

Zielplanung für eine Justizvollzugsanstalt

Ganzheitliche Betrachtung vom Bestand bis zur Vision

Michael Müller

Die ganzheitliche Betrachtung und Planung des Vollzuges findet bereits Anfang des 19. Jahrhunderts Eingang in den Gefängnisbauten. Die bis dahin vorherrschenden Konzepte wurden in Frage gestellt und neuen Ansätzen Zeit und "Freiraum" für die Planung zugestanden.

"Schnelles Handeln" ein Qualitätsmerkmal?

In unserer Gesellschaft ist das schnelle, rigorose Handeln in vielen Bereichen zum Merkmal von Dynamik, Entscheidungsfähigkeit, Umsetzungsvermögen und somit von Qualität geworden. Wie zweifelhaft oft diese Qualität ist, erweist sich dann im Nachhinein, wenn festgestellt werden muss, dass wesentliche Teile, die man hätte berücksichtigen müssen, keinen Eingang mehr gefunden haben und somit mögliche, schlicht bessere Lösungen auf Grund von „Tatsachen“ nicht mehr umgesetzt werden können. Gerade dies zeigt sich insbesondere zzt. im politischen Raum an zahlreichen Beispielen. In der Folge entstehen oft erhebliche wirtschaftliche Verluste oder Mehraufwendungen, aber auch Verzögerungen in der Umsetzung, weil man feststellen musste, dass „Handeln und Planen“ nicht die tendenzfreie intensive Grundlagenermittlung und „Zielplanung“ ersetzen kann.

Sicherlich ist es richtig, dass uns Rahmenbedingungen zwingen, kurzfristig handeln zu müssen. Doch stellt sich oft bei näherer Betrachtung die Frage: Ist dies wirklich so überraschend gewesen oder war dies nicht eigentlich vorhersehbar? Hierzu passt hervorragend das Argument der Finanzierung. „Dies war nicht finanzierbar“. Nun muss es aber finanziert werden und nun sind

oder werden die Mittel bereitgestellt. Damit wären wir im politischen Raum! Politisch war es vorher nicht vertretbar. Glücklicherweise hat ja nun ein Gericht entschieden. Aber was hat das Gericht entschieden? In vielen Fällen beruft es sich auf bestehende Gesetze und Verordnungen. Musste man die vorher denn nicht einhalten oder mindestens berücksichtigen? Meistens endet dies mit: „Ja, aber...“.

In der Folge wird das Ergebnis oft über die hohe Gewichtung der Zwangsläufigkeit, der raschen Umsetzung bestimmt bei Inkaufnahme von nicht unerheblichen Kompromissen. In der Langzeitwirkung können diese sogar dann kontraproduktiv wirken und bis zum Rückbau der Maßnahme im Extremfall führen. Wie kann man dem entgegenwirken?

Zielplanung für Justizvollzugsanstalten?

Ist die Zielplanung das geeignete Mittel die angestrebte Sicherheit für Planung zu erreichen? Warum sollten wir die überhaupt brauchen? Wir möchten doch nur den Einkauf verlegen, eine Küche umbauen, ein Hafthaus errichten. Den Platz dafür haben wir selbstverständlich schon gefunden. Da ist ja noch eine Fläche frei. Und außerdem müssen wir schnell bauen. Die Zielplanung kostet nur Zeit und nachher wird doch wieder alles anders. Wir haben ein Raumprogramm, vielleicht eine Musterbauordnung, unsere Sicherheitsanforderung, und haben den Bedarf bereits angemeldet und genehmigt bekommen. Außerdem kennen wir unsere Anstalt und haben uns auch schon überlegt, wie wir diese Maßnahme organisatorisch lösen. Aber ist das

ausreichend für den Gesamtanstaaltsbetrieb? Den derzeitigen? Den zukünftigen? Den vorauszusehenden? Sind die Abläufe immer noch die gleichen? Sind sie überhaupt die richtigen und wie sieht dies mit dem Personaleinsatz aus? Energieeinsatz...? In der Praxis begegnet uns diese Fragestellung im Kleinen allzu häufig. Als Beispiel die Entwicklung eines Installationsschachtes zwischen zwei Zellen. Selbstverständlich hat die Haustechnik alle Anschlüsse geplant und die Firma hat bereits Optimierungsvorschläge unterbreitet, um günstiger bauen zu können. Und wenn man sich dann so einen Schacht in der Fertigstellung anschaut, steht man oft davor und fragt sich, ob man wirklich alles richtig bedacht hat.

Sei es die Anforderung hinsichtlich der Sicherheit, der Übersichtlichkeit und somit der Nutzungskosten, der Bedienungsfreundlichkeit durch die Bediensteten, Havariesicherheit zur Vermeidung von unnötigen Instandsetzungen, die Verhinderung der mutwilligen Sabotage und wenn diese eintritt der Aufwand der Beseitigung – bis hin zur Flexibilität hinsichtlich der Nachrüstbarkeit und dem Austausch bei Erneuerung?

Wer einen solchen Prozess schon einmal in Form der Erstellung eines Musterschachtes für die Versorgung von Hafträumen begleitet und mit erlebt hat, welche Parameter diesen kleinen Teilbereich einer Anstalt beeinflussen und welche Optimierung erreicht werden, der muss sich eigentlich fragen, wenn schon im Kleinen eine umfassende, zielgerichtete Planung erforderlich ist, die sich nicht auf das Bauteil selbst beschränken kann und darf, warum sollte dies nicht erst recht für eine Gesamtanstalt gelten.

Ziele der Zielplanung

Was sind eigentlich die Ziele einer Zielplanung? Zielplanungen werden für die unterschiedlichsten Bereiche verwendet, um die genauen Festle-

gungen für das zu erreichende Ziel zu definieren, aber auch die notwendigen personellen, materiellen bzw. finanziellen Mitteln aufzuzeigen, einschließlich einer zeitlich definierten Umsetzung. Zu diesen gehören u.a. betriebliche Entwicklungen, betriebliche Abläufe, Energieverbrauch, technische Ausrüstung, Softwareeinsatz, Baumaßnahmen, Personaleinsatz, Finanzierungen.

Für eine JVA treffen diese ebenfalls zu sowie Bereiche, insbesondere aus dem vollzuglichen und sozialen Bereich. Desweiteren bestehen zwischen allen Bereichen grundsätzlich Wechselwirkungen, die einander bedingen, beeinflussen und im Rahmen der Zielplanung auf Auswirkungen, Verträglichkeit und Erfordernis hin, betrachtet und bewertet werden.

Eine Justizvollzugsanstalt ist ein sehr komplexes System, das von unterschiedlichsten Faktoren beeinflusst wird, die teilweise innerhalb der Anstalt, aber auch außerhalb der Anstalt ihren Ursprung haben. Zu den internen gehören u.a. Anstaltsabläufe, Wegeführung, Wegebeziehung, Anforderungen an den Vollzug, Beschäftigung der Insassen, Personalkapazität. Zu den äußeren Einflüssen zählen der Vollstreckungsplan, Veränderung der Wirtschaftslage (Betriebe, Eigenbetriebe), gesetzlich bzw. juristische Vorgaben, deren Umsetzung ansteht oder zu erwarten ist. Ein weiterer Komplex ergibt sich aus dem öffentlichen Raum, sei es hinsichtlich der politischen Lage, der sozialen Verhältnisse, der nachbarschaftlichen Verträglichkeit bzw. Akzeptanz bis hin zu gesellschaftlichen Veränderungen (z.B. Bevölkerungsentwicklung).

Bei Veränderungen bzw. Weiterentwicklungen von Justizvollzugsanstalten sind diese Faktoren, die einander bedingen, ganzheitlich zu bewerten und zu wichten. Dabei hat jede Veränderung einer einzelnen Komponente grundsätzlich Auswirkungen auf das Gesamtsystem. Um diese aber bewerten zu können, muss das Gesamtsystem erst

einmal in Gänze erfasst werden.

Zielplanung für eine Justizvollzugsanstalt soll als Leitlinie die inhaltliche, terminliche und wirtschaftliche Umsetzung der Anforderung an die Anstalt sicherstellen. Die entsprechenden Parameter für die Umsetzung ergeben sich aus den einzelnen zu betrachtenden Bereichen, die im Zuge der Zielplanung soweit wie möglich zu optimieren sind, unter der Berücksichtigung der vorhandenen Gegebenheit, der notwendigen Investitionen für Instandhaltung, Modernisierung und Sanierung. Dabei ist eine Zielplanung nicht als statische unveränderbare Vorgabe zu sehen, sondern bei Veränderungen bieten die Erkenntnisse aus der Zielplanung die Möglichkeit, Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Gesamtverträglichkeit der Anstalt zu prüfen, da diese ähnlich auf Veränderungen reagiert, wie kommunizierende Röhren. Kleine Veränderungen in den Abläufen können sich bereits erheblich auf personelle Anforderungen auswirken.

Hinsichtlich der Umsetzungssicherheit liefert die Zielplanung eine Basis für den Mittelfluss bzw. die Bereitstellung der erforderlichen Mittel. Aus diesem Grunde zeigen gerade die Finanzministerien ein Interesse an Zielplanungen, da diese insbesondere die mittel- und langfristige Finanzierung und die Entwicklung anstaltsbezogen aufzeigen, im besten Fall landesbezogen, unter Einbeziehung des derzeitigen bzw. vorgesehenen Vollstreckungsplanes (Gesamtwirtschaftlichkeit).

Zielplanung ist Teamarbeit

Für die Erreichung optimaler Ergebnisse bei Erstellung einer Zielplanung ist ein gut zusammenwirkendes Team die Voraussetzung. Die Zusammensetzung des Projektteams ist den unterschiedlichen Stufen der Beteiligung anzupassen. Organisatorisch, federführend ist in der Regel der zuständige Gebäude- bzw. Bau- und Liegenschaftsbetrieb, der auch die entsprechenden Ministerien

themenbezogen einbindet sowie die entsprechenden Fachplaner. Die Beteiligung der Anstalt ist ein wesentlicher Bestandteil des gesamten Planungsprozesses. Die Mitarbeiter der JVA verfügen über ein entsprechendes Wissen hinsichtlich der gelebten Anstaltsabläufe, der tatsächlich genutzten Wege, der Vor- und Nachteile der Funktionsbereiche sowie Hintergrundwissen bezüglich des Bestandes der Anstalt.

Die Anstaltsleitung ist gefordert, da mit der Zielplanung nicht nur über bauliche Veränderungen bzw. Entwicklung zu befinden ist, sondern auch über die vollzugliche Gestaltung, die Anstaltsabläufe, die Zuordnung und die Ausbildung der Funktionen, den Personaleinsatz sowie die Sicherheit für die gesamte Anstalt ist. Auch obliegt der Anstaltsleitung die Bewertung der Zuarbeit der Mitarbeiter, um ggf. korrigierend einzugreifen. Für den Leiter der Anstalt gilt: Zielplanung ist Chefsache! Die Einbindung der Mitarbeiter ist auch von größter Bedeutung, da eine Zielplanung nicht gegen die Bediensteten durchgesetzt werden kann, sondern nur mit ihnen. Dies setzt voraus, dass sie sich selber wiederfinden und im besten Fall den Prozess aktiv mit begleiten, da dies die Umsetzung wesentlich begünstigt.

Grundlagen und Analyse

Voraussetzung für die Erstellung einer tragfähigen Zielplanung ist die Ermittlung der notwendigen Grundlagen, bestehen u.a. aus der Bestandsaufnahme, Aufnahme der Funktionen, Anstaltsabläufen und Wegen, der vollzuglichen Anforderung und Ziele, der grundstücksbezogenen Rahmenbedingungen wie Nachbarschaftsverhältnisse, Verkehrsanbindung, Dienstbarkeiten, den Denkmalschutz, den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Eigen- und Fremdbetriebe. In dieser Phase sind bereits die bekannten Abhängigkeiten zwischen den Teilaspekten mit zu erfassen.

Im nächsten Schritt erfolgen die Auswertungen, Analysen der Ergebnisse, die in Form von textlichen und graphischen Darstellungen die Gesamtheit der Anstalt abbilden. Die Analyse der Einzelfunktionen und Abläufe ist Voraussetzung, um in späteren Schritten diese zu sichern, bzw. zu optimieren, Konfliktpunkte zu erkennen, aufzuzeigen und zu bewerten. Ebenso ist das vollzughliche Gesamtkonzept der Anstalt in die Analyse und Bewertung einzu-beziehen. Hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit kommt dieser Phase große Bedeutung zu, da bei unvollständiger Erfassung bzw. nicht berücksichtigter Teilaspekte, die Gesamtplanung im fortlaufenden Prozess behindert bis in Frage gestellt werden kann. Im extremen Fall kann an dieser Stelle bereits deutlich werden, dass der Erhalt eines Funktionsbereiches, eines Gebäudes, einer Teilanstalt oder einer Anstalt nicht wirtschaftlich bzw. vollzughlich nicht sinnvoll realisiert werden kann. In diesem Sinne bedarf es bereits in diesem Stadium einer intensiven Vorstellung und Abstimmung mit den zuständigen Ministerien, inwieweit Anforderungen an den Vollzug auf der Basis der Grunddaten beibehalten bzw. geändert werden müssen. Bei der Bewertung sind bereits bestehende bzw. vorhersehbare Anforderungen, wie z.B. BGH-Urteile mit zu berücksichtigen, aber auch die Vorgaben die bezüglich des Landes/Anstalt seitens der Ministerien zukünftig einzuhalten sind. Hierzu gehören u.a. auch Sicherheitsanforderungen, Personaleinsatz und Vollstreckungsplan. Die Erfahrungen zeigen, dass nach Vorlage der gesamten Erfassungsdaten in vielen Fällen eine Veränderung hinsichtlich der Ziele bzw. von anstehenden Maßnahmen erfolgt und somit mittel- und langfristig gesehen Zeit und Kosten eingespart werden. Grundsätzlich ist das Ergebnis in einem Erläuterungsbericht zusammenzufassen und zu dokumentieren (Erkenntnissicherung).

Auch der politische Raum ist mit zu betrachten. Sei es hinsichtlich Standortfragen, personelle Angelegenheiten

oder auch regionalen, politischen Interessen. Auch wenn dies für die eine oder andere Einrichtung schmerzhaft ist, so zeigt sich doch, dass insgesamt für den Vollzug die Vorteile eindeutig überwiegen, sofern nicht politische Interessen der Einsicht der Notwendigkeit entgegenstehen.

Planung und Visionen

Die Zielplanung beginnt mit der Festlegung der zukünftigen Anforderungen, die die Anstalt „mindestens“ zu erfüllen hat. Priorität haben hier vor allem erst einmal die vollzughlichen Anforderungen bezüglich der Insassen, der Bediensteten sowie der Sicherheitsanforderungen und die bauliche Gegebenheiten. Die Formulierung der Ziele stellt einen ersten Schritt in einem Prozess dar, in dessen weiterem Verlauf ständig die Inhalte zu hinterfragen und anzupassen sind bzw. bei Veränderungen – bezogen auf die Kompatibilität – mit allen Einzelbereichen neu zu bewerten sind. Auf der Grundlage der Bestandsanalyse und der formulierten Ziele erfolgt die eigentliche „Zielplanung“.

Die Erarbeitung der Zielplanung erfolgt mittels der Betrachtung von einzelnen Maßnahmen, die ggf. mit unterschiedlichsten Lösungsansätzen hinsichtlich der Verträglichkeit bezogen auf die Gesamtanstalt zu entwickeln sind. D.h., dass Einzelmaßnahmen ausdrücklich nicht einzeln betrachtet werden dürfen und können. Eine neue Küche sollte eben nicht da errichtet werden, wo Platz ist, sondern diese Stelle ist zu untersuchen, ob sie die richtige ist und wie das Versorgungskonzept der Anstalt dazu passt. Sei es bezüglich der Portionierung, Gemeinschaftsessen, sowohl zentral wie in den Betrieben, bis hin zur Nutzung als Ausbildungs- und Cateringbetrieb. Hier spannt sich der Bogen der beeinflussenden Aspekte gleich weiter bis hin zu der Unterbringung der Insassen, die im Küchenbetrieb tätig sind, da sie andere Zeiten des Arbeitsbeginnes haben. Gleichzeitig wird über Personaleinsatz entschieden, z.B. hinsichtlich

des Essens in den Betrieben im Gegensatz zur Verbringung der Insassen in die Zellen und der dortige Ausgabe. Die Kriterien lassen sich noch erheblich erweitern, die Einfluss auf die Entwicklung bzw. Entscheidung haben. Besondere Bedeutung kommt immer an dieser Stelle auch der zeitlichen Umsetzung und der Finanzierung zu.

Für die Funktionsbereiche gilt, dass das vermeidlich Unumstößliche in Frage zu stellen und auch vorhandene Bausubstanz hinsichtlich ihrer Nutzung. Sofern dies rechtzeitig in einer Zielplanung erkannt wird, kann auch z.B. ein Denkmalgeschütztes Gebäude wirtschaftlich einer Nutzung zugeführt werden. Sofern ausschließlich eine Nutzung, möglichst noch unumstößlich einem Gebäude zugeordnet wird, ist es nur selten möglich, Alternativen zu entwickeln. Dies trifft in der Regel ebenfalls beim Bauen unter Handlungsdruck, zu. Hier liegt eine wesentliche Aufgabe der Zielplanung grundsätzlich Zuordnung von Gebäuden und Funktionen und Abläufen ohne „vorgegebene Bindung“ zu analysieren, zu koordinieren und zu optimieren. In einigen Situationen kann dies zu der sicher schmerzlich Erkenntnis führen, dass ein relativ neues Gebäude einer wirtschaftlichen Gesamtlösung im Wege steht und eigentlich die wirtschaftlichste Lösung nur darin besteht, genau dieses Gebäude erst einmal weg zu reißen. Mit dem zeitig eingesetzten Instrument der Zielplanung kann und muss ein solches Szenario vermieden werden. Grundsätzlich beinhaltet die Zielplanung auch das Thema Personaleinsatz. Im Prinzip kann davon ausgegangen werden, dass nicht mehr Personal zur Verfügung steht, eher weniger. Die Zielplanung muss diesem Faktor Rechnung tragen, in dem großer Wert auf Abläufe, Wege und auf die Übersichtlichkeit gelegt wird, so dass größtmögliche Arbeitseinheiten der Bediensteten den Insassen zu Gute kommen und nicht durch komplizierte Abläufe und Wege verbraucht werden. In diesem Zusammenhang ist der Faktor der administrativen Organisation

der Anstalt in die Betrachtung mit ein zu beziehen, als ein Teil des Gesamtkonzeptes. – Im Kleinen zeigt sich dies allein an der Tatsache, wie viel Türen geschlossen werden müssen, um von A nach B zu kommen, ob jede erforderlich ist bzw. wie diese geschlossen/gesteuert sind.

Bei der Erarbeitung von Lösungsansätzen, insbesondere im Bestandsbereich, kann die Zielplanung über die graphische Darstellung hinaus auch die Erstellung von Musterräumen bzw. Musterzellen beinhalten. Dies kann entscheidend sein, ob ein Gebäude unter wirtschaftlichen Bedingungen modernisiert werden kann bzw. welches Ergebnis überhaupt zu erreichen ist.

Umfeld und Umsetzung

Im Rahmen der Zielplanung sollen und müssen auch Grundsätze wie die vorhandene Erschließung in Frage gestellt werden können. Hier darf es keine vorweggenommenen Beschränkungen geben, um zu verhindern, dass an die eigentlich wirtschaftlichste Lösung gar nicht erst gedacht werden kann. An verschiedenen umgesetzten Anstalten wurde deutlich, dass gerade diese wesentliche Veränderung die wirtschaftlichste Lösung darstellte. Meistens nach einem langen Prozess der Erkenntnis. Am Ende wurde oft die Frage gestellt, warum man dies nicht von Anfang an so umgesetzt hatte. Hier sind wir nun fast wieder am Anfang, warum eine Zielplanung überhaupt erstellt werden sollte. - Die Pforte ist schon da, die Zuegung auch, wir haben eine Pforte, wir brauchen keine neue. - Wie sich im Nachhinein in diesen Fällen erwiesen hat, wäre es fatal gewesen, an der alten Schleuse festzuhalten und sämtliche nachfolgenden Objekte auf dem unwirtschaftlichen, vollzuglich nicht optimalen System aufzubauen. Wenn dann auch noch wirtschaftlich ein langfristiger Nachteil, wie z.B. durch Personal oder höhere Instandhaltungskosten entsteht, können dadurch auch weitere Projekte, deren Realisierung dringend

erforderlich wäre, nicht mehr erstellt werden.

Ein wichtiger weiterer Aspekt beinhaltet die Umsetzung der Maßnahmen. Sei es hinsichtlich der Ermittlung der voraussichtlichen Kosten, des zeitlichen Ablaufes der Einzelmaßnahmen, oder der Strukturierung der Bauabschnitte, hinsichtlich ihrer Wertigkeit und ihrer wirtschaftlichen Abwicklung unter Einbeziehung der ggf. erforderlichen Umverlegung von Insassen, um die entsprechenden Gebäude sanieren bzw. modernisieren zu können.

Dieser Teil der Zielplanung gewährleistet die mittelfristige Absicherung der Realisierbarkeit.

Zustimmung – Realisierung

In der Regel folgt der Erstellung der Zielplanung ein intensiver Abstimmungsprozess mit den beteiligten Ministerien, insbesondere hinsichtlich der Finanzierbarkeit und der Bewertung der Bauaufgaben. In diesem Sinne sollte die Zielplanung auch eine Darstellung der Prioritäten aus Sicht der Anstalt beinhalten.

Gerade in Zeiten knapper Haushaltsmittel kommt dem Aspekt der Priorität eine große Bedeutung zu. Hilfreich ist oft ein Gerichtsurteil, dass „dazu zwingt“ unabhängig von der Haushaltslage Veränderungen vorzunehmen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt ermöglicht eine vorliegende Zielplanung, die mit der erforderlichen Intensität und Weitblicks erstellt wurde, Reaktionszeiten hinsichtlich einer schnellen Umsetzung, die ohne diese auch bei schnellstem Handeln nicht möglich wäre. Zusätzlich kann der Abgleich bei einer „nicht vorhersehbaren“ neuen Zielsetzung mit allen Bereichen der Anstalt und deren Wechselwirkungen auf der Grundlage einer vorhandenen Zielplanung zeitnah erfolgen. Dies führt zu einer höheren Planungs- und Entscheidungssicherheit.

Bei älteren Anstalten, die mitunter vielfältige Veränderungen erfahren

mussten, stellt sich oft die Frage hinsichtlich der Werthaltigkeit der vorhandenen Bausubstanz, insbesondere wenn diese auch hinsichtlich der Architektur im Kern als wertvoll angesehen werden. Die Erkenntnisse aus der Zielplanung dienen der Beurteilung, inwieweit - sowohl funktional wie auch wirtschaftlich - ein derartiges Gebäude genutzt werden kann. Bei Einbindung in ein Gesamtkonzept ist eine wirtschaftliche Lösung in vielen Fällen erreichbar, auch unter Berücksichtigung der Aspekte der Denkmalpflege, insbesondere, da diese Gebäude über nicht unbeträchtliche vollzugliche Qualität verfügen.

Initialisierung einer Zielplanung

Die Erfordernis einer Erstellung einer Zielplanung für Justizvollzugsanstalten steht eigentlich außer Frage, sowohl inhaltlich wie wirtschaftlich, dennoch sind unterschiedliche Hinderungsgründe festzustellen. Teilweise sind dies die Anstalten selbst, die die Zielplanung nicht für erforderlich halten. Aber auch seitens der Ministerien, die es eigentlich besser wissen müssten, findet man Vorbehalte, ebenso im Bereich der Planer. Andererseits ist festzuhalten, dass gerade Finanzministerien ein hohes Interesse an einer Zielplanung entwickeln und diese in Einzelfällen sogar initiiert haben, um „endlich“ Sicherheit in der Ausgabenpolitik für die Anstalten zu halten, die sie gern als Fass ohne Boden bezeichnen. Bei den von uns durchgeführten Zielplanungen haben wir diese Vorbehalte nicht vorgefunden. Im Gegenteil! Unter Federführung der Bau- und Liegenschaftsbetriebe wurden diese mit großer Aufgeschlossenheit und Mitarbeit gefördert, die Anstalten einschließlich ihrer Mitarbeiter haben sich eingebracht und die Ergebnisse nicht nur mitgetragen sondern auch weitergetragen. Ich kann nur allen Anstalten empfehlen, im Eigeninteresse, eine Zielplanung zu realisieren. Deutlich hat sich gezeigt, dass so mache Erkenntnis die Anstalt selbst überrascht hat und auf dieser Basis Veränderungen

durchgeführt hat, bzw. durchführen will, sei es in der eigenen Organisation, in Abläufen oder aber auch in der Bewertung von Maßnahmen.

Dieser Beitrag kann nur anregen, sich mit dem Thema vertraut zu machen. In diesem Sinne: Sprechen Sie mit ihren Kollegen in den JVAen Neumünster und Lübeck in Schleswig-Holstein, die bereits über die entsprechenden Zielplanungen verfügen, wie sie damit umgehen und welche Erkenntnisse und Vorteile sie gewonnen haben. Es lohnt sich!



Michael Müller

DHBT. Architekten GmbH

michael.mueller@dhbt-architekten.eu
