

# Breites Wissen, breiter Rücken

Wie man Chef (oder Chefin) einer Strafanstalt wird

Sinkendes Berufsprestige, politische Seitenhiebe und ständig die Furcht vor Gefängnisinsassen, die im Hafturlaub möglicherweise rückfällig werden. Wer will denn heute noch eine Strafanstalt leiten? Ein Pfarrer und eine Journalistin zum Beispiel; Hans Zoss ist Boss auf dem Thorberg in Krauchthal

BE, Marianne HeimoZ führt die Frauenstrafanstalt Hindelbank. Bei den Quereinsteigern zählen Sozialkompetenz und Managementqualität mehr als Erfahrung im Strafvollzug. Bis sie jedoch verstehen, wie die Insassen denken und reagieren, werden Jahre vergehen.

■ VON BEAT LINZGER, BERN

Fragt man den Berner Polizeidirektor Peter Widmer, was es denn brauche, um ein Gefängnis zu führen, wird er ganz feierlich. Auf dem Rundgang durch den Thorberg bleibt der Regierungsrat zwischen Zelle und Spazierhof stehen, schaut einem tief in die Augen und meint dann: «Es braucht eine feste Persönlichkeit, die mit beiden Füßen auf dem Boden steht.» Und weiter? «Führungserfahrung und Organisationstalent muss man ebenfalls mitbringen.» Juristische oder pädagogische Vorbildung stuft Widmer als sekundär ein, ebenso spezielle Kenntnisse im Strafvollzug. Und gar keine Rolle spielen die Parteizugehörigkeit, sagt der FDP-Regierungsrat. Reiner Zufall ist's, dass die beiden «Neuen» im Kanton Bern ebenfalls dem Freisinn angehören.

## Nicht ab der Stange

Polizeidirektor Widmer wird in letzter Zeit häufig auf das Job-Profil für Gefängnisdirektoren angesprochen. Soeben hat er die Chefposten der beiden wichtigsten bernischen dem Betrieben neu besetzt mit sogenannten Quereinsteigern: Hans Zoss (45) ist reformierter Pfarrer, zuletzt während zehn Jahren an der Stadtkirche Heiliggeistkirche. Auf dem Thorberg löst er den wendigen Urs Clavadetscher ab, der den prominenten Häftling Bruno Zwahlen über Gebühr privilegierte und später den Hut nahm. Marianne HeimoZ, frühere «Bund»-Redaktorin und FDP-Lokalpolitikerin, sitzt seit kurzem auf dem Chefessel der einzigen Deutschschweizer Frauenstrafanstalt in Hindelbank.

Ein Gefängnisjob als Jekami, leicht zu bekommen, weil von den einschlägig qualifizierten Leuten niemand so recht will. Falsch, meint der Polizeidirektor: «Direktorinnen und Direktoren für Gefängnisse gibt es eben nicht ab der Stange.» Das stimmt, die Basis ist sehr klein. Nicht einmal das Schweizerische Ausbildungszentrum für Strafvollzugsbeamte in Bern bildet Direktoren aus, weil es sie nur alle paar Jahre einmal braucht; geschult wird hier vor allem das Fussvolk, die Aufseher und Betreuer. Es gibt Kurse für die oberen und mittleren Kader; aber auch sie machen aus einem Laien nicht im Handumdrehen einen Anstaltschef.

## «Etwas Neues probieren»

Wie also wird man Gefängnisdirektorin? «Indem man sich nach dem Erscheinen des entsprechenden Stelleninserates um den Posten bewirbt», sagt Marianne HeimoZ lakonisch. Das ist nur die halbe Wahrheit; ein gewisses Interesse am Strafvollzug muss einen wohl antreiben. Sie habe Lust gehabt, etwas Neues zu probieren, fügt die 49jährige hinzu.

Marianne HeimoZ ist als Sekundarlehrerin und spätere Journalistin nicht vom Fach. Sie erfülle aber gewisse Bedingungen für den Gefängnisjob, sagt Andrea Baechtold vom kantonbernischen Amt für Freiheitsentzug und Betreuung, die typisch seien, um quer in den Job einzusteigen. Man müsse fähig sein, einen komplexen Betrieb zu führen. «Daneben sollte man in einem Bereich des Strafvollzugs gut sein, egal in welchem», meint Baechtold. Bei HeimoZ zählen Sozialkompetenz, Kenntnisse in medizinischen Fragen (alternative Heilmethoden) und die Erfahrung als Präsidentin der Baukommission ihrer Wohngemeinde Jegenstorf. In Hindelbank, wo eine Teilsanierung bevorsteht und wo viele Insassinnen medikamentenabhängig sind (siehe «Profil» mit dem ehemaligen Gefängnisleiter Josef Gander), komme ihre diesbezügliche Erfahrung zum Tragen.

## Seelsorger und Manager in einem

Schwieriger ist es bei Hans Zoss. Der ehemalige Pfarrer galt bei seiner Anstellung als «exotischer Kandidat» (Baechtold); Zoss bekannte freimütig, er wisse nicht viel mehr über den Strafvollzug, als er in den Zeitungen gelesen habe. Ihn interessierten die Menschen auf dem Thorberg und nicht ihre Verbrechen. Zoss kennt den Umgang mit Menschen in Grenzsituationen. Als Pfarrer verbrachte er unter anderem ein Jahr als Uno-Beobachter im früheren Jugoslawien; er weiss deshalb, was es bedeutet, zwischen den Fronten zu stehen.

«Auf dem Thorberg bin ich als Seelsorger, Manager und Organisator gleichermaßen gefragt», bilanziert Zoss. «Die Betriebsführung, gekoppelt mit einer Teilsa-



Marianne HeimoZ vor der Frauenstrafanstalt Hindelbank

BILD ALESSANDRO DELLA VALLE

nierung des Baus, ist für mich sehr wichtig.» Bei den Insassen ist Zoss hingegen eher der Zuhörer. «Erstaunlich für die Häftlinge mag sein, dass ich ein Seelsorger bin, der ziemlich oft nein sagt, denn hier oben braucht es eine klare Linie.»

## Breites Allgemeinwissen, breiter Rücken

Dem stimmt der frühere Thorberg-Direktor Urs Clavadetscher zu. Heute wirbt er mit seiner eigenen Firma Correctas für privatisierte Gefängnisse, was freilich nichts am Anforderungsprofil für den Chefposten ändert. Leute mit «breitem Allgemeinwissen und breitem Rücken» müssten es sein. Klare Bedingungen stellt er an die Persönlichkeitsstruktur: «Man muss den Umgang mit Menschen, die am Rande der Gesellschaft stehen, mögen.» Diese Vorzüge bringe ein Metzger unter Umständen genauso mit wie ein Jurist oder ein Pfarrer, meint Clavadetscher, der selber studierter Agronom ist.

Der Quereinstieg ins Knastmetier ist

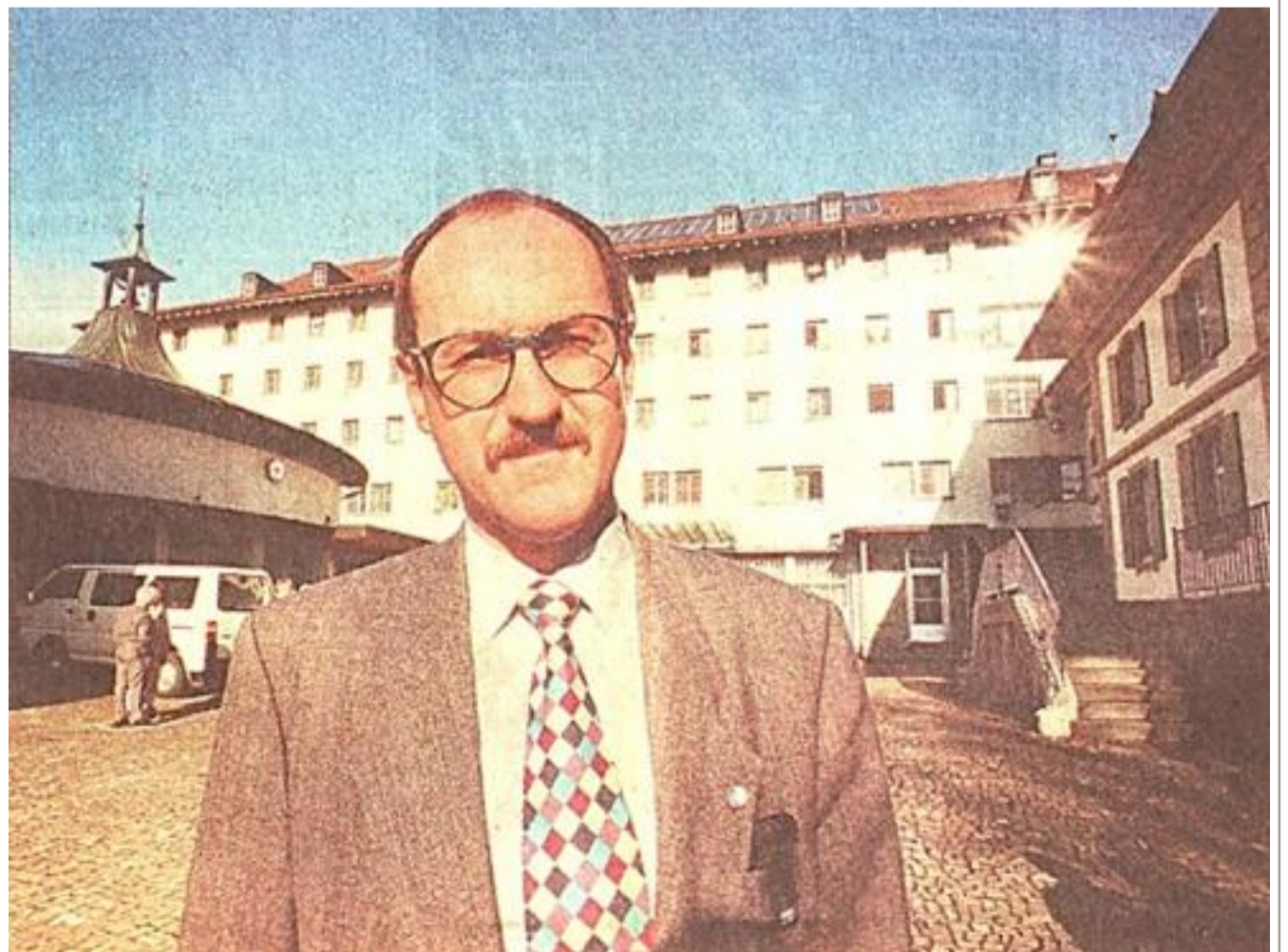
heute eher die Regel als die Ausnahme. Von den vier bernischen Erwachsenenanstalten wird nur eine von einem Direktor geführt, der schon vor Amtsantritt mit dem Betrieb näher vertraut war. Ähnlich sehe es bei den anderen grossen Schweizer Gefängnissen aus, sagt Hans-Jürg Bühlmann, langjähriger Direktor der interkantonalen Strafanstalt Bostadel in Menzigen ZG. Bühlmann ist einer der wenigen, der den Job von der Pike auf kennt: Studium der Heilpädagogik, Jugendheim, offener Vollzug, schliesslich der Wechsel in eine geschlossene Anstalt.

## Manager, Generalist

Während früher bei der Vergabe von Direktionsposten das Alter und die Erfahrung eine Rolle spielten, bei männlichen Bewerbern vorzugsweise auch der kaufmännische oder landwirtschaftliche Hintergrund, wurde bis vor einigen Jahren der pädagogisch-soziale Bereich stark gewichtet. Heute stehen moderne Managerqualitäten im Vordergrund. «Generalist

muss man sein. Ich führe ein Gefängnis wie ein modernes Unternehmen. Ausserdem muss man auch politisch denken können», sagt Bühlmann. Es gilt, der Öffentlichkeit den Strafvollzug immer neu zu erklären und nicht gleich klein beizugeben, wenn der politische Wind von rechts etwas steifer bläst.

Lernen lässt sich das kaum; wenn überhaupt, dann nur mit Kursen, die Bühlmann weit ausserhalb des Gefängnisghettos zusammen mit Leuten aus der Privatwirtschaft besucht. Projektorientiertes Management, individuelles Führungstraining, EDV-Kurse oder Betriebswirtschaft stehen auf dem Lernprogramm. Das freiwillige Leben zwischen Gitterstäben und Knastmauern sagt nicht jedem zu. «Der Job ist kaum begehrt, deshalb muss man immer mehr Leute aus der Privatwirtschaft holen», sagt Bühlmann. Dabei hätten jene, die den Betrieb schon kennen, den Quereinsteigern etwas Wichtiges voraus. Wie die Insassen denken und reagieren, das lernt man nämlich erst nach langer Zeit



Hans Zoss, neuer Direktor auf dem Thorberg

BILD RUTI