierten Ansätzen einschließlich - warum, wer, was und wie - und potenziellen zu behandelnden Problemen und Hindernissen. Technische Erfolgsfaktoren wie Pilotprojekte, Flexibilität, Aufmerksamkeit für Tätigkeitsbereiche und fördernde Rahmenbedingungen, Zusammenarbeit mit einer Reihe von Ländern, längerfristige Beteiligungen und der Wert relationaler sowie technischer Fähigkeiten werden hervorgehoben.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Wir bieten drei Schlussfolgerungen und Empfehlungen an:

- Das Modell entscheidender Tätigkeitsbereiche und fördernder Rahmenbedingungen („Domains and Enablers Model“) als Hilfe zur Entwicklung von Kapazitäten in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe
- 10 „Erfolgsfaktoren“ bei der Entwicklung von Kapazitäten in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe auf nationaler oder Gerichtsbarkeitsebene
- 5 Empfehlungen für die internationale Gemeinschaft zur weltweiten Unterstützung der Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe

Erstens das „Domains and Enablers Model“ unterstützt eine klare Kommunikation über das „Wesen“ der Bewährungs- und Straffälligenhilfe und bietet eine praktische Sprache und einen analytischen Rahmen, den alle an der Kapazitätsentwicklung Beteiligten nutzen können, um die aktuelle Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe in einem Land oder Rechtsraum zu verstehen und ihre künftige Entwicklung zu planen.

Darüber hinaus glauben wir, dass das Modell in verschiedenen Regionen der Welt international Anwendung findet. Das Modell betont die Notwendigkeit eines strategischen und ausgewogenen Ansatzes bei der Ausweitung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe auf alle Bereiche, der über einen Zeitraum von mehreren Jahren angemessen durch Förderer unterstützt wird. Dabei wird anerkannt, dass die Entwicklung einer „erfolgreichen“ Bewährungshilfeorganisation und -durchführung eine dauerhafte Investition von Zeit und Ressourcen erfordert.

Wir empfehlen daher die Verwendung des Modells als hilfreiches Instrument für die Entwicklung der Bewährungshilfe in Europa und anderen Regionen weltweit.

Zweitens identifizieren wir auf der Grundlage konsolidierter Feldstudienresultate, Untersuchungen zu europäischen und internationalen Einflüssen auf die Kapazitätsentwicklung sowie Literaturergebnissen **10 Erfolgsfaktoren** bei der Entwicklung von Bewährungskapazitäten.

Die 10 Faktoren befassen sich mit einer Reihe von Aspekten der Bewährungs- und Straffälligenhilfeentwicklung auf nationaler oder rechtlicher Ebene. Sie bieten

Diskussionspunkte, die unserer Meinung nach für alle eng beteiligten Parteien, insbesondere, Begünstigte und Leistungserbringer, hilfreich sind.

Sie sind in Abbildung 2 übersichtlich aufgeführt und im Schlusskapitel des Hauptberichts detailliert dargestellt.

- 1 Ein kollaborativer, partnerschaftlicher Ansatz – basierend auf Wissensaustausch und Gleichberechtigung – der es dem Empfängerland ermöglicht, seine Kapazitäten durch die Adressierung ermittelter Bedürfnisse auszubauen und dabei auf eine Reihe internationaler Strategien und Praktiken sowie nationaler Strategien, Praktiken und Stärken zurückzugreifen, um einen maßgeschneiderten Ansatz zu entwickeln.
- 2 Schaffen und Kommunizieren einer gemeinsamen Vision oder Ambition hinsichtlich des potenziellen Beitrags der Bewährungs- und Straffälligenhilfe, die Anklang findet.
- 3 (Nationalen, systemischen, internationalen) Kontext und Komplexität erkennen und damit arbeiten: der Einfluss des internationalen, regionalen und nationalen sozioökonomischen Umfelds oder Kontexts auf die Kultur des Strafvollzugs- und Justizsystems, Triebkräfte für Veränderung und Ausrichtung, Kapazitäten, Möglichkeiten, Budget, Ressourcen; die komplexe, vielschichtige und unvorhersehbare Natur der Veränderung; infolgedessen die potenzielle Dauer der Veränderung und Unterstützung.
- 4 Identifizierung und Bewältigung einer Reihe potenzieller Widerstände (z. B. politischer, systembedingter, organisatorischer, öffentlicher Art) und Risiken, einschließlich der "Netzerweiterung" und der übermäßigen Abhängigkeit von Schulungen auf Kosten der umfassenderen Organisations- und Systemanforderungen.
- 5 Aufbau von Netzwerken und Allianzen – Einbindung und Beteiligung wichtiger Interessenvertreter und Partner, Einordnung der Vision und des Beitrags der Bewährungs- und Straffälligenhilfe in den Kontext der umfassenderen Entwicklung des Justizsystems.
- 6 Erreichen der Vision – durch die Entwicklung einer ganzheitlichen und allgemein verständlichen und kommunizierten integralen Strategie (vorzugsweise unter Einbeziehung einer Nutzenanalyse) und eines Implementierungsplans, der die Arbeit in den Tätigkeitsbereichen und hinsichtlich der fördernden Rahmenbedingungen ausbalanciert.
- 7 Projektmanagement – welches unter Berücksichtigung von Vorbereitungszeit, Entwicklung eines gegenseitigen Verständnisses, schrittweisem Vorgehen, Pilotierung, Überprüfung, iterativer und flexibler Entwicklung, kontinuierlich und über Zeit und Geldgeber hinweg koordiniert.
- 8 Professionelle fachliche und „weiche“ Kompetenzen – Einbeziehung erfahrener, sachkundiger, langjähriger, engagierter, inspirierender, fachlich versierter und kommunikativer Experten/Berater, die sich in die Gegebenheiten des Landes oder der Gerichtsbarkeit hineinversetzen und zwischen internationalem und nationalem Kontext abwägen – sensibel und anpassungsfähig in Kultur und Sprache.
- 9 Nutzung und Zusammenarbeit mit supranationalen Organisationen und Berufsverbänden bei der Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe (auch

durch Standards, Daten, Finanzen, Forschung und Austausch von Wissen und Praxis).

10 Integration von Auswertung, Forschung und Berichterstattung

Abbildung 2: 10 Erfolgsfaktoren beim Aufbau von Bewährungskapazitäten.

Notiz: Auf der Grundlage unserer Forschung haben wir versucht, die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Entwicklung von Kapazitäten in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe zu ermitteln. Diese Faktoren lassen sich zwar unterscheiden, sind aber miteinander verbunden. Aus diesem Grund gibt es in ihren Beschreibungen eine gewisse Überschneidung, was unserer Meinung nach das Verständnis der Beziehung zwischen ihnen erleichtert.

Drittens meinen wir, dass es auf globaler Ebene Spielraum für koordiniertere, gemeinschaftlichere und umfassendere Maßnahmen zur Förderung der Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe gibt.

Daher unterbreiten wir **der internationalen Gemeinschaft fünf Empfehlungen** zur weltweiten Förderung der Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe .

Im Mittelpunkt der Empfehlungen steht die Anerkennung der anregenden und unterstützenden Rolle internationaler Organisationen und Berufsverbände in Europa, deren Einfluss sich unter anderem auf die Festlegung von Standards, Umsetzungsdaten, Entwicklungsfinanzierung, Forschung und Wissensaustausch erstreckt.

Wir sind davon überzeugt, dass supranationale Organisationen, professionelle Netzwerke und andere Foren und Gremien auf globaler Ebene und in anderen Regionen neben anderen Interessengruppen und Stimmen ungeachtet der erheblichen regionalen Unterschiede hinsichtlich Organisationen und Umständen ebenfalls eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe spielen.

Wir plädieren daher für –

- **ein weltweites Netzwerk der Bewährungs- und Straffälligenhilfe, ein „Netzwerk der Netzwerke“ oder eine Organisation** an regionale Netzwerke angebunden und in der Lage, deren Entwicklung durch Wissensaustausch und andere Mittel strategisch zu unterstützen,
- **internationale Leitlinien** stärker in den Blick zu nehmen und dabei auch Arbeitsbereiche anzusprechen, die derzeit weniger im Fokus stehen (wie etwa die Arbeit vor einer Gerichtsverhandlung oder die elektronische Aufenthaltsüberwachung und andere Formen der Technologie),
- dass Anstrengungen unternommen werden, um **die Budgets für die Entwicklung des Justizwesens** hin zu einer ambulanten Praxis zu lenken und
- **Daten** eine erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt wird,
- und dass ein stärkerer Schwerpunkt sich auf **die Erforschung, Bewertung und Kommunikation der Vorteile ambulanter Arbeit** richtet.

Abbildung 3 führt die nachfolgenden 5 Empfehlungen vollständig auf und sie werden im Schlusskapitel des Hauptberichts ausführlich erläutert.

- 1 Aufbau eines weltweiten Netzwerks, einer Plattform oder Organisation für Bewährungs- und Straffälligenhilfe:

- die mit regionalen Netzwerken verbunden ist und deren Entwicklung unterstützen kann, sowie mit relevanten regionalen und globalen trans- und internationalen Gremien, NGOs und anderen Organisationen vernetzt ist;
 - die einen regelmäßigen intensiven Austausch und eine gleichberechtigte Zusammenarbeit im Hinblick auf die Politik der Bewährungs- und Straffälligenhilfe, die Forschung und eine evidenzbasierte und vielversprechende Praxis fördert und aus der globalen Vielfalt der Bewährungs- und Straffälligenhilfe lernt und diese Bereichert;
 - die eine zugängliche Kommunikation der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Vorteile der Bewährungs- und Straffälligenhilfe und der Einführung und Stärkung von entsprechenden Systemen unterstützt;
 - die Initiativen zur Kapazitätsentwicklung auf globaler und regionaler Ebene unterstützt, einschließlich der Erleichterung des Zugangs zu Wissen und der Zusammenarbeit mit Experten und Ländern mit ähnlichem Hintergrund oder Werdegang.
- 2 Überprüfung und Aktualisierung der vorhandenen Empfehlungen und Leitlinien zur Bewährungs- und Straffälligenhilfe /ambulanten Sanktionspraxis und Sicherstellung, dass alle Bereiche und Maßnahmen (z. B. Arbeit vor dem Gerichtsverfahren, Resozialisierung, elektronische Aufenthaltsüberwachung) berücksichtigt werden, wobei nach und nach auch regionale Unterschiede und Erkenntnisse zu berücksichtigen sind.
 - 3 Sicherstellung, dass die Budgets der VN und potenzieller Geberorganisationen direkt auf die Entwicklung von Organisationen der Bewährungs- und Straffälligenhilfe und ihrer Arbeit ausgerichtet sind. Verbesserung der Koordinierung der Geber, um sicherzustellen, dass sich die Projekte ergänzen, Doppelarbeit vermieden wird und Kontinuität in der Unterstützung der Begünstigten gewährleistet ist.
 - 4 Stärkung der Verfügbarkeit von Daten, vergleichbar mit den SPACE-Daten des Europarats, die die Entwicklung in allen vier Bereichen der Bewährungshilfe berücksichtigen.
 - 5 Förderung von Forschung und Evaluation in allen Bereichen, um bezüglich der Entwicklung, Wirkung und Kommunikation über den Beitrag ambulanter Arbeit zu einer gerechten und wirksamen Justiz und zu sichereren Gesellschaften zu informieren.
 - Verbesserung des auf Stakeholder-Ebene gewonnenen Verständnisses und der Nachweise hinsichtlich der Wirksamkeit bei der Erreichung von Zielen der Bewährungs- und Straffälligenhilfe, beispielsweise der Verringerung der Rückfallquote.
 - Berücksichtigung regionaler und nationaler Faktoren (wie etwa der Beziehungen zwischen nationaler politischer Ökonomie und Kontext, Politik und Praxis des Strafvollzugs-/Justizsystems, der Einflüsse des Kolonialismus, der Beziehung zwischen Justizpolitik, Praxis und Nachhaltigkeit einschließlich der SDGs (nachhaltige Entwicklungsziele) sowie des Austauschs zwischen dem globalen Süden und Norden, um das Lernen von beiden Seiten zu unterstützen).
 - Verbesserung des Verständnisses der Wirksamkeit bei der Kapazitätsentwicklung sowie des Wissens- und Praxisaustauschs zwischen Gerichtsbarkeiten und Regionen.

Abbildung 3: Fünf Punkte zur Berücksichtigung durch die internationale Gemeinschaft zur Unterstützung der Entwicklung weltweit unter Berücksichtigung aller vier Bewährungsbereiche.

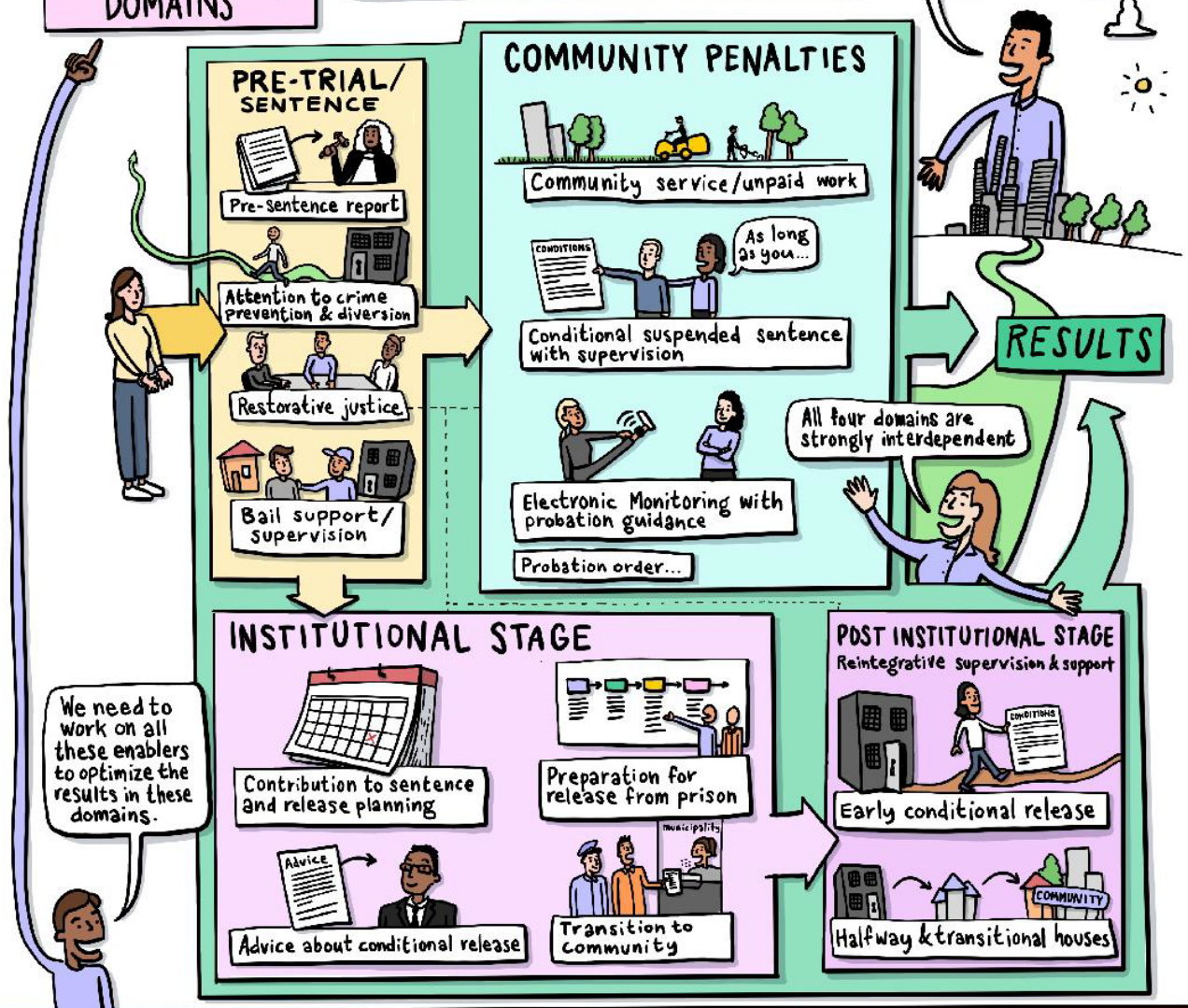
Zusammengenommen sind wir davon überzeugt, dass diese Schritte zu einem schrittweisen Wandel in der Bewährungs- und Straffälligenhilfe weltweit führen könnten. So könnte ein Beitrag dazu geleistet werden, dass ambulante Sanktionen ihre volle Rolle bei der Schaffung gerechter und wirksamer Justizsysteme und sicherer Gesellschaften spielen können.

Stärkere, integrative Zusammenarbeit – Klärung und Verbesserung von Rollen und Organisationen leisten hierzu einen wertvollen Beitrag!

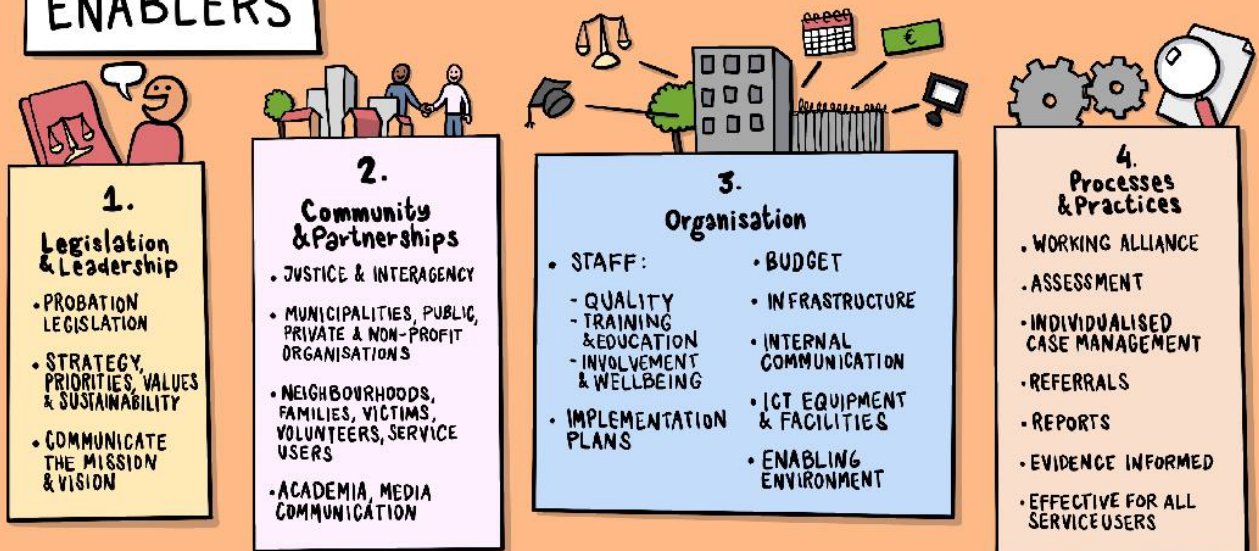
PROBATION CAPACITY BUILDING

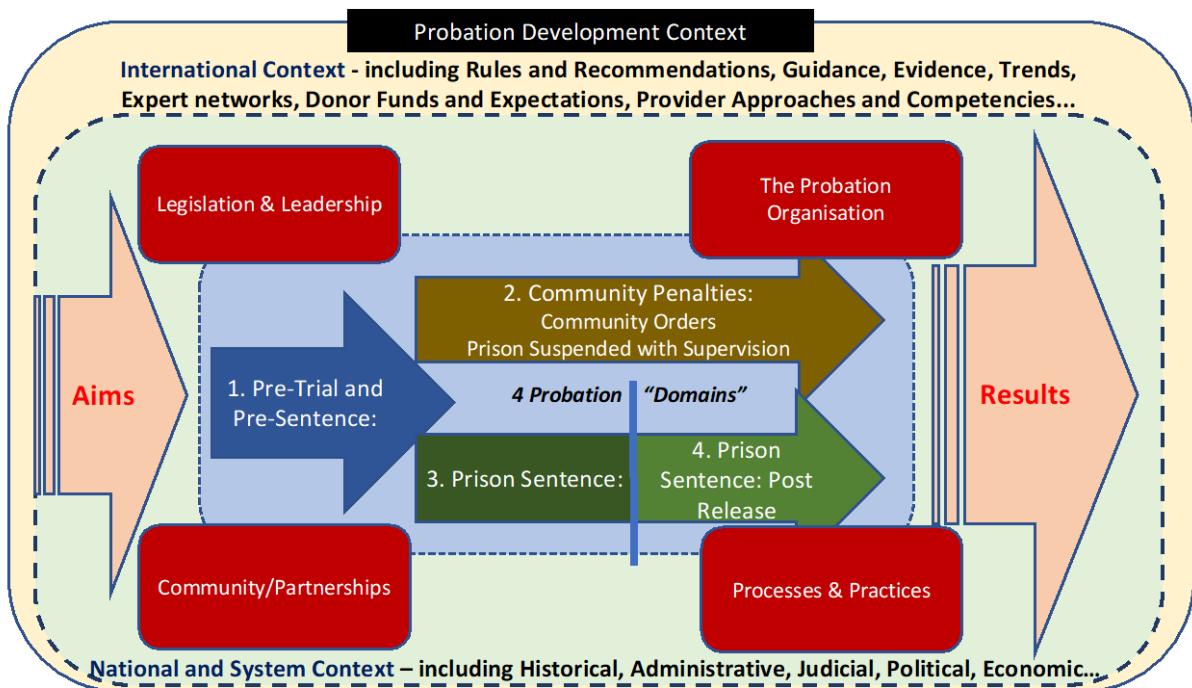
AREAS OF RESPONSIBILITY/ DOMAINS

Objectives: reducing reoffending, supporting reintegration, preventing further victims, reduce the use of prison...



ENABLERS





Aims.....	Ziele
Results.	Ergebnisse
Legislation & Leadership.....	Gesetzgebung, Führung & Leitung
The Probation Organisation.....	Organisation
Community/Partnerships.....	Gemeinschaft & Partnerschaften
Processes & Practices.....	Prozesse & Praktiken
1. Pre-Trial and Pre-Sentence.....	Ermittlungsverfahren bis zur Verurteilung
2. Community Penalties....	Community Orders, Prison Suspended Supervision: Ambulante Sanktionen
3. Prison Sentence.....	Während des Vollzugs einer Freiheitsstrafe
4. Prison Sentence.....	Vollzugs einer Freiheitsstrafe, Nach der Entlassung: Aufsicht und Unterstützung bei der Wiedereingliederung/Resozialisierung
Probation Domains.....	Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche
Probation Development Context.....	Kontext der Entwicklung der Bewährungs- und Straffälligenhilfe
International Context - Including Rules and Recommendations, Guidance, Evidence, Trends, Expert Networks, Donor Funds and Expectations, Provider Approaches and Competencies.Internationaler Kontext – einschließlich Regeln und Empfehlungen, Leitlinien, Erkenntnisse, Trends, Expertennetzwerke, Geberfonds und Erwartungen, Anbieteransätze und -kompetenzen ...	
National and System Context - including Historical, Administrative, Judicial, Political, Economic.....Nationaler und systemischer Kontext – einschließlich historischer, administrativer, gerichtlicher, politischer, wirtschaftlicher....	