Netzwerke als Türöffner für strukturelle Veränderungen? Der Verein "Richtungswechsel" in Österreich.

Von Sophia Hopfer und Tamara Höfer

Ein Beispiel: Rechtliche Grundlagen und gegenwärtige Herausforderungen

In den 29 österreichischen Justizanstalten und den dazugehörigen Außenstellen werden derzeit im Durchschnitt rund 9.000 Personen angehalten. Der österreichische Straf- und Maßnahmenvollzug versteht sich selbst als moderner Betreuungsvollzug, der sich die Wahrung der Menschenrechte und die (Re-)Integration von inhaftierten Personen in die Gesellschaft als das höchste Ziel setzt. Dabei steht die adäquate Betreuung von inhaftierten Personen im Vordergrund. Statt sie bloß „wegzusperren", soll Personen, die sich im Straf- und Maßnahmenvollzug befinden, ein möglichst strukturierter Tagesablauf gegeben werden, der möglichst viel Zeit außerhalb von Hafträumen – wie beispielsweise in Arbeit, Ausbildung, Therapie, Sport und weiterer Freizeitgestaltungsmöglichkeiten – umfasst.[1] Die zentrale Rechtsgrundlage für den Strafvollzug ist das Strafvollzugsgesetz (StVG), das den Vollzug gerichtlicher Freiheitsstrafen und der mit Freiheitsentziehung verbundenen vorbeugenden Maßnahmen regelt, sowie das Strafgesetzbuch (StGB), welches das materielle Strafrecht regelt. Gemäß § 20 StVG soll der Strafvollzug der verurteilten Person den Unwert des strafbaren Verhaltens vor Augen führen, die Wiedereingliederung der Person in die Gesellschaft fördern und der Begehung weiterer Straftaten vorbeugen. Damit verfolgt das Gesetz das Ziel, die verurteilte Person zu einem künftig straffreien Leben zu befähigen und durch eine erfolgreiche (Re-)Integration Rückfälle sowie weitere Straftaten möglichst zu vermeiden.

Ein Großteil dieser Ziele wurde durch das mit der Strafrechtsreform 1975 geschaffene Strafgesetzbuch festgelegt. Die Strafrechtsreform 1975 leitete einen deutlichen Wandel im österreichischen Strafvollzug ein. Im Zentrum der Reform standen die stärkere Orientierung an spezialpräventiven Zielsetzungen, die Förderung der Wiedereingliederung straffällig gewordener Personen sowie die Schaffung von Alternativen zu kurzen Freiheitsstrafen. Dies zeigte sich insbesondere im Ausbau der bedingten Strafnachsicht, der Bewährungshilfe und weiterer Maßnahmen zur Vermeidung zukünftiger Straftaten (Klopf et al. 2021). Trotz ambitionierter gesetzlicher Zielsetzungen, weiterer Reformen und fortwährender Reformversuche bleibt die praktische Umsetzung der auf Resozialisierung gerichteten Ziele eine vielschichtige, ressourcenintensive Aufgabe, die ressortübergreifende Verantwortlichkeiten mit sich bringt. Damit diese Zielsetzungen im professionellen (Berufs-) Alltag von Expert:innen wirksam verfolgt werden können, müssen unterschiedliche rechtliche, organisatorische, personelle und praktische Rahmenbedingungen zusammenspielen. Darauf weisen nicht nur Berichte von Kontrollorganen (Volksanwaltschaft 2025), sondern auch Stellungnahmen aus der Vollzugspraxis und der Belegschaft hin (Korn 2026; Fidler 2026).

Warum erfolgreiche und nachhaltige Veränderungsprozesse im Strafvollzug einer Vielzahl an Akteur*innen für ein erfolgreiches Gelingen bedürfen, lässt sich durch verwaltungswissenschaftliche Forschung begründen und in einen Zusammenhang einordnen. Veränderungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung sind nicht allein eine Frage neuer gesetzlicher Vorgaben, sondern müssen in bestehende Strukturen, Routinen, Zuständigkeiten, Arbeitskulturen und die Verantwortung einer Vielzahl an Stakeholdern übersetzt werden. Gerade öffentliche Verwaltungen sind durch festgelegte und streng zu befolgende Struktur- und Arbeitsabläufe, gewachsene Organisationsformen und vielfältige externe Anforderungen geprägt. Reformen bedürfen daher klarer Zielsetzungen, ausreichender Ressourcen, tragfähiger Kommunikation, Möglichkeit zur Beteiligung der betroffenen Akteur*innen und einer kontinuierlichen Begleitung ihrer Umsetzung (Klug 2009).

Die Vielzahl dieser Voraussetzungen macht deutlich, welche Hebel für das Gelingen von Reformprozessen notwendig sind. Eine einzelne Maßnahme oder eine punktuelle gesetzliche Änderung kann den gewünschten Wandel daher regelmäßig nicht allein herbeiführen.

1 www.justiz.gv.at/strafvollzug/ziele-und-aufgaben.b3e.de.html

Vielmehr erscheint Strafvollzugsreform als fortlaufender institutioneller Entwicklungsprozess, in dem rechtliche Zielsetzungen, organisatorische Umsetzung und praktische Erfahrungen laufend aufeinander bezogen werden müssen. Die beschriebenen Herausforderungen von Strafvollzugssystemen beschränken sich nicht auf Österreich oder den deutschsprachigen Raum, sondern spiegeln einen breiteren europäischen Ist-Zustand wider, der ebenfalls zu beleuchten ist.

EU-Strafvollzugssysteme: Reformbestrebungen und fortwährende Herausforderungen

Die Transformation von Strafvollzugssystemen zählt zu den komplexesten Herausforderungen institutionellen Wandels (Policy Department 2023, S. 13 ff.). Historisch gewachsene Strukturen, sicherheitszentrierte Organisationskulturen sowie politische und gesellschaftliche Spannungsfelder erschweren nachhaltige Reformprozesse (Frosch 2021).

Aktuelle Studien[2] zeigen, dass zahlreiche EU-Mitgliedstaaten mit akuten strukturellen Defiziten im Strafvollzug konfrontiert sind. In 13 Mitgliedstaaten überstieg die Zahl der inhaftierten Personen im Jahr 2023 die offizielle Kapazität der Justizanstalten. Bei den Belegungsquoten gibt es EU-weit erhebliche Unterschiede: Während der EU-Schnitt im Jahr 2023 bei rund 94,6 % lag, reichte die Spanne der Belegungsraten von 56,2 % in Estland, 60,8 % in Luxemburg und 67,7 % in Bulgarien bis zu 122,9 % in Frankreich, 113,2 % in Belgien und 226,2 % in Zypern. Die Überbelegung ist hierbei die sichtbarste, wenngleich nicht die einzige Herausforderung vieler europäischer Strafvollzugssysteme. Die Herausforderung hinsichtlich der Überbelegung von Einrichtungen verschärft sich zusätzlich durch den Anstieg der Zahl inhaftierter Personen. Nachdem diese während der COVID-19-Pandemie zunächst zurückgegangen war, nahm die Zahl der Personen in Haft in der EU zwischen 2021 und 2023 wieder um 7,7 % zu. Während die Zahl der Personen in Haft jederzeit steigen kann, lassen sich die dafür zu schaffenden Rahmenbedingungen augenscheinlich europaweit nur langsam ausbauen. Dies betrifft etwa die Bereitstellung einer geeigneten Infrastruktur, die Beschäftigung von ausreichend Personal sowie das Angebot notwendiger Beschäftigungs-, Betreuungs- und Reintegrationsmaßnahmen (EPRS 2025, S. 3 ff.). In diesen Bereichen zeichnet sich der europäische Strafvollzug derzeit durch eine ausgeprägte Heterogenität aus. Dies zeigt sich sowohl in den Unterschieden zwischen den Strafvollzugssystemen der Mitgliedstaaten als auch teilweise innerhalb einzelner Staaten selbst, wo die konkreten Haftbedingungen je nach Justizanstalt, Auslastung, Ausstattung und Vollzugspraxis erheblich variieren können. Damit hängt die tatsächliche Qualität des Vollzugsalltags nicht allein vom nationalen Rechtsrahmen, sondern maßgeblich auch von den strukturellen Bedingungen innerhalb und außerhalb der jeweiligen Justizvollzugsanstalt ab (ebd., S. 2 ff.; Volksanwaltschaft 2025, S. 190 ff.).

Die Transformation von Strafvollzugssystemen zählt zu den komplexesten Herausforderungen institutionellen Wandels.

Hohe Rückfälligkeitsraten in vielen Mitgliedstaaten stellen die Wirksamkeit freiheitsentziehender Sanktionen im Hinblick auf Abschreckung und Resozialisierung in Frage (EPRS 2025, S. 1 ff.). Sie verdeutlichen, dass Freiheitsentzug sein rehabilitatives Ziel nur dann erreichen kann, wenn die Ursachen erneuter Straffälligkeit bereits während der Haft und im Übergang in die Freiheit adressiert werden. Dazu zählen insbesondere Suchterkrankungen, fehlende Bildungs- und Beschäftigungsperspektiven, psychische Belastungen, Stigmatisierung sowie eine unzureichende Unterstützung bei der sozialen Wiedereingliederung (ebd., S. 2 ff., S. 13 ff.).

Das Strafvollzugsrecht wird auf nationalrechtlicher Ebene geregelt und ist Sache der Mitgliedstaaten. Angesichts wiederkehrender Berichte über besorgniserregende Haftbedingungen in einzelnen EU-Mitgliedstaaten, die mit möglichen Grundrechtseingriffen verbunden sein könnten, sowie der europaweiten Uneinheitlichkeit von Haftbedingungen, sind die Forderungen nach gemeinsamen europäischen Mindeststandards in den letzten Jahren immer stärker geworden. So forderte das Europäische Parlament die Mitgliedstaaten etwa dazu auf, die Haftbedingungen an internationalen und europäischen Standards auszurichten, Überbelegung zu bekämpfen, unabhängige Kontroll-

2 European Parliamentary Research Service, Prisons and detention in the EU, PE 772.905 (2025) 1ff; Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs, Prisons and detention conditions in the EU, PE 741-374 (2023) 6ff; Aebi/Cocco (Council of Europe Annual Penal Statistics), Prisons and Prisoners in Europe 2024: Key Findings of the SPACE I survey (2025), 3 ff.

mechanismen einzurichten und verstärkt Alternativen zur Freiheitsstrafe zu nutzen. Zugleich wurde die Kommission aufgefordert, die Haftbedingungen in den Mitgliedstaaten systematisch zu beobachten, statistische Daten zu sammeln, den Austausch bewährter Praktiken zu fördern und im Rahmen ihrer Zuständigkeiten auf gemeinsame europäische Standards hinzuwirken.[3] Das Fehlen einheitlicher strafvollzugsrechtlicher Standards der Mitgliedstaaten beeinträchtigt zudem deren Zusammenarbeit hinsichtlich der gegenseitigen Anerkennung und Vollstreckung strafrechtlicher Entscheidungen zwischen den Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EPRS 2025, S. 2 ff.).

Aufgrund der Forderung des Europäischen Parlaments nach gemeinsamen Standards für Haftbedingungen erließ die Kommission im Jahr 2022 eine rechtlich nicht bindende Empfehlung zu „Verfahrensrechten von Verdächtigen oder Beschuldigten in Untersuchungshaft und zu den materiellen Haftbedingungen".[4]

Die wiederholten Forderungen des Europäischen Parlaments nach gemeinsamen Standards, die Empfehlung der Kommission aus dem Jahr 2022 sowie die fortbestehenden strukturellen Herausforderungen im europäischen Strafvollzug zeigen, dass eine stärkere europäische Annäherung nicht mehr bloß Gegenstand rechtspolitischer Debatten ist, sondern zunehmend als praktische Notwendigkeit verstanden wird. Dies gilt umso mehr, als Defizite nationaler Strafvollzugssysteme nicht nur Bedienstete und inhaftierte Personen betreffen, sondern auch über nationale Grenzen hinauswirken und die justizielle Zusammenarbeit in Strafsachen zwischen den Mitgliedstaaten beeinträchtigen können.[5]
Die Europäische Union verfügt gegenwärtig über keine allgemeine Kompetenz zur umfassenden Regelung des Strafvollzugs. Die einzelnen Justizanstalten, Haftbedingungen und die Organisation des Strafvollzugs fallen grundsätzlich, unter Einhaltung der EMRK und der GRC, in die Zuständigkeit der Mitgliedstaaten. Eine vollständige Harmonisierung im Sinne eines einheitlichen europäischen Strafvollzugssystems wäre daher kompetenzrechtlich nur schwer begründbar. Anders verhält es sich jedoch dort, wo Haftbedingungen einen unionsrechtlichen Bezug aufweisen, insbesondere im Zusammenhang mit der gegenseitigen Anerkennung strafrechtlicher Entscheidungen, der justiziellen Zusammenarbeit in Strafsachen und den Verfahrensrechten beschuldigter Personen. In diesem Rahmen kann die Union punktuell tätig werden und unter bestimmten Voraussetzungen Mindeststandards setzen. Die Reichweite dieser Kompetenz bleibt jedoch begrenzt (Wieczorek 2022).

Strafvollzugsreform als organisatorischer Lernprozess

Vor diesem Hintergrund rückt die Frage in den Mittelpunkt, wie Reformprozesse in einem hochkomplexen, historisch gewachsenen und nationalstaatlich geprägten Verwaltungssystem praktisch angestoßen werden können und welche Rolle eine stärkere europäische Annäherung und europäische Netzwerke dabei spielen können. Die dargelegte anhaltende Diskrepanz zwischen den normativen Zielsetzungen und ihrer praktischen Umsetzung wirft die Frage auf, weshalb selbst bereits durchgesetzte Reformen häufig keine nachhaltige Wirkung entfalten (Korn 2026; Fidler 2026). Antworten darauf finden sich nicht allein im Strafvollzugsrecht, sondern auch in der Organisations- und Verwaltungsforschung.

Reformprozesse im Strafvollzug lassen sich nicht allein als rechtliche oder politische Steuerungsfragen verstehen. Sie betreffen Organisationen, deren Arbeitsweise durch Hierarchien, Sicherheitslogiken, Routinen und gewachsene Kooperationsmuster geprägt ist. Gerade deshalb können klassische Change-Management-Ansätze, die häufig aus privatwirtschaftlichen Organisationsmodellen stammen, auf die öffentliche Verwaltung nur begrenzt übertragen werden. Für den Strafvollzug gilt dies in besonderem Maß, weil Veränderung nicht nur neue Ziele voraussetzt, sondern in einem stark regulierten und sicherheitsorientierten Alltag praktisch wirksam werden muss (Mueller et al. 2011, S. 215 ff.; Schäfer 2005, S. 9 ff.). Schäfer betont daher, dass Veränderungsprozesse innerhalb des öffentlichen Dienstes ein eigenständiges Change-Management-Verständnis erfordern. Reformen scheitern demnach nicht primär an mangelndem internem Problembewusstsein auf verschiedenen Ebenen, sondern häufig daran, dass die Prozesse die tatsächlichen Führungs-, Arbeits- und Kooperationsgewohnheiten einer Organisation nicht ausreichend erfassen. Beschäftigte handeln im Verwal-

3 Entschließung vom 5.10.2017 zu Strafvollzugssystemen & -bedingungen, P8 TA(2017) 0385, 2015/2062 (INI).
4 Empfehlung (EU) 2023/681 der Kommission vom 08.12.2022 zu den Verfahrensrechten von Verdächtigen oder Beschuldigten in Untersuchungshaft und zu den materiellen Haftbedingungen, ABl L 86 vom 24.03.2023.
5 EuGH 5.4.2016, C-404/15 und C-659/15 PPU, Aranyosi und Căldăraru, ECLI:EU:C:2016:198.

tungsalltag innerhalb eingespielter Routinen. Nachhaltige Veränderung muss daher dort ansetzen, wo diese Routinen entstehen, weitergegeben und stabilisiert werden (ebd.).

Für den Strafvollzug ist dieser Gedanke besonders relevant. Menschenrechtsorientierung, Resozialisierung und Wiedereingliederung sind rechtlich und politisch anerkannte Ziele, müssen aber in einem stark regulierten und sicherheitsorientierten Vollzugsalltag praktisch umgesetzt werden. Hierarchisch angestoßene Reformen können wichtige Orientierung geben. Nachhaltige Wirkung entfalten sie jedoch erst dann, wenn die betroffenen Führungskräfte und Beschäftigten in die Umsetzung einbezogen werden und neue Zielsetzungen in konkrete Arbeitsabläufe, Führungsverhalten, Ausbildung, Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Anstalten übersetzt werden (Vahs/Weiand 2020, S. 22 ff.).

Dass Reformen in der öffentlichen Verwaltung nicht allein über formale Vorgaben, sondern auch über Lernen, Vernetzung und Wissenstransfer vorangebracht werden, zeigt sich bereits im Umsetzungsplan 2009 der deutschen Bundesregierung zur Verwaltungsmodernisierung. Dort wurden Change Management, Führungskräfteentwicklung, Fortbildung, Best-Practice-Beispiele und Erfahrungsaustausch ausdrücklich als Instrumente verstanden, um Veränderungsprozesse in der Verwaltung praktisch zu unterstützen (Bundesministerium des Innern 2009, S. 53 ff.).

Gerade vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Netzwerke und aktiver Austausch zu Strafvollzugsreformen beitragen können. Werden Veränderungen im Vollzug nicht nur rechtlich beschlossen, sondern müssen im Alltag der Einrichtungen erlernt und eingeübt werden, braucht es Räume, in denen Fachkräfte, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft miteinander ins Gespräch kommen. Professionelles Lernen entsteht dabei nicht nur durch Handbücher oder formale Fortbildungen, sondern auch durch Gemeinschaften gemeinsamer Praxis. In sogenannten Communities of Practice können Erfahrungen geteilt, Probleme gemeinsam reflektiert und neue Lösungsansätze an konkreten beruflichen Herausforderungen erprobt werden (Wenger 2011).

Solche Netzwerke sind jedoch nicht nur Lernräume. Sie können auch zu Orten werden, an denen Reformwissen gebündelt, zwischen unterschiedlichen Akteur*innen vermittelt und in konkrete Veränderungsimpulse übersetzt wird. In der Verwaltungswissenschaft wird dies mit dem Begriff der „Network Governance" beschrieben. Gemeint sind Formen der Steuerung, bei denen komplexe öffentliche Aufgaben nicht allein durch eine einzelne staatliche Stelle bewältigt werden, sondern durch Kooperation, Vertrauen, wechselseitige Abhängigkeiten und gemeinsame Problembearbeitung. Dieser Gedanke ist insbesondere für den Strafvollzug von Bedeutung, denn Reformen müssen nicht nur rechtlich ermöglicht, sondern auch praktisch zwischen Verwaltung,

Komplexe Reformprozesse können in traditionell stark nationalstaatlich und souveränitätsgeprägten Politikfeldern wie dem Justizvollzug maßgeblich durch grenzüberschreitende Kooperationen vorangebracht werden.

Vollzugspraxis, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft übersetzbar gemacht werden (Wang/Ran 2023).

Auch im europäischen Kontext des Strafvollzugs bestehen inzwischen entsprechende Kooperationsstrukturen. EuroPris zeigt etwa, dass Strafvollzugsverwaltungen, Reformwillen, Ausbildungserfahrungen und Beispiele guter Praxis über nationale Grenzen hinweg ausgetauscht werden können, um nachhaltige Wirkung zu entfalten.[6] Europäische Netzwerke können damit praktische Lernprozesse im Strafvollzug ermöglichen.

Die Relevanz solcher transnationalen Netzwerke beschränkt sich dabei nicht nur auf den rein praxisorientierten Erfahrungsaustausch, sondern ist ein zentraler Gegenstand der politik- und verwaltungswissenschaftlichen Globalisierungsforschung. In der Fachliteratur wird dieses Phänomen intensiv unter Konzepten wie den Transnational Advocacy Networks oder Transnational Network Governance diskutiert (Djelic/Sahlin-Andersson 2006; Keck/Sikkink 1998). Diese Ansätze verdeutlichen, dass komplexe Reformprozesse in traditionell stark nationalstaatlich und souveränitätsgeprägten Politikfeldern wie dem Justizvollzug maßgeblich durch grenzüberschreitende Kooperationen vorangebracht werden. Grenzüberschreitende Netzwerke wirken dabei als Katalysatoren für den sogenannten Policy Transfer (Dolowitz/Marsh 2000). In der Praxis dezentralisieren sie das Erfahrungswissen, indem sie

6 www.europris.org/project-groups/staff-exchange-programme/

bewährte Reformmodelle (Inspirational Practices) aus einem nationalen Kontext isolieren, für andere Systeme übersetzbar machen und so den Innovationsdruck auf träge bürokratische Strukturen erhöhen. Für den europäischen Strafvollzug bedeutet dies, dass transnationale Akteure wie EuroPris, die Confederation of European Probation (CEP) oder nationale Organisationen in internationaler Zusammenarbeit (siehe LiberateSkills[7]) nicht nur administrative Hilfestellung leisten. Sie etablieren vielmehr transnationale Experten-Gemeinschaften (Haas 1992), die gemeinsame professionelle Standards und menschenrechtliche Normen tief in den nationalen Vollzugsalltag hineintragen und so den Wandel von einer rein nationalen Sicherheitslogik hin zu einer europäisch vernetzten Resozialisierungspraxis aktiv mitgestalten.

NGOs und Netzwerke als Wegbereiter

Die soeben beschriebenen Ansätze bleiben nicht auf theoretischer Ebene stehen. Da eine umfassende unionsrechtliche Vereinheitlichung des Strafvollzugs kompetenzrechtlich durch die EU-Verträge begrenzt ist, bleibt die Ausgestaltung des Vollzugs zwar Sache der einzelnen Mitgliedstaaten; diese stehen jedoch vor nahezu identischen strukturellen Herausforderungen. Daher zeigen in Europa zahlreiche Netzwerke und zivilgesellschaftliche Initiativen, dass Reformimpulse auch dort entstehen können, wo klassische, rein staatliche Reformprozesse nur langsam vorankommen.

An dieser Schnittstelle entfalten NGOs und kleinere Netzwerke ihren eigentlichen Mehrwert. Sie ersetzen staatliche Reformverantwortung nicht, sondern agieren als agile Vermittlungs- und Übersetzungsinstanzen zwischen Wissenschaft, Justizpolitik, Zivilgesellschaft und der konkreten Vollzugspraxis. Sie können Reformwissen dezentralisieren und schaffen die Räume, um neue Ideen für den nationalen Vollzugsalltag anschlussfähig zu machen.

Wie diese theoretische Logik der Network Governance in der Praxis operiert, lässt sich exemplarisch am Fallbeispiel des Vereins Richtungswechsel aufzeigen.[8] Als zivilgesellschaftlicher Akteur fungiert der Verein nicht als bloßer Berater, sondern als aktiver Katalysator und „Übersetzungsinstanz" innerhalb des europäischen Justizraums. Richtungswechsel setzt an der neuralgischen Stelle an, an der Reformvorgaben in die gelebten Routinen und die Professionskultur der Praktiker*innen vor Ort integriert werden müssen. Der Verein bündelt transnationale Impulse, isoliert innovative Modelle aus anderen europäischen Vollzugssystemen und transformiert sie in praxisnahe, handhabbare Werkzeuge für den nationalen Anstaltsalltag. Dies geschieht in der Praxis unter anderem durch die Organisation grenzüberschreitender Studienreisen, Fachkonferenzen und den direkten Transfer von Inspirational-Practice-Modellen in verschiedene nationale Kontexte.

Wie ein solches „Aufbrechen von Routinen" durch den Aufbau einer lebendigen Praxisgemeinschaft konkret aussieht, zeigt die vom Verein initiierte Champions Community. Sie fungiert als geschützter, hierarchiefreier Raum und Netzwerk für Justizwachebeamte, Fachdienste und Akteur*innen des Strafvollzugs. Wobei ein Wissensaustausch auf Augenhöhe, bei dem Bedienstete in ihrer beruflichen Exzellenz gefördert werden und gemeinsam an einer humanen Vollzugskultur arbeiten, im Zentrum steht. Hierbei wird den Praktiker*innen ermöglicht, abseits des Vollzugsalltags innovative Lösungsansätze für alltägliche Konflikte oder Resozialisierungsmaßnahmen zu diskutieren und als Multiplikator*innen in ihre jeweiligen Justizanstalten hineinzutragen.

Dieses Fallbeispiel verdeutlicht, dass nachhaltiger Wandel im System über die Professionalisierung und gezielte Kompetenzentwicklung der im und um den Vollzug tätigen Menschen gelingen muss. Ein Kerninstrument in der Fallpraxis von Richtungswechsel ist dabei das internationale Netzwerk LiberateSkills. Als offiziell registrierter Pact for Skills (Pakt für Kompetenzen, Reg.-Nr. 248) unter der Schirmherrschaft der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Inklusion (DG EMPL) der Europäischen Kommission verschiebt diese Allianz den Fokus weg von einer rein verwaltungstechnischen Kriminallogik hin zu einer fundierten Vollzugspädagogik. Der strategische Hebel liegt hierbei in einer strukturierten Personalentwicklung, wobei innerhalb von LiberateSkills standardisierte Kompetenzprofile und Qualifizierungswege für Lehrkräfte und Bedienstete im Justizkontext entwickelt werden. Durch die geplante Verankerung von Microcredentials – digital zertifizierte, europäisch validierte Kleinst-Qualifikationen – zeigt das Beispiel von Richtungswechsel exemplarisch, wie informelles Reformwissen und innovative Lehrmethoden institutionalisiert und über Ländergrenzen hinweg

7 liberateskills.eu

8 www.richtungswechsel.or.at

erkennbar gemacht werden können. Über die Einbindung in die europäische Plattform CoP CoVEs (Community of Practice for Centres of Vocational Excellence) wird die Fallpraxis von Richtungswechsel schließlich in ein lebendiges, kontinentales Ökosystem des kollaborativen Lernens eingebettet.

Dass zeitgemäßer Justizvollzug im Sinne des Vereins langfristig auch baulich und konzeptionell neu gedacht werden muss, unterstreicht die enge operative Bindung an die Kernwerte des europäischen RESCALED-Netzwerks.[9] Am Beispiel von Richtungswechsel zeigt sich, wie transnationale Leitbilder in konkrete Advocacy-Arbeit übersetzt werden, um Systeme auf drei Grundpfeilern neu auszurichten: Sie sollten kleinteilig (small-scale) und human sein, differenziert auf die individuellen, oft traumageprägten Biografien der inhaftierten Personen eingehen, ökologisch wie sozial nachhaltig agieren und vor allem sozialräumlich in die Gemeinschaft integriert (community-integrated) sein, um die Resozialisierung strukturell zu verankern.

Der wissenschaftliche und praktische Einblick des Fallbeispiels demonstriert, dass NGOs die formale staatliche Reformverantwortung zwar nicht ersetzen können, aber als agiles Reallabor unverzichtbar sind. Sie befähigen die Basis, ermöglichen Peer-Learning und bereiten den Boden für eine menschenrechtsorientierte Modernisierung, während die föderalen und nationalen Besonderheiten gewahrt bleiben.

Conclusio

Zusammenfassend zeigt sich, dass Reformprozesse im Strafvollzug im breiteren europäischen Kontext nicht an einem Mangel an normativen Zielsetzungen, gesetzlichen Vorgaben oder Engagement scheitern. Da dem Justizvollzug eine inhärente, historisch gewachsene Sicherheits- und Hierarchielogik eigen ist, greifen klassische, top-down verordnete Reformen zu kurz. Sie dringen selten bis zu den gelebten Alltagskulturen an der Basis vor.

Vor dem Hintergrund der kompetenzrechtlichen Beschränkungen der Europäischen Union im Strafvollzugsrecht erweist sich die Etablierung von Network Governance und transnationalen Netzwerken nicht nur als politisch elegant, sondern als funktionale Notwendigkeit. Wie das Fallbeispiel des Vereins Richtungswechsel demonstriert, kommt zivilgesellschaftlichen Organisationen und transnationalen Allianzen hierbei eine entscheidende Scharnierfunktion zu. Sie kompensieren die begrenzte unionsrechtliche Harmonisierungskompetenz durch freiwilligen, horizontalen Policy Transfer.

NGOs und transnationale Netzwerke ersetzen somit nicht die staatliche Verantwortung für den Strafvollzug. Sie agieren jedoch als unverzichtbare, agile Reallabore. Sie testen innovative, pädagogische und gemeindeintegrierte Modelle im Kleinen vor, machen sie für den regulierten Vollzugsalltag anschlussfähig und bereiten so den Boden für einen nachhaltigen Kulturwandel. Die Zukunft eines modernen, menschenrechtsorientierten europäischen Strafvollzugs liegt daher nicht in einer erzwungenen gesetzlichen Gleichschaltung, sondern in der strukturellen Stärkung und dem strategischen Ausbau dieser transnationalen Wissens- und Praxisgemeinschaften.

Mehr zu Konzept & Ausrichtung:
www.richtungswechsel.or.at/rescaled

9 www.rescaled.org/

Autor*innen



Sophia Hopfer

Mag.a, Volunteer/Project Assistant Richtungswechsel

info@richtungswechsel.or.at



Tamara Höfer

MSc BSc (Hons), CEO & Founder Richtungswechsel

info@richtungswechsel.or.at

Literatur

› Bundesministerium des Innern (2009): Umsetzungsplan 2009, Fortschrittsbericht zum Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen", Berlin.
› Djelic, M.-L./Sahlin-Andersson, K. (Hrsg.) (2006): Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation. Cambridge University Press.
› Dolowitz, D. P./Marsh, D. (2000): Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making. In: Governance, 13(1), S. 5–23.
› European Parliamentary Research Service (EPRS) (2025): Prisons and detention in the EU, PE 772.905.
› Fidler, H. (2026): Justizwache-Gewerkschafterin warnt in „ZiB 2": „So kann Resozialisierung nicht funktionieren". In: ZiB 2 vom 03.06.2026, www.derstandard.at/story/3000000323282/justizwache-gewerkschafterin-warnt-in-zib-2-so-kann-resozialisierung-nicht-funktionieren
› Frosch, L.: „Maßnahmenvollzug in der Endlosschleife". In: Wiener Zeitung vom 18.11.2021, www.wienerzeitung.at/h/massnahmenvollzug-in-der-endlosschleife
› Haas, P. M. (1992): Introduction: Epistemic Communities and International Policy Coordination. In: International Organization, 46(1), S. 1–35.
› Klug, C. (2009): Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen öffentlicher Verwaltungen, S. 35 ff.
› Klopf, J./Holzbauer/Klopf, D. /Frottier (2021): Der österreichische Maßnahmenvollzug oder: scurram caedere nemo potest. In: Journal für Strafrecht 8, S. 152–169.
› Korn (2026): Kritik von Justizwachegewerkschaft: Zu wenig Rückhalt von Ministerin Sporrer. In: Der Standard vom 27.02.2026, www.derstandard.at/story/3000000310414/kritik-von-justizwachegewerkschaft-zu-wenig-rueckhalt-von-ministerin-sporrer
› Mueller/Straatmann/Hoerning/Müller (2011): Besonderheiten des Change Managements in öffentlichen Verwaltungen.
› Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs (2023): Prisons and detention conditions in the EU.
› Schäfer (2005): Change Management für den öffentlichen Dienst.
› Keck, M. E./Sikkink, K. (1998): Activists beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics. Cornell University Press.
› Vahs/Weiand (2020): Workbook Change Management.
› Volksanwaltschaft (2025): Bericht 2025 an den Nationalrat und an den Bundesrat, Band: Kontrolle der öffentlichen Verwaltung.
› Wang/Ran (2023): Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. In: Public Management Review 2023, S. 1188–1211.
› Wenger, Etienne (2011): Communities of practice: A brief introduction.
› Wieczorek (2022): EU Harmonisation of Norms Regulating Detention: Is EU Competence (Art 82(2)b TFEU) Fit for Purpose? In: European Journal on Criminal Policy Research, S. 465–481.