

Ministerin

Vorsitzende des Innen- und Rechtsaus-
schusses
des Schleswig-Holsteinischen Landtages
Frau Barbara Ostmeier MdL
Landeshaus
24105 Kiel

Kiel, 14. September 2015

106. Sitzung des Innen- und Rechtsausschusses am 02.09.2015

Sehr geehrte Frau Vorsitzende,

in der Sitzung wurde das Ministerium für Justiz, Kultur und Europa um ergänzende Informationen zum Gesundheitsmanagement gebeten, die ich Ihnen in der Anlage zu diesem Schreiben zusende. Der Bitte um einen schriftlichen Bericht zu den Vorfällen in der Justizvollzugsanstalt Lübeck am 25. und 26. August 2015 komme ebenfalls gerne nach. Ich möchte darauf hinweisen, dass die Ermittlungen noch andauern.

Am Vormittag des 25.08.2015 klagte ein Gefangener des G-Hauses der JVA Lübeck über Herzrasen. Es wurde vermutet, er könne Spice konsumiert haben. Der Gefangene wurde nach einem positiven Drogentest in das UKSH eingewiesen.

Nachfolgend gab es zwei weitere Verdachtsfälle. Beide Gefangenen wurden ebenfalls umgehend in das UKSH gebracht. Da alle drei Gefangenen im Haus G untergebracht waren, wurde im betroffenen G-Haus umgehend eine Lebendkontrolle durchgeführt. Hierbei wurden bei zwei weiteren Gefangenen Auffälligkeiten festgestellt und auch sie wurden ins Krankenhaus gebracht. Alle fünf Gefangenen konnten noch am selben Tag wieder aus

dem Krankenhaus entlassen und in die JVA überführt werden.

Die Polizei wurde am 25.08.2015 über die Vorfälle informiert und um Beweissicherung und Amtshilfe gebeten.

Auf Befragung von Mitgefangenen revidierte die Anstalt drei Hafträume von Gefangenen, die angeblich Spice verteilen sollen; in zwei Räumen wurden verdächtige Substanzen gefunden, die an die Polizei weitergegeben wurden.

Am 26.08.2015 wurden die Hafträume und Arbeitsplätze der fünf Gefangenen, die Spice konsumiert hatten, revidiert und alle Beteiligten erneut intensiv befragt. Nur in einem Haftraum wurde eine Substanz gefunden, bei der es sich um Spice handeln könnte, sowie ein Rauchgerät. Auch diese Gegenstände sind an die Polizei weitergegeben worden.

Auf welchem Weg die Droge in die Anstalt gelangt ist, konnte bislang nicht ermittelt werden.

Am Vormittag des 26.08.2015 hat ein Untersuchungsgefangener auf der Sicherheitsabteilung der JVA Lübeck in seinem Haftraum mit Hilfe eines Feuerzeugs ein Buch in Brand gesteckt. Der Rauch wurde über das Fenster von einem Mitgefangenen bemerkt, welcher dann über die Haftraumkommunikationsanlage die Bediensteten informierte. Diese lösten Feueralarm aus, öffneten den verrauchten Haftraum und zogen den auf dem Boden liegenden Gefangenen auf den Flur. Die Bediensteten konnten noch vor Eintreffen der Feuerwehr den Brand löschen; die Feuerwehr hat später Entrauchungsmaßnahmen ergriffen. Der Untersuchungsgefangene wurde mit einem Rettungswagen in die Sana-Klinik gebracht. Er hatte eine leichte Rauchgasvergiftung erlitten. Da es sich um einen sehr gewaltbereiten und fluchtgefährdeten Gefangenen handelte, musste er mit vier Bediensteten bewacht werden. Gegen 14.30 Uhr konnte er die Klinik verlassen und wurde in die JVA zurückgebracht.

Ein Bediensteter musste ebenfalls wegen des Verdachts einer Rauchvergiftung bis ca. 17 Uhr im Krankenhaus behandelt werden und war am 27.08. dienstunfähig. Am Freitag, den 28.08.2015 hat er seinen Dienst wieder angetreten.

Die Polizei war am gleichen Tag vor Ort und hat die Ermittlungen aufgenommen.

Nach der Rückkehr aus dem Krankenhaus ist dem Untersuchungsgefangenen kein Feuerzeug mehr ausgehängt worden. Vor diesem Vorfall gab es keine Hinweise darauf, dass er einen Brand legen würde, daher hatte man ihm das Feuerzeug belassen.

Der Untersuchungsgefangene ist Raucher. Daher stellt der Entzug des Feuerzeugs eine massive Beeinträchtigung für ihn dar. Wenn er jetzt rauchen möchte, muss der Haftraum

erst durch zwei Bedienstete geöffnet und ihm dann eine Zigarette von dem Bediensteten angezündet werden.

Von Gefangenen verursachte Haftraumbrände ereignen sich immer wieder. Auch wenn vorbeugender Brandschutz in den Anstalten eine wesentliche Aufgabe darstellt, sind sie nicht vollständig zu vermeiden.

Ein Großteil der Gefangenen sind Raucher. Dadurch besteht natürlich immer die theoretische Gefahr, dass ein Brand gelegt wird. Rauchen entlastet die Gefangenen. Ein Rauchverbot würde hingegen zu massiven Beeinträchtigungen des Wohlbefindens und auch zu negativen Verhaltensänderungen führen. Daher werden Feuerzeuge ausgegeben, sofern es weder in der Biographie, noch in den Straftaten, noch im vollzuglichen Verhalten Hinweise auf ein missbräuchliches Verhalten gibt. Um die Gefahr eines Haftraumbrandes zu minimieren, werden die Hafträume mit schwer entflammaren Matratzen, Kissen und Bettdecken ausgestattet.

Alle Justizvollzugsanstalten haben eine Brandschutzordnung. Es gibt bestellte Brandschutzbeauftragte und / oder Brandschutzhelfer. Die Justizvollzugsschule bildet ab September 2015 Bedienstete zu Brandschutzhelfern aus. Zudem werden unsere Bediensteten regelmäßig in Erster Hilfe weitergebildet. In allen Anstaltsteilen stehen den Bediensteten zur Selbstrettung umluftabhängige Fluchthauben zur Verfügung. Daneben sind Boden- und Wandhydranten, Feuerlöscher und Löschdecken vorhanden, die zum Löschen eines Brandes und zum Schutz der Gefangenen eingesetzt werden können. Sollten Bedienstete einen Gefangenen beatmen oder reanimieren müssen, sind zur Wahrung der Hygiene Beatmungsmasken vorrätig.

Im Nachgang des Haftraumbrandes in der JVA Neumünster im März dieses Jahres sind in allen Anstalten die Feuerlöscheinrichtungen überprüft worden. Der bauliche und technische vorbeugende Brandschutz wird gemeinsam durch die GMSH und die Anstalten gewährleistet. In der JAA Moltsfelde, der JVA Flensburg, JVA Itzehoe und der JVA Kiel haben Feuerlöschübungen stattgefunden. Noch in 2015 wird eine Brandschutzübung in der JVA Lübeck stattfinden, in der JVA Neumünster und der JA Schleswig sind Brandschutzübungen für Anfang 2016 geplant.

Mit freundlichen Grüßen

gez. Anke Spoorendonk

Anlagen

- Betriebliches Gesundheitsmanagement in vier Justizvollzugsanstalten des Landes Schleswig-Holstein - Gesamtbericht
- Personalausfall aller Mitarbeiter der Anstalt



Betriebliches Gesundheitsmanagement in vier Justizvollzugsanstalten des Landes Schleswig-Holstein

Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
zu ihrer Arbeitssituation 2014-15

Gesamtbericht

Dieser Bericht fügt die vier anstaltsbezogenen Einzelberichte, die für die JVAen Neumünster, Kiel und Lübeck (im März 2015) sowie für die Jugendanstalt Schleswig (im Juni 2015) vorgelegt wurden, zu einem Gesamtbericht zusammen.

In diesem Gesamtbericht steht die vergleichende Darstellung besonders wichtiger Kern-Ergebnisse im Vordergrund. In den Einzelberichten finden sich darüber hinaus die anstaltsbezogenen Details.



Dr. Gerhard Berger

Forschungsgruppe Gesundheit und Organisation

gberger@soziologie.uni-kiel.de

© 2015

Gliederung

- 1 Der Bericht beschreibt zunächst **Auswirkungen** (Effekte) **der Arbeitssituation** der letzten Jahre in den untersuchten Justizvollzugsanstalten **auf die Bediensteten**. Es geht um Arbeitsbewältigungsfähigkeit, um Burnout-Gefährdung, um Arbeitsmotivation u.a. ... S. 12

- 2 Dann wenden wir uns der Frage zu: auf welche **Ursachen** läßt sich die in Kap. 1 näher beschriebene Ist-Situation zurückführen? Wo sollten daher konkrete Maßnahmen erfolgversprechend ansetzen?
... zunächst werden Aspekte betrachtet, die die Arbeitssituation in Organisationen generell beschreiben, S. 31

- 3 ... sodann liegt der Fokus auf Aspekten, die spezifisch für die Arbeitssituation in den JVAen sind. S. 39

- 4 Schließlich die wichtigste Frage:
Welche **Handlungsfelder und Maßnahmen** ergeben sich aus der Mitarbeitenden-Befragung? S. 52
Dabei geht es um den derzeitigen Stand: die Entwicklung und insbesondere die Umsetzung von Maßnahmen ist ein laufender Prozess ...

Die Befragung

Um die derzeitigen Stärken und Schwachstellen der Arbeitssituation aus der Perspektive der Beschäftigten (als den Expert*innen für ihre Arbeit) systematisch einschätzen zu können, wurde zwischen November 2014 und Januar 2015 eine Befragung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Justizvollzugsanstalten Neumünster, Kiel und Lübeck sowie der Jugendanstalt Schleswig durchgeführt. Damit liegt nun eine differenzierte und belastbare Grundlage für jeweils passgenaue Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements der vier Anstalten vor.

In die Befragung waren zugleich Instrumente integriert, die für eine Gefährdungsbeurteilung nach § 5 (1) ArbSchG (insbesondere: Gefährdung durch psychische Belastung) geeignet und anerkannt sind.

Mit der Konzeption, Durchführung und Auswertung der Befragung war die Forschungsgruppe Gesundheit und Organisation unter Leitung von Dr. Gerhard Berger (Institut für Sozialwissenschaften der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel) beauftragt.

Insgesamt haben sich 623 Mitarbeiter*innen an der Befragung beteiligt (-> Tab. 1, S. 5).

Dies entspricht einer mittleren Ausschöpfung von fast 79 % (Minimum: 69 % in der JVA Lübeck). Diese außergewöhnlich hohe Beteiligung ergab nicht nur eine belastbare empirische Grundlage für den weiteren BGM-Prozess, sondern zeigt auch die hohe Relevanz, die dem Thema „gute Arbeit“ in den Augen der Befragten zukommt.

Insgesamt entsteht der Eindruck: die Bediensteten wollten sich zu ihrer Arbeitssituation dringlich äußern und nutzten diese Befragung (trotz ihrer zunächst ausgeprägten Skepsis), um ihre Sicht der Dinge zu Protokoll zu geben, mit einem gewissen Vertrauen und hohen Erwartungen daran, dass daraus praxiswirksame Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden.

	Ziel- personen max.	Rücklauf			Ausschöpfung (%)
		Papier	Online	Insgesamt	
JVA Neumünster	253	34	170	204	80.6
JVA Lübeck	310	138	77	215	69.3
JVA Kiel	133	76	36	112	84.2
JA Schleswig	95	43	49	92	96.8
Insgesamt	791	291	332	623	78.8

Tab. 1

Anzahl der Zielpersonen (in den Anstalten max. erreichbare Bedienstete) und ihre Beteiligung an der Befragung (Ausschöpfung), die über die Rücksendung eines Fragebogens (paper & pencil) oder über einen Online-Fragebogen erfolgen konnte.

BGM ist ein Prozess

Unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) verstehen wir die ...

„Systematische und nachhaltige Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung zum gesundheitsförderlichen Verhalten der Mitarbeiter/innen zum Ziel haben“ (Badura/Hehlmann 2003: 19).

„Systematisch und nachhaltig“

... damit sind insbesondere die drei folgenden Charakteristika eines professionellen BGM-Prozesses angesprochen:

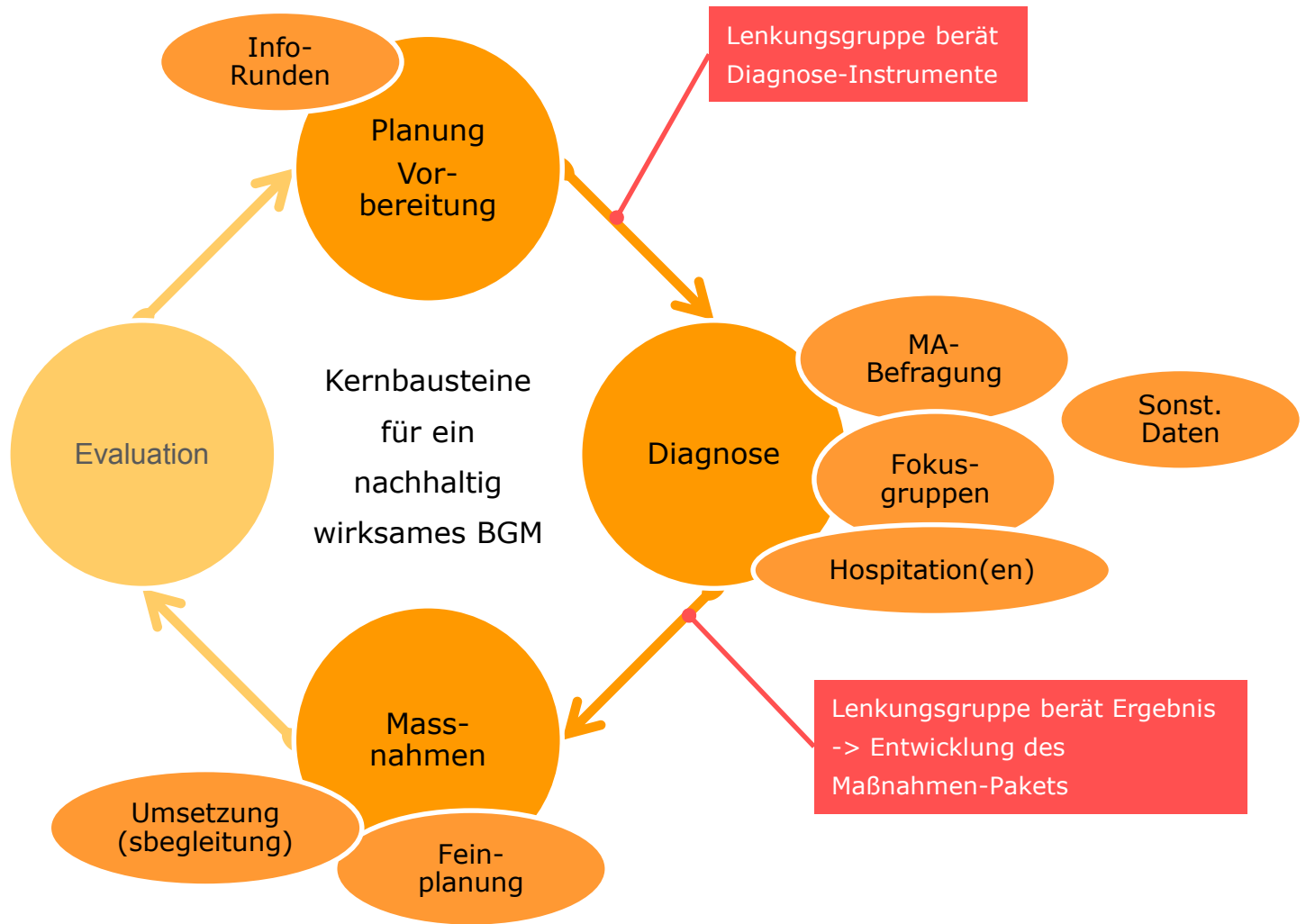
1. BGM ist ein strukturierter Prozess; ... -> *vgl. a. S. 7*

Die Befragung der Mitarbeiter*innen, über die hier berichtet wird, ist Kern der Diagnose, mit der die derzeitige Arbeitssituation (Ist-Stand) erhoben wird. Nur auf dieser Grundlage können passgenaue Maßnahmen belastbar abgeleitet sowie ihre Wirkungen nach einigen Jahren eingeschätzt und den Kosten gegenübergestellt werden (Evaluation);

2. BGM beruht auf praxisbewährten wissenschaftlichen Konzepten;
die im Zuge des BGM-Prozesses entwickelten Maßnahmen sind evidenzbasiert; ... *vgl. -> S. 8/9*

3. BGM setzt ein Projektmanagement voraus ... *vgl. -> S. 10/11*

In den Anstalten Neumünster, Kiel und Schleswig ist das BGM als eigenständiges Projekt konzipiert; in der JVA Lübeck ist das BGM Teil eines bereits zuvor eingeleiteten, breit angelegten Organisationsentwicklungsprozesses.

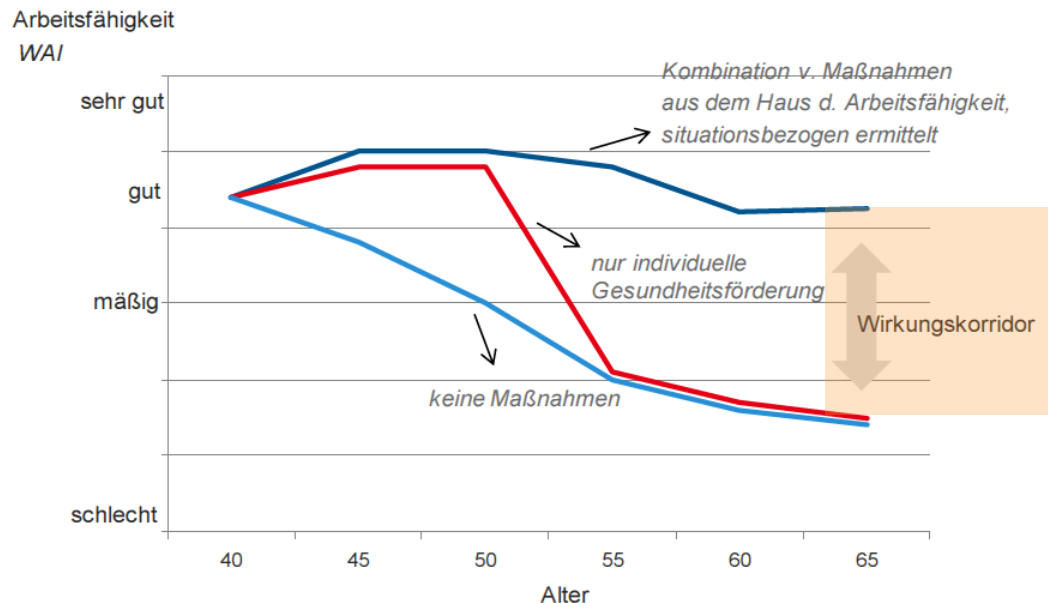


BGM beruht auf bewährten Konzepten

Das BGM der vier hier betrachteten Justizvollzugsanstalten des Landes Schleswig-Holstein nutzt im Kern die Konzepte ...

- Arbeitsbewältigungsfähigkeit (ABF) oder Work Ability (Näheres -> S. 13 ff.);
- und
- Betriebliches Sozialkapital (Näheres-> S. 33 ff.).

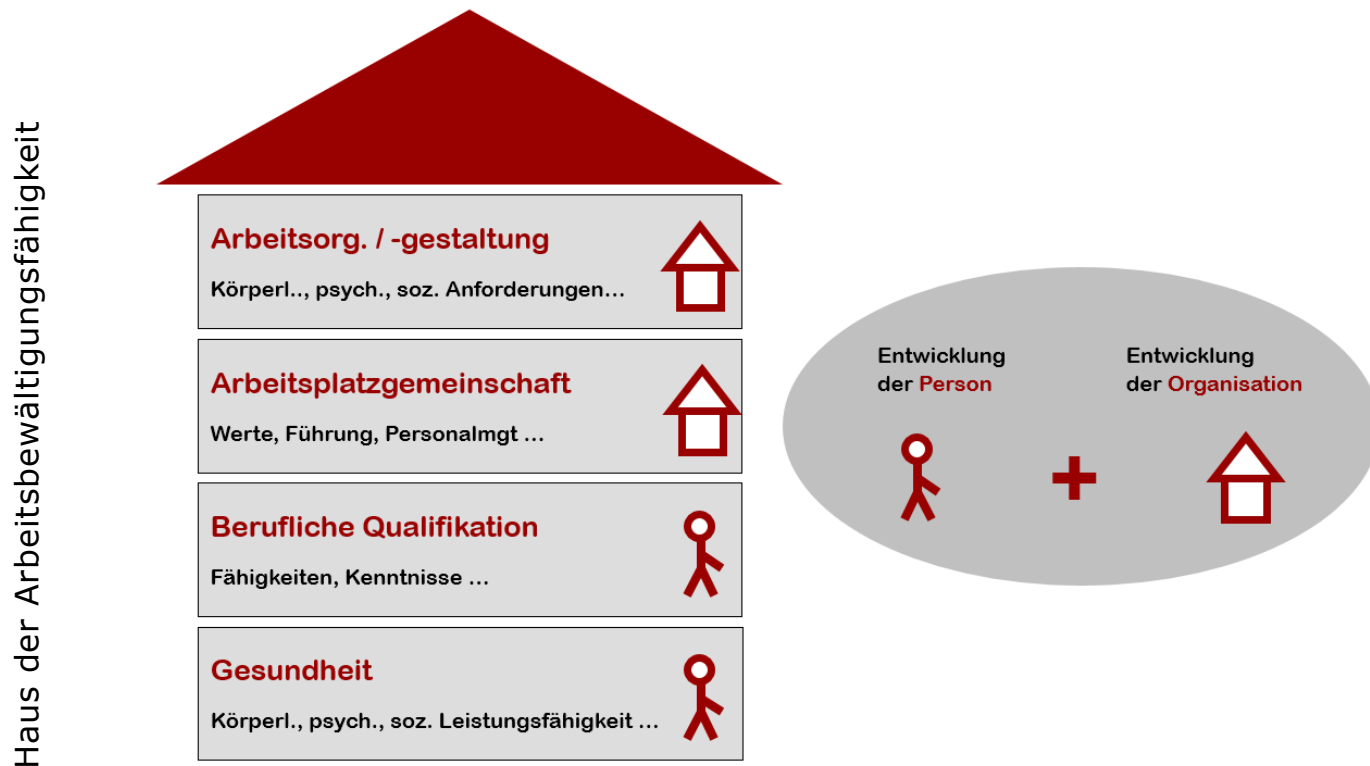
Folgt man dem Konzept ABF, so liegt die zentrale Herausforderung für ein BGM darin, einem „Verbrauch“ von Arbeitsbewältigungsfähigkeit mit dem Lebens- bzw. dem Dienstalalter entgegenzutreten, und zwar durch eine entsprechende Beeinflussung der Verhältnisse am Arbeitsplatz und des (gesundheitsbezogenen) Verhaltens des arbeitenden Menschen. In der Stärkung (wenn nötig: Wiederherstellung) der ABF des arbeitenden Menschen wird der **Wirkungskorridor** eines BGM gesehen.



Quelle: BMAS 2012

Um diese Wirkung zu erreichen, muss – nach den vorliegenden Erfahrungen – aus der Diagnose heraus ein Bündel sich wechselseitig ergänzender, aufeinander abgestimmter Maßnahmen auf den relevanten Handlungsfeldern definiert werden (-> Kap. 4, S. 52 ff.).

Die vier unten dargestellten Stockwerke des „Hauses der Arbeitsbewältigungsfähigkeit“ beschreiben diese Handlungsfelder. Zwei davon zielen auf die Entwicklung der Person (Verhaltensprävention), z.B. auf die Gesundheit oder die Qualifikation der Beschäftigten. Zwei weitere sind auf die Entwicklung der Organisation (Verhältnisprävention) fokussiert, dort insbesondere auf die Themen Führung und Arbeitsorganisation. Insofern ist der hier verfolgte BGM-Prozess auch ein Personal- und Organisationsentwicklungsprozess.



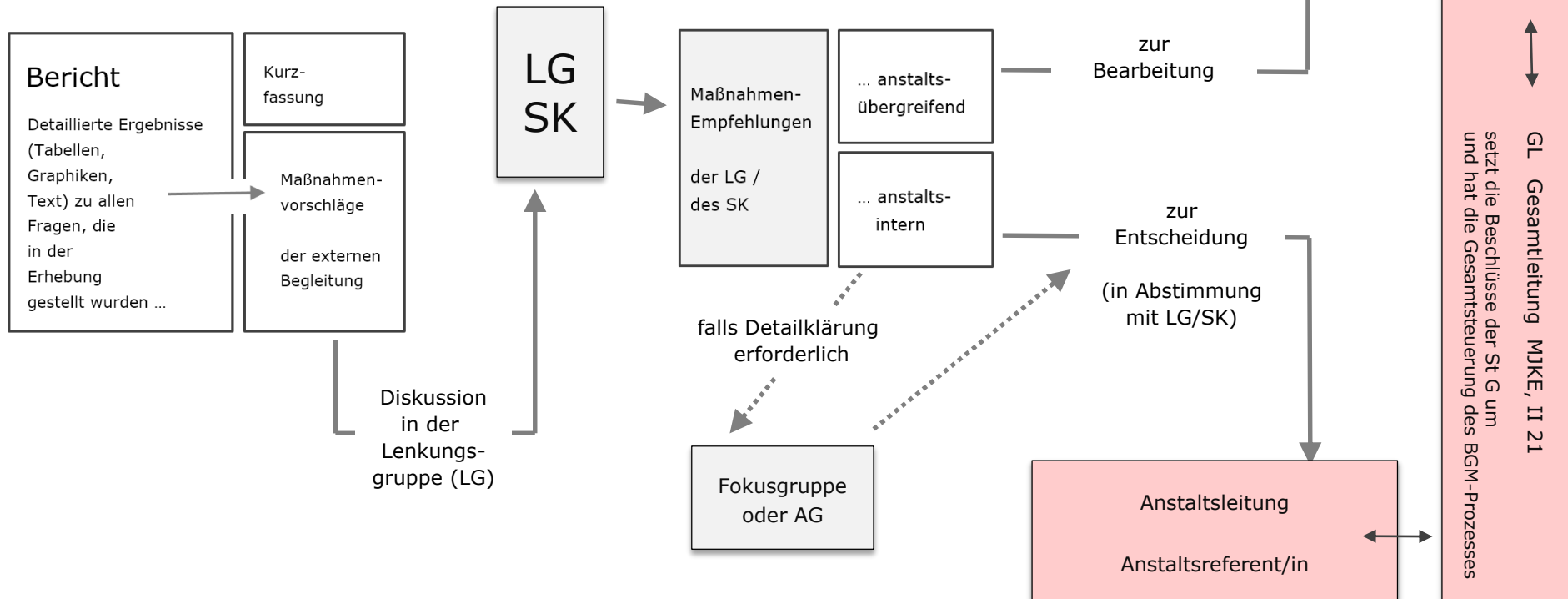
BGM braucht ein Projektmanagement

BGM ist ein längerfristiger Prozess, der in der „genetischen Struktur“ der Organisation verankert und zu einem der strategischen Organisationsziele werden sollte. Er muss durch ein geeignetes Projektmanagement gesteuert und überwacht werden. Dabei geht es insbesondere auch darum, Maßnahmen (-ideen) nachhaltig umzusetzen und vor einem „Versanden“ zu bewahren.

Als weitere wichtige Punkte sind im Projektmanagement der vier Justizvollzugsanstalten berücksichtigt (Übersicht vgl. -> S. 11):

- Angemessene Beteiligung der Bediensteten und ihrer Vertretung (Lenkungsgruppe/Steuerungskreis, Fokusgruppen);
- Einbindung der Hausspitze des MJKE (insbesondere als Zielgeber und Treiber);
- Anstalts-spezifische aber zugleich anstalts-übergreifende Entwicklung von Maßnahmen;
- Stärkung des kontinuierlichen Lern- und Verbesserungsprozesses (im Sinne einer „lernenden Organisation“).

LG Die Lenkungsgruppe (LG) (in HL: der Steuerungskreis) berät die Leitung des örtlichen BGM-Prozesses in wichtigen Grundsatzfragen. Der örtliche BGM-Prozess wird durch die Anstaltsleitung (AL) und den/die Anstaltsreferenten/in aus dem MJKE gesteuert.



Übersicht zum Projektmanagement (vereinfachte Darstellung)

1

Inwieweit handelt es sich um „gute Arbeit“?

Ist die Arbeitssituation günstig gestaltet?

Das zeigt sich insbesondere an ihren Auswirkungen (Effekten) auf die hier beschäftigten Menschen.

Wir betrachten daher zunächst einige dieser Effekte:

... wird die **Arbeitsbewältigungsfähigkeit** (ABF) der Beschäftigten mit der Zeit verbraucht, verschlissen? Oder wird sie erhalten, gestärkt? Wird mit dieser wichtigen Ressource möglichst schonend umgegangen?

-> S. 13

... tragen die Arbeitsbedingungen zu emotionaler Erschöpfung und letztlich **Burnout-Gefährdung** bei?

-> S. 20

... finden **Arbeitsmotivation** und **Arbeitszufriedenheit** günstige Rahmenbedingungen?

-> S. 23

... wie schätzen die Beschäftigten ihren **Gesundheitszustand** ein?

-> S. 27

... sind die **krankheitsbedingten Fehlzeiten** auf einem so niedrigen Niveau, dass die Anwesenden durch Personalknappheit nicht zusätzlich belastet werden?

-> S. 29

Arbeits_bewältigungs_fähigkeit (ABF)

Mitarbeiter*innen wollen ihre Aufgaben erfolgreich, motiviert und ohne negative Folgen für ihre körperliche und psychische Gesundheit bewältigen. Ihre Führungskräfte wollen genau dies auch.

Es besteht daher Handlungsbedarf, wenn es Mitarbeiter*innen mit ernsthaft gefährdeter Arbeitsbewältigungsfähigkeit (ABF) gibt.

Denn Mitarbeiter*innen mit gefährdeter ABF ...

... leiden an dieser Situation: ihre Arbeitsfreude und ihre Leistungsfähigkeit gehen zurück, es drohen körperliche und psychische Erschöpfung, sinkende Motivation und Arbeitszufriedenheit, im Extremfall „innere Kündigung“ und ein vorzeitiger Ausstieg aus dem Arbeitsprozess;

... haben ein Risiko, demnächst längere Zeit krank und arbeitsunfähig zu sein, das um den Faktor 3-4 erhöht ist (im Vergleich zu Beschäftigten mit sehr guter ABF);

... zeigen Qualitäts- und Produktivitätsverluste in ihrer Arbeit, sind häufig Störfaktoren im Team und gefährden dessen Erfolg.

Arbeits(bewältigungs)fähigkeit

meint „die Summe von Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen“ (Ilmarinen/Tempel 2002: 166). Dabei „muss die Entwicklung der individuellen funktionalen Kapazität ins Verhältnis gesetzt werden zur Arbeitsanforderung. Beide Größen können sich verändern und müssen alters- und altersgerecht gestaltet werden“ (BAuA 2007: 8).

Die Mitarbeiter*innen gaben in der Befragung Auskunft darüber, inwieweit sie in ihren Augen die psychischen, körperlichen und sozialen Ressourcen (Reserven) mobilisieren können, die ihre Arbeit von ihnen fordert.

... ist ein wichtiger Frühwarn-Indikator

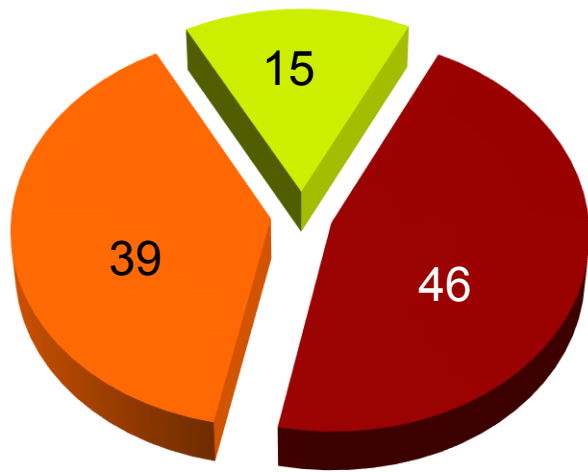
Wenn sich Mitarbeiter*innen über längere Zeit am Rande ihrer Arbeitsbewältigungsfähigkeit bewegen, kommt viel „Sand ins Getriebe“, der die Qualität gefährdet und kostenträchtig ist – z.B. durch höhere Fehlzeiten, eine geringere Einsatzfreude und Flexibilität oder durch die Störung des Teamklimas.

Eine professionelle Führung verhindert, dass an dieser Stelle ein ernsthaftes Problem entsteht. Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen als sensiblen Frühwarn-Indikator im Auge zu behalten, ist hierbei ein wichtiges Werkzeug.

... zeigt, ob ein Handeln der Führung erforderlich ist

Insbesondere die ABF von Beschäftigten mit hoher physischer und/oder psychischer Belastung ist mit zunehmender Dauer der Berufsausübung (und damit auch mit steigendem Alter der Mitarbeiter*innen) potentiell bedroht. Die Ziele der Organisation können daher auf Dauer nur erreicht werden, wenn es gelingt, die ABF der Mitarbeiter*innen als eine ganz grundlegende Ressource der Organisation zu stärken und zu erhalten.

Dies ist eine Schlüsselaufgabe erfolgreicher Führung. Wie gut sie in der zurückliegenden Zeit bewältigt wurde und ob in der aktuellen Situation ein Handeln erforderlich ist, kann insbesondere am Maßstab „Erhalt oder Verbrauch der Arbeitsbewältigungsfähigkeit“ abgelesen werden.



- ABF gefährdet
- ABF gut
- ABF sehr gut

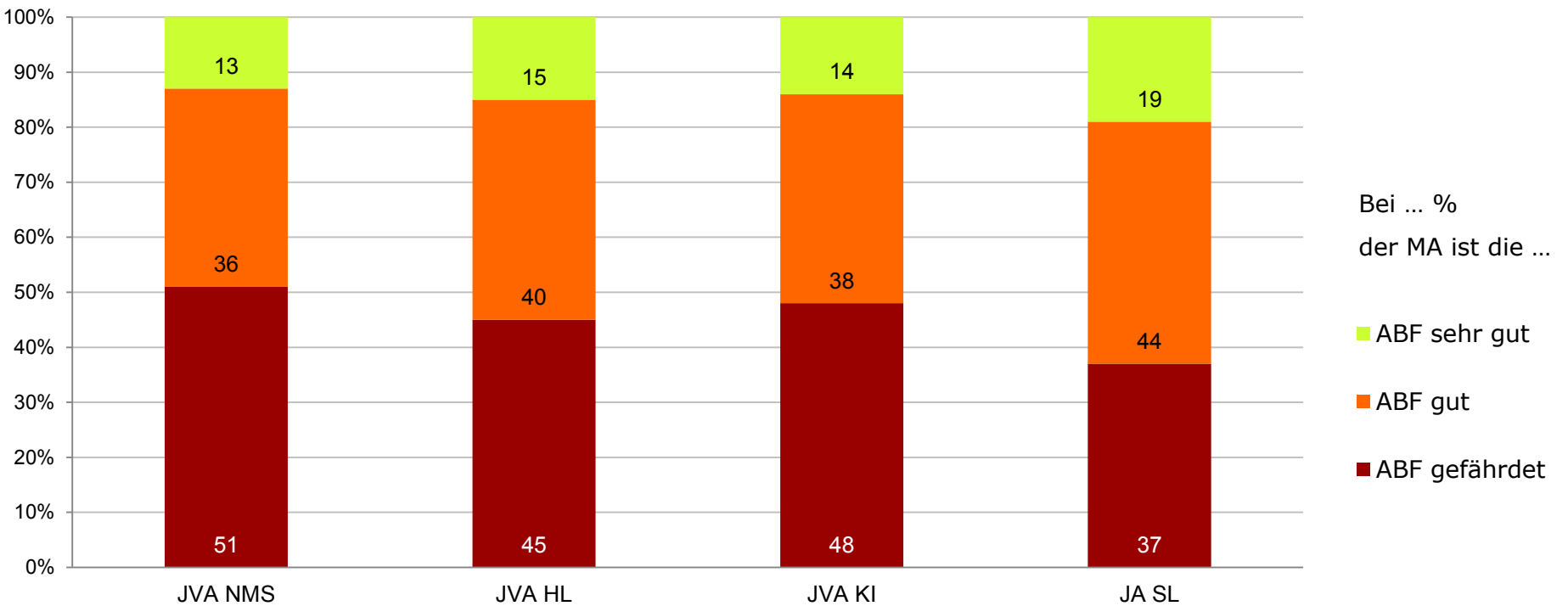
Arbeitsbewältigungsfähigkeit (ABF)

4 JVAen insgesamt

N: 617 (Keine Angabe: 6 Befragte)

Im Mittel der vier Anstalten sind bei **46 %** der Bediensteten die Arbeitsanforderungen einerseits und die persönliche Arbeits-/Leistungsfähigkeit andererseits dauerhaft nicht mehr in der notwendigen Balance, die **ABF** daher **ernsthaft gefährdet**. In einer „gut aufgestellten“ Organisation liegt dieser Anteil bei höchstens 15-20 %. Es besteht dringender Handlungsbedarf zur Stärkung bzw. Wiederherstellung der ABF dieser Bediensteten.

Bei **39 %** ist die **ABF derzeit (noch) stabil**. Damit dies so bleibt, sollten **präventiv wirksame Maßnahmen** ergriffen werden. Denn die Arbeitssituation sollte so gestaltet sein, dass sich die ABF der Mitarbeiter*innen mit dem Dienstalter (d.h. auch: mit zunehmendem Lebensalter) nicht etwa durch die Arbeit „verbraucht“, sondern dass sie gestärkt wird und erhalten bleibt (-> S. 18).

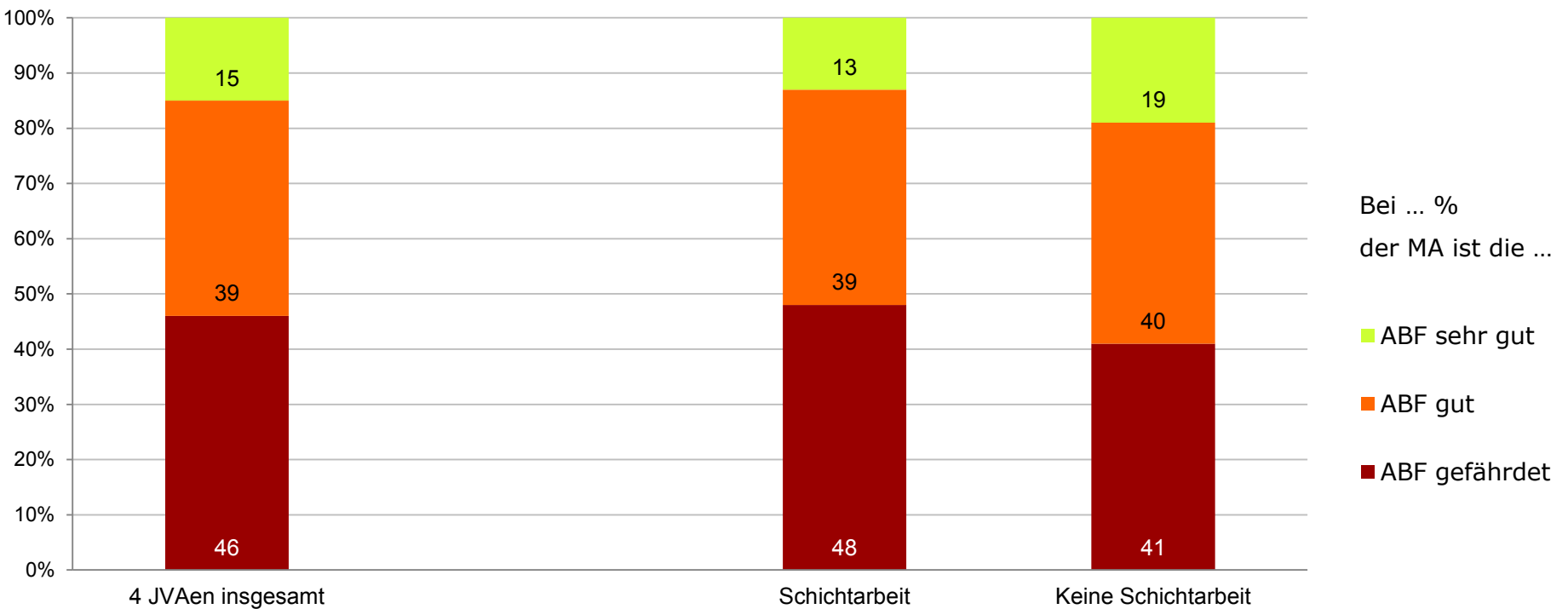


Die Übersicht zeigt, wie sich die Bediensteten der vier Anstalten auf die drei Niveaus der Arbeitsbewältigungsfähigkeit (ABF) verteilen.

Die diesbezüglich günstigste Arbeitssituation weist die Jugendanstalt Schleswig auf: hier besteht bei „nur“ 37 % der Bediensteten dringender Handlungsbedarf zur Stärkung bzw. Wiederherstellung der ABF.

Dagegen ist in den Anstalten Lübeck und Neumünster (die u.a. bezüglich Größe und Gefangenen-Klientel kaum mit der JA Schleswig vergleichbar sind) aus der Sicht von 45 bzw. 51 % der Bediensteten die Balance zwischen den Anforderungen der Tätigkeit und dem persönlich Leistbaren kaum noch gegeben.

Das Ergebnis ist eine gefährdete Arbeitsbewältigungsfähigkeit, die häufig mit körperlicher und psychischer Erschöpfung, mit sinkender Arbeitsfreude und -zufriedenheit sowie mit längeren Fehlzeiten einhergeht. Einzelne Bereiche dieser Anstalten (z.B. U-Haft) weisen überdurchschnittliche Niveaus einer ABF-Gefährdung auf und sind in den anstaltsbezogenen Berichten entsprechend ausgewiesen.



Im Mittel der vier Anstalten sind die Bediensteten, die Schichtarbeit leisten (im Kern: AVD im Abteilungsdienst, Betriebs- und Sicherheitsdienst), häufiger in ihrer Arbeitsbewältigungsfähigkeit gefährdet als ihre Kolleg*innen außerhalb des Schichtdienstes.

Angesichts der besonders herausfordernden Tätigkeit in Justizvollzugsanstalten war zu erwarten, dass der Anteil der Mitarbeiter*innen mit gefährdeter ABF deutlich über dem Niveau des öffentlichen Dienstes liegt: nach unseren Erhebungen trifft man dort eher auf ein Niveau von 30 bis max. 40 % ABF-gefährdeter Bediensteter.

Es ist zudem zu beachten, dass Bedienstete einer JVA in deutlich höherem Maße aufeinander bezogen sind, miteinander kommunizieren, als das in Arbeitszusammenhängen „außerhalb von Mauern“ üblich ist. Es ist daher nicht auszuschließen, dass in diesen Zahlen neben der Beschreibung der täglich erlebten Arbeitsrealität auch noch ein zusätzliches kleines Stück „verabredeter Botschaft“ zum Ausdruck kommt: „kümmert euch um unsere Arbeitssituation!“. Eine solche Botschaft erscheint legitim und auch Zweck einer solchen Befragung, sie ist bei den Verantwortlichen auch angekommen.

Arbeitsbewältigungsfähigkeit (ABF)

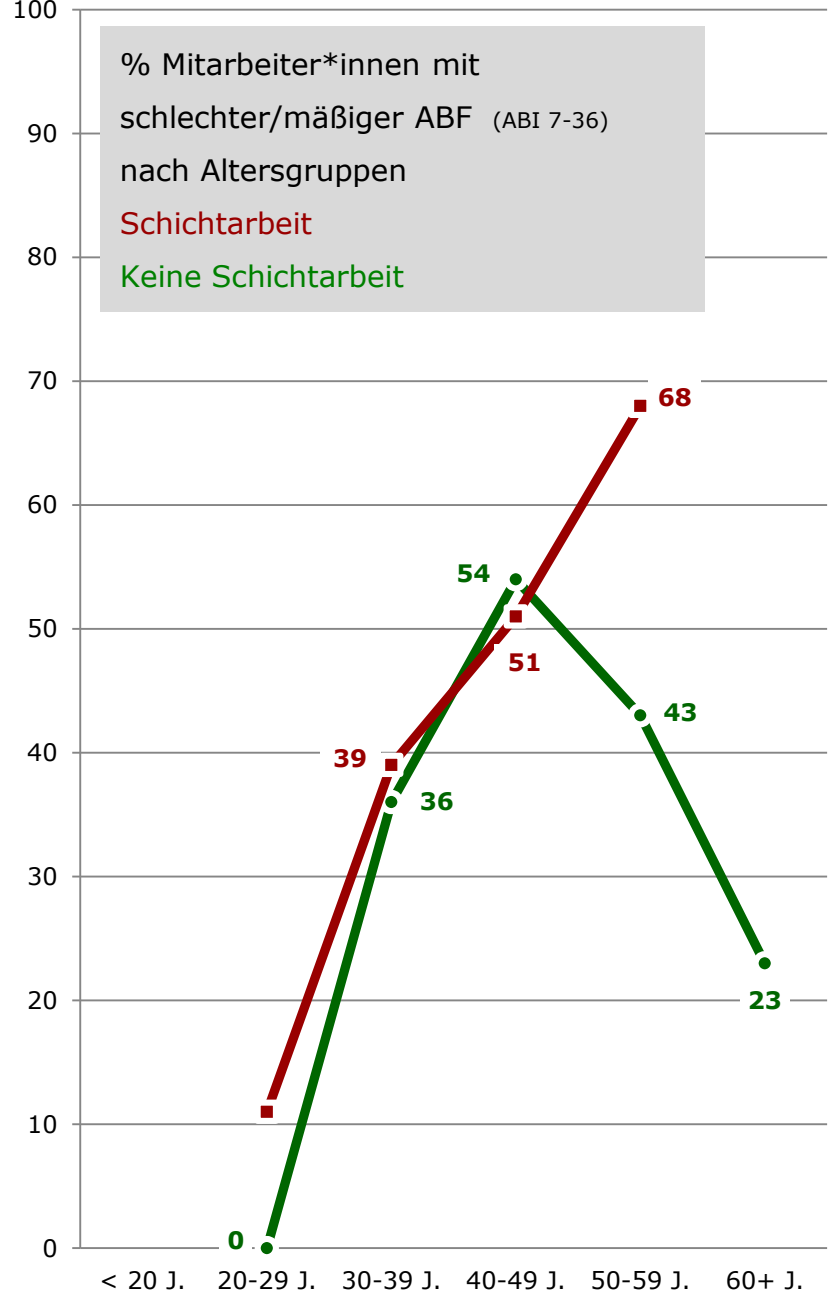
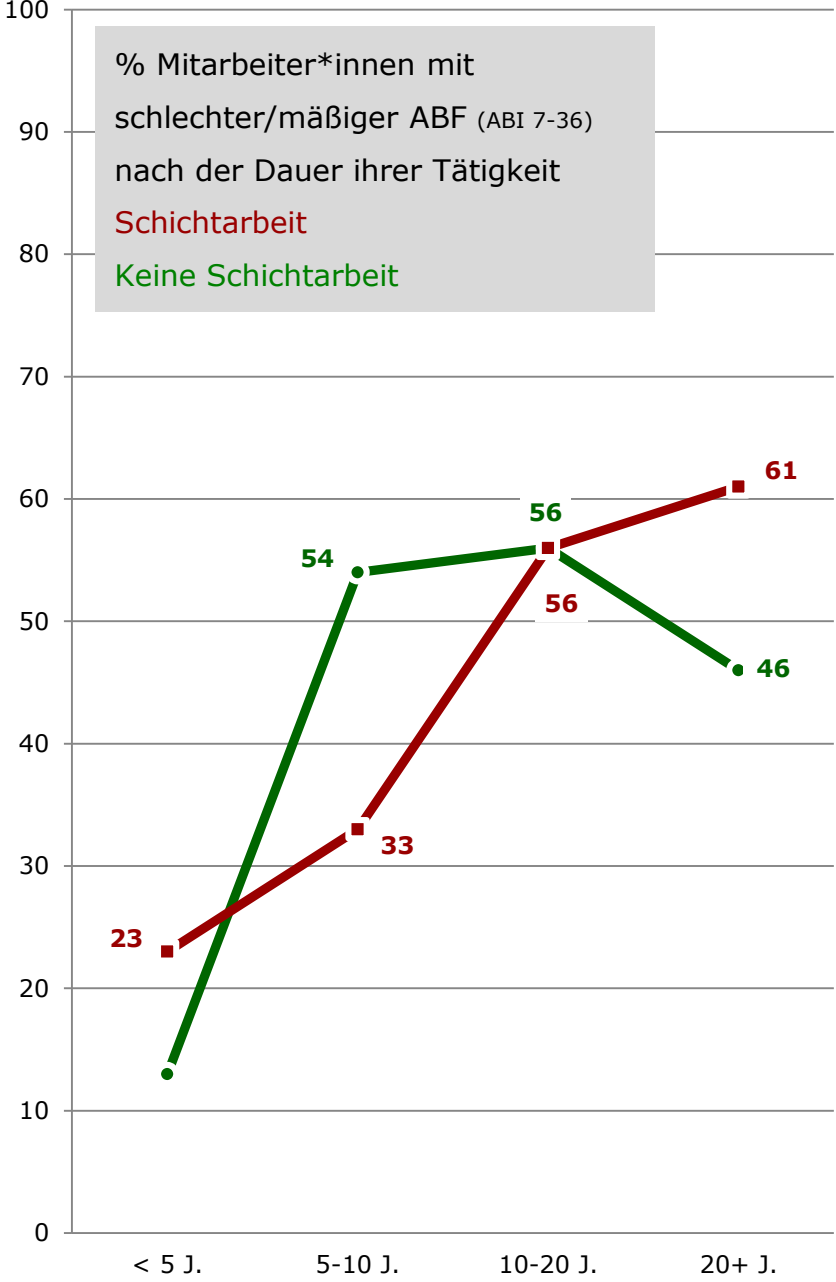
Verbrauch oder Stärkung im Laufe des Arbeitslebens?

Die Arbeitssituation sollte so gestaltet sein, dass sich die ABF der Mitarbeiter*innen mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit (d.h. auch: mit zunehmendem Lebensalter) nicht etwa bei der Arbeit „verbraucht“, sondern dass sie gestärkt wird und erhalten bleibt. Wie zahlreiche positive Beispiele zeigen, kann dies durchaus gelingen. Auch dann, wenn insbesondere die körperliche Leistungsfähigkeit im höheren Lebensalter potentiell abnimmt, kann einem Abbau der ABF durch betriebliche Maßnahmen durchaus erfolgreich entgegengesteuert werden.

In den JVAen wird derzeit jedoch die Ressource ABF im Arbeitsleben „verbraucht“ (-> S. 19).

- Ein „Verbrauch“ zeigt sich insbesondere unter Schichtarbeitenden: je höher das Dienst- bzw. das Lebensalter, desto höher ist der Anteil von Bediensteten mit gefährdeter ABF.
- Bei Bediensteten ohne Schichtarbeit erfolgt der stärkste Verbrauch bis zu einem Dienstalter von 20 Jahren; danach geht der Anteil von Bediensteten mit gefährdeter ABF zurück (vermutlich v.a durch das Ausscheiden von Bediensteten mit gefährdeter ABF).

Diese Befunde sollten dringend Anlaß dazu sein, mit Maßnahmen an den „Orten“, Prozessen und Mechanismen zu intervenieren, an denen ABF im täglichen Arbeitsgeschehen der JVA „verbraucht“ wird – zumeist durch organisatorische Regelungen, die durchaus auch günstiger gestaltet werden können.



Burnout-Gefährdung

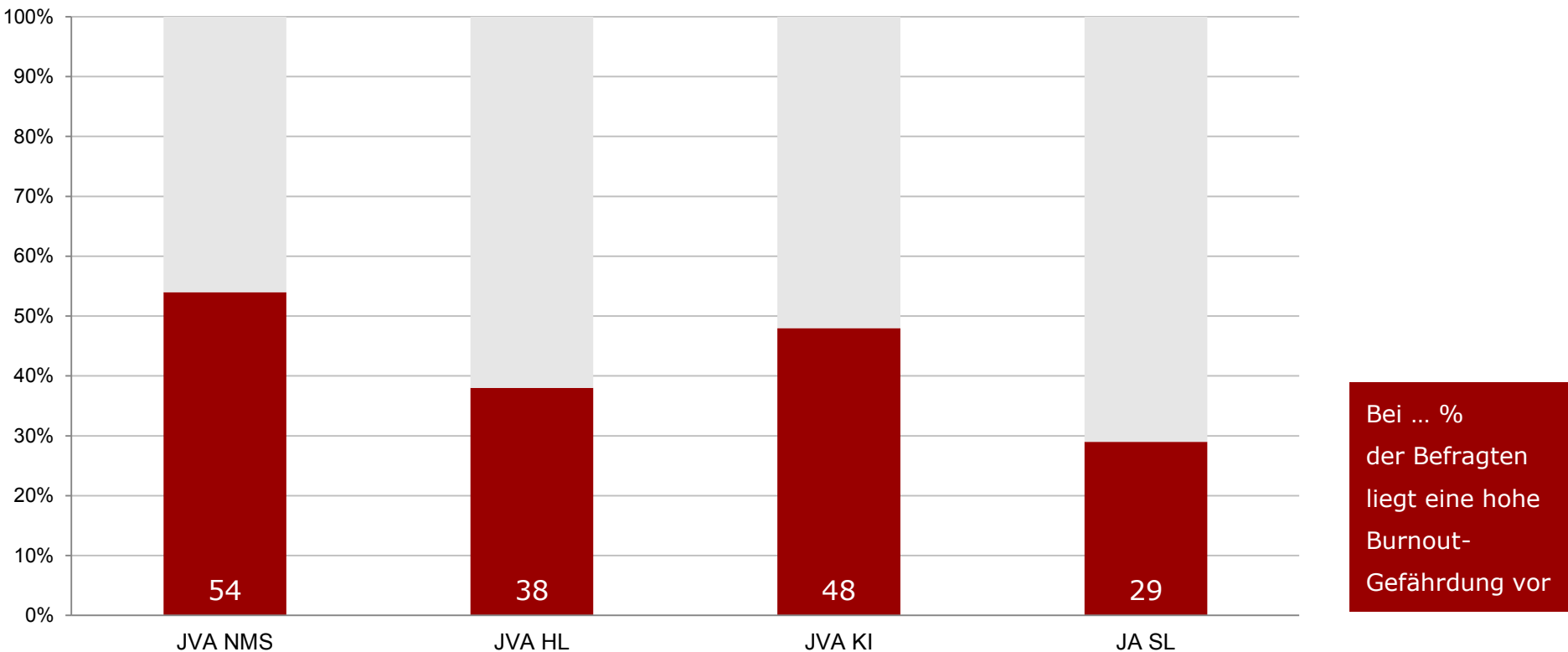
Die unmittelbaren Einflüsse aus der Arbeit auf den Menschen (durch die Arbeitsaufgabe selbst, die physikalische und soziale Arbeitsumgebung, durch Arbeitsorganisation/Arbeitsablauf sowie durch die Arbeitsmittel) werden als psychische Beanspruchung bezeichnet.

Hier interessiert v.a. die Frage, ob sich im Rahmen dieser psychischen Beanspruchung Warnzeichen oder (Frühwarn-) Indikatoren für eine Burnout-Gefährdung entdecken lassen.

Burnout wird als eine negative Folgeerscheinung von Berufsarbeit beschrieben, die insbesondere durch emotionale Erschöpfung, einen Verlust an Energie und dem innerlichen Rückzug von der Arbeitsaufgabe charakterisiert ist.

In welchem Maße die Befragten eine ernsthafte Burnout-Gefährdung aufweisen, wurde mittels des international bewährten Instruments CBI (Copenhagen Burnout Inventory: Work-Related Burnout) erhoben.

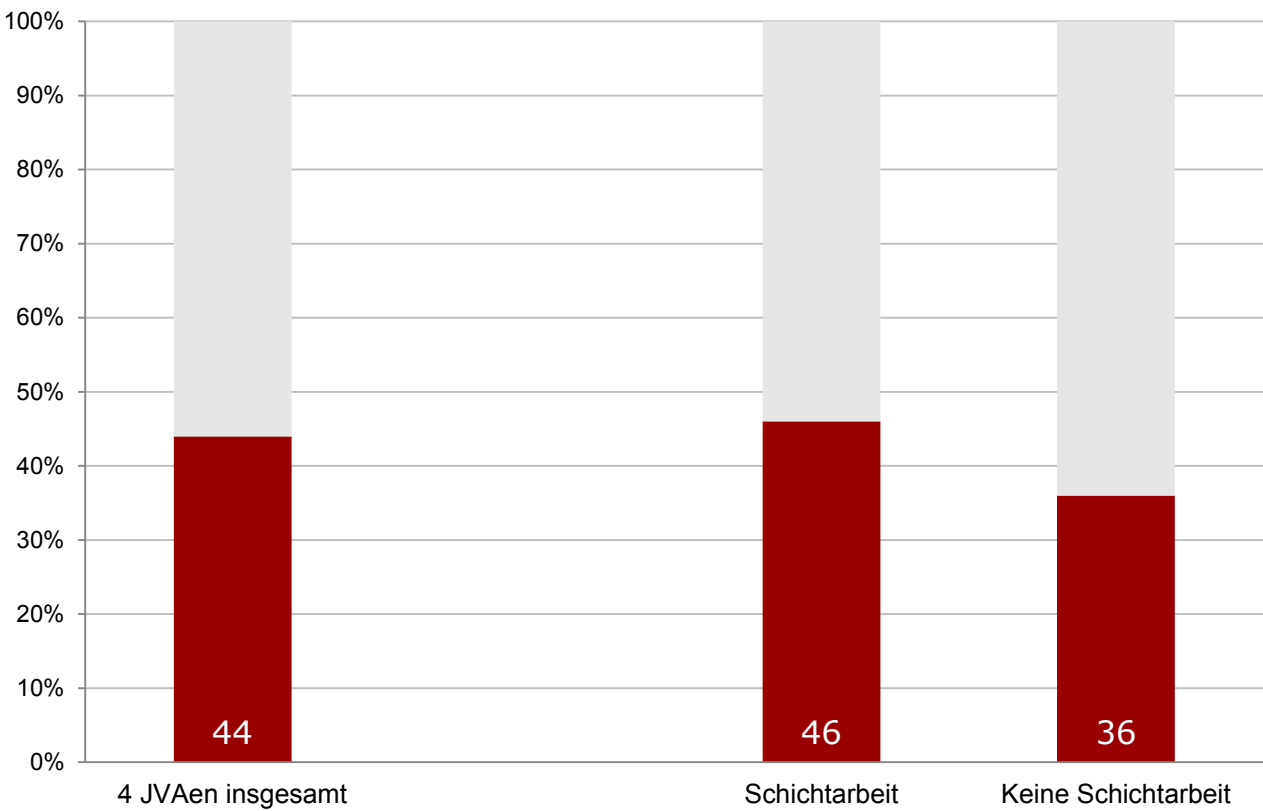
Der hier berechnete Index CBI kann Werte zwischen 0 (keine Gefährdung) und 100 (sehr starke Gefährdung) annehmen. Tendenziell läßt sich sagen: ab einem Punktwert von 50 ist eine starke Burnout-Gefährdung anzunehmen. In der grundlegenden dänischen Referenz-Studie mit 1.917 Beschäftigten (Krankenhauspersonal, Sozialarbeiter/innen u.a. Human Service Professions) wurde etwa ein Mittelwert von 33 Indexpunkten festgestellt (-> Borritz/Kristensen 2005).



Die Bediensteten der Justizvollzugsanstalten Neumünster und Kiel geben (aus jeweils spezifischen Gründen) eine im Anstaltsvergleich deutlich überdurchschnittliche Burnout-Gefährdung zu Protokoll.

Einzelne Bereiche der Anstalten (z.B. U-Haft) weisen überdurchschnittliche Niveaus einer Burnout-Gefährdung auf; sie sind in den anstaltsbezogenen Berichten entsprechend ausgewiesen.

Beschäftigte mit gefährdeter ABF sind signifikant häufiger auch Burnout-gefährdet, ihre Kolleg*innen mit guter oder sehr guter ABF nur in sehr viel geringerem Maße. Daran wird deutlich, wie wichtig eine (möglichst präventive) Stärkung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist. Hier liegt ein „Teufelskreis“ vor, der nur zu unterbrechen ist, wenn zumindest über eine der beiden „Stellschrauben“ (ABF und Burnout) wirksame Veränderungen eingeleitet werden.



Bei ... %
der Befragten liegt eine hohe
Burnout-Gefährdung vor

Im Mittel der vier Anstalten sind die Bediensteten, die Schichtarbeit* leisten (im Kern: AVD im Abteilungsdienst, Betriebs- und Sicherheitsdienst), häufiger Burnout-gefährdet als ihre Kolleg*innen in anderen Bereichen bzw. außerhalb des Schichtdienstes.

* „Schichtarbeit“ ist auch an dieser Stelle als lediglich ein Faktor eines multifaktoriellen ursächlichen Geschehens zu betrachten.

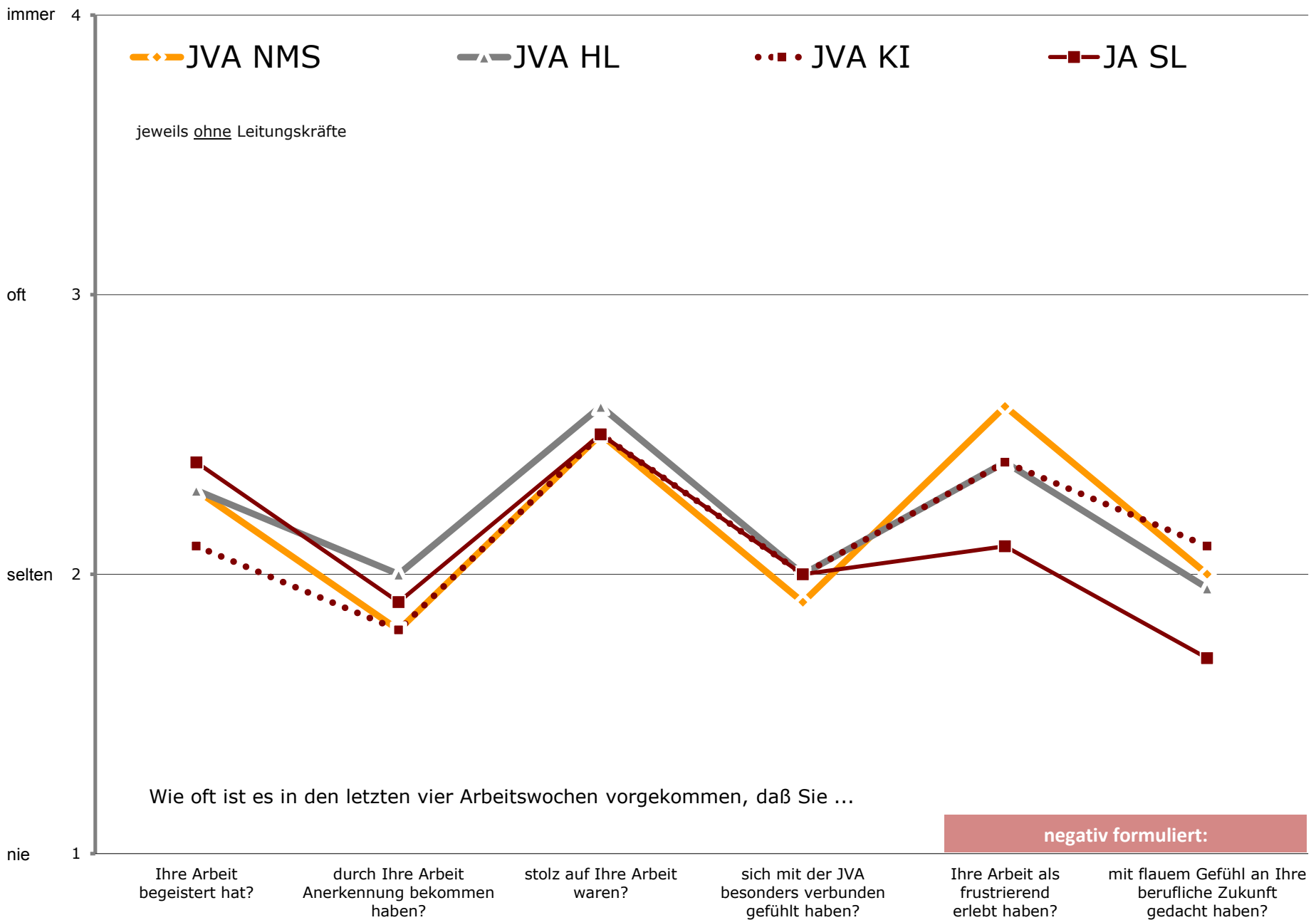
Beanspruchungserleben in der Arbeit / Arbeitsmotivation

Die Graphik (-> S. 24) zeigt zusammenfassend, wie die Befragten ausgewählte Aspekte der eigenen Arbeit erleben. Es geht im Kern um Arbeitsfreude, Arbeitsmotivation und die Verbundenheit mit der JVA.

- Ihre Arbeitssituation erleben die Befragten in allen Anstalten vergleichsweise häufig so, dass sie stolz auf die eigene Arbeit sein können.
- Ebenfalls einheitlich in allen vier Anstalten: Anerkennung durch die Arbeit und Arbeitsfreude wird selten erlebt; dasselbe gilt für das Empfinden einer besonderen Verbundenheit mit der JVA.
- Insbesondere in der JVA Neumünster wird die Arbeit vergleichsweise häufig als frustrierend erlebt.

Die einzelnen Bereiche innerhalb der Anstalten haben bezüglich dieser Aspekte ihre jeweils eigene Situation; dies ist in den anstaltsbezogenen Berichten entsprechend ausgewiesen.

Die genannten Aspekte sind wichtige Elemente einer mitarbeiterorientierten, gesundheitsförderlichen Führung. Sie wird, folgt man diesen Ergebnissen, in einigen Bereichen derzeit nur sehr begrenzt erlebt.



Arbeitszufriedenheit

Kombiniert man die erhobenen Einzelaspekte zu einem Gesamtbild (-> S. 26), so kann man die befragten Mitarbeiter*innen in fünf Typen der Arbeits(un)zufriedenheit einteilen.

Denn es ist sinnvoll z.B. unterscheiden zu können, ob eine Person zufrieden ist, weil die Arbeitssituation ihren Ansprüchen gerecht wird, oder ob sie zufrieden ist, weil sie ihre Ansprüche resignierend abgesenkt hat und sich nun mit einer Lage abfindet, die sie als schlecht aber unveränderlich betrachtet.

- Insbesondere in den Justizvollzugsanstalten Neumünster und Kiel ist der Anteil der Bediensteten, die ausgesprochen unzufrieden und nahe an der „inneren Kündigung“ sind (roter Bereich der Übersicht -> S. 26), mit 45 % bzw. 38 % vergleichsweise groß.
- Im bundesweiten Vergleich ist in allen Anstalten der Anteil der „Stabil Zufriedenen“ unterdurchschnittlich, der Anteil der Unzufriedenen (roter Bereich) deutlich überdurchschnittlich ausgeprägt.
- Auch in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit zeigen sich innerhalb der Anstalten deutliche Unterschiede zwischen Bereichen oder Häusern. Diese Unterschiede wurden bei der anstaltsbezogenen Auswertung und Maßnahmenfindung berücksichtigt.

So finden sich z.B. in der JVA NMS Bedienstete, die mit ihrer Arbeitssituation ausgesprochen unzufrieden sind (roter Bereich der Übersicht -> S. 26), vor allem in den Bereichen „AVD Strafhaft“ (zu 65 %) und „AVD U-Haft“ (zu 58 %), während etwa im Bereich „AVD Jugendvollzug“ der Anteil der Unzufriedenen mit 25 % deutlich geringer ist.

Fünf Typen der Arbeits(un)zufriedenheit

Vergleich:
DGB-Index *
%

JVA NMS %	JVA HL %	JVA KI %	JA SL %
08	15	14	20
40	48	39	46
07	08	09	06
31	26	31	26
14	04	07	02
100.0	100.0	100.0	100.0

Stabil Zufriedene Bin im Moment mit der Arbeitsstelle sehr zufrieden, sollte alles so bleiben, wie es ist. Sehe keine Notwendigkeit oder Möglichkeit, etwas zu verbessern. Falls doch, versuche ich, dies selbst oder gemeinsam mit anderen zu verbessern.	22
Progressiv Zufriedene Kann zufrieden sein, möchte meine Arbeitssit. aber weiter verbessern. Versuche dies selbst oder gemeinsam mit anderen.	40
Konstruktiv Unzufriedene Bin derzeit unzufrieden bzw. wäre früher mit diesem Arbeitsplatz nicht zufrieden gewesen. Versuche selbst bzw. gemeinsam mit anderen, meine Arbeitssit. zu verbessern.	17
Resignativ „Zufriedene“ Wäre früher mit diesem Arbeitsplatz nicht zufrieden gewesen, aber man muss froh sein, überhaupt Arbeit zu haben. Sehe derzeit keine Möglichkeiten, meine Arbeitssit. zu verbessern.	17
Fixiert Unzufriedene Bin derzeit unzufrieden. Sehe auch keine Möglichkeiten, meine Arbeitssituation zu verbessern.	4
* Repräsentativbefragung DGB-Index Gute Arbeit 2008 1. Quartal 2008. Fallzahl: 6.835	100.0

4 JVAen N: 606 (Keine Angabe: 17 Befragte)

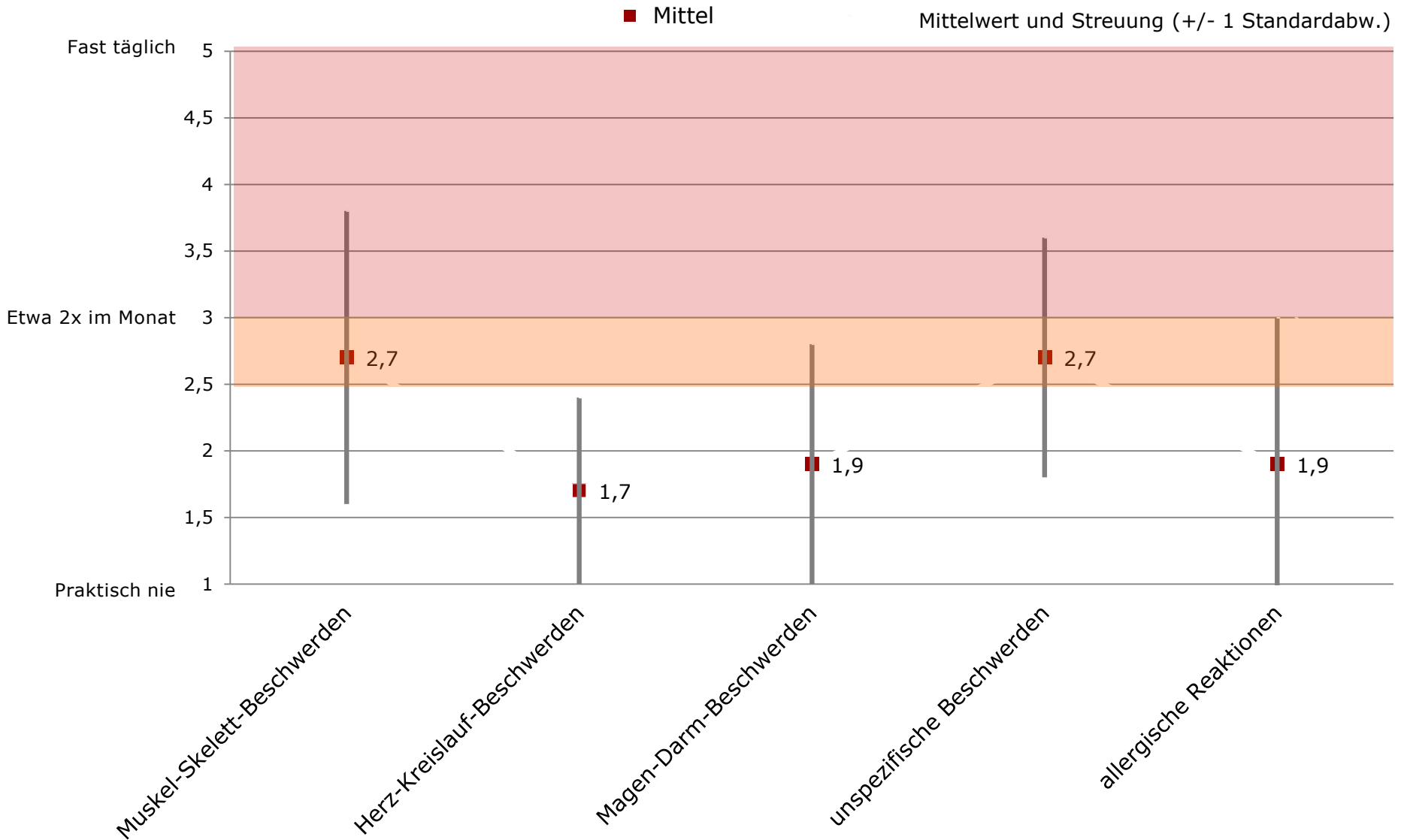
Gesundheit: Häufigkeit körperlicher Beschwerden

Der Fragebogen erhebt die Häufigkeit von 19 körperlichen Beschwerden und faßt sie zu fünf Bereichen zusammen. Werte über 3 („etwa 2 Mal im Monat“) zeigen Handlungsbedarf an, bereits ab einem Niveau von 2.5 sollte über gesundheitsförderliche Maßnahmen bezogen auf die entsprechenden Beschwerden nachgedacht werden.

Im Mittel der vier Anstalten zeigt sich Handlungsbedarf in den folgenden Beschwerdekreisen (-> S. 28):

- **Muskel-Skelett-Beschwerden:** Rückenschmerzen, Nacken und Schulterschmerzen oder auch Gelenkschmerzen/-verkrampfungen.
- **Unspezifische Beschwerden:** gemeint sind etwa Kopfschmerzen, Erschöpfung, Konzentrations- und Schlafstörungen, Nervosität. Auch dies unterstreicht die bereits oben dargestellten Befunde zur gefährdeten psychischen Gesundheit (Erschöpfung, Burnout-Gefährdung) zumindest einer größeren Teilgruppe der Mitarbeiter*innen.

Häufigkeit körperlicher Beschwerden in den letzten 12 Monaten



Krankheitsbedingte Fehlzeiten

Zu Fehlzeiten in Justizvollzugsanstalten liegen bundesweit keine einheitlich erhobenen und damit direkt vergleichbaren Daten vor. Sie liegen jedoch bundesweit in aller Regel deutlich über dem Niveau, das wir aus der öffentlichen Verwaltung kennen (vgl. etwa: Behörde für Justiz und Gleichstellung Hamburg 2015: 13-14).

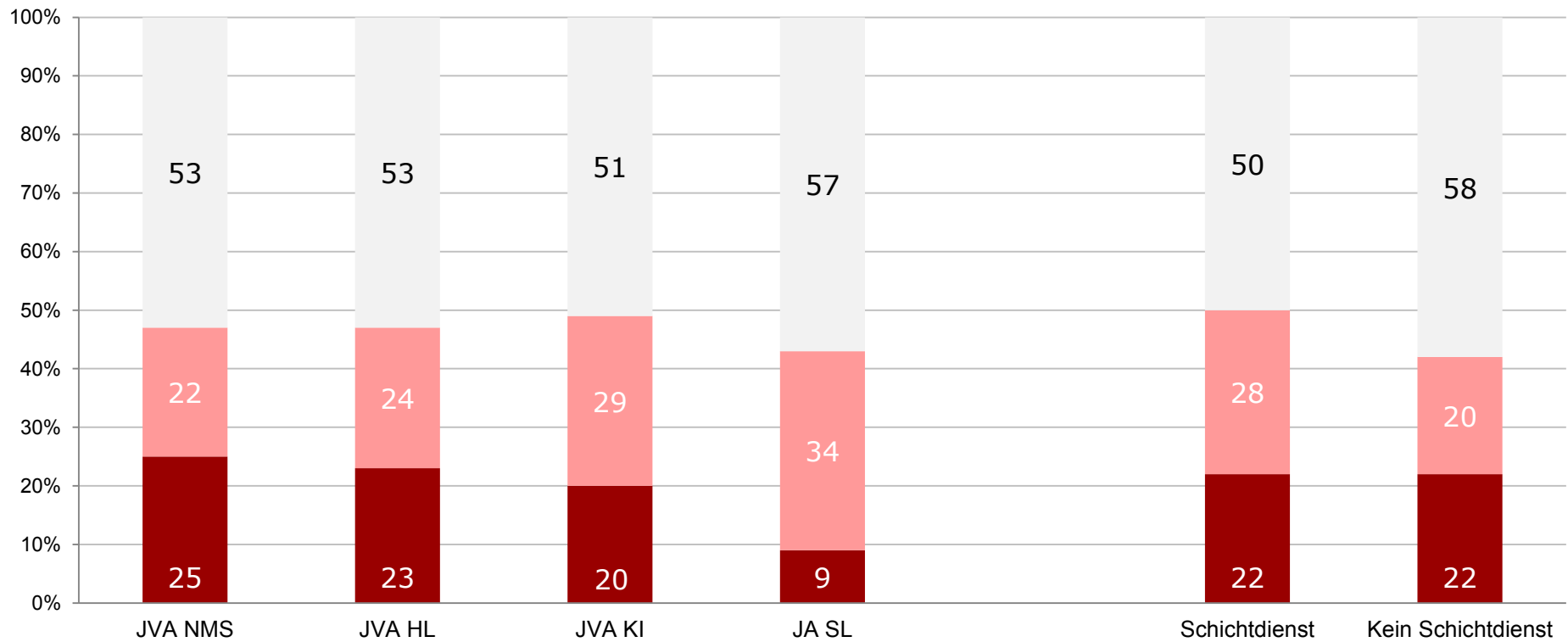
In der Befragung wurden Fehlzeiten „auf Grund eines gesundheitlichen Problems“ (Krankheit, Unfall) aus subjektiver Sicht erhoben. Die objektiv festgestellten Fehlzeiten dürften höher liegen. Aber auch dann, wenn die krankheitsbedingten Fehlzeiten aus der subjektiven Einschätzung heraus erhoben werden, zeigen alle Anstalten ein hohes Fehlzeiten-Niveau (-> Graphik S. 30).

Dieses hohe Fehlzeiten-Niveau ist so etwas wie ein „schleichendes Gift“: es erschwert gute Arbeitsbedingungen (Verlässlichkeit des Dienstplans, begrenzter Vertretungsbedarf, Teamstabilität, geplante Prozessabläufe etc.), es belastet und demotiviert die Anwesenden (Leistungsträger) und es kann zu Einschränkungen im Arbeitsauftrag der JVA gegenüber den Gefangenen führen.

In der Befragung fordern viele Bedienstete auch ein konsequenteres Vorgehen gegen die (als zu hoch empfundenen) motivational bedingten Fehlzeiten (Absentismus)*. Auch in den Antworten, die die Befragten in ihren eigenen Worten in den Fragebogen eingetragen haben, wurde dieses Thema angesprochen (vgl. hierzu -> S. 41, 50-51).

Eine der BGM-Maßnahmen sollte daher ein Anwesenheits- und Fehlzeitenmanagement sein, das kontinuierlich und systematisch die Stärkung der anwesenden Bediensteten, die Senkung der Fehlzeiten sowie ein kennzahlen-gestütztes, möglichst nach Bereichen innerhalb der JVA differenzierendes Monitoring der Fehlzeitenentwicklung zum Ziel hat (vgl. Kap. 4). Es wird auch zur Begrenzung der mit Fehlzeiten verbundenen direkten (Entgeltfortzahlung) und indirekten Kosten (Überstunden, Ersatzarbeitskräfte etc.) beitragen können.

* „Auch in der Analyse der Fehlzeiten in Hamburger Justizvollzugsanstalten (van den Bussche/Dahlgaard 2012: 73) wird festgestellt, „dass das Phänomen des ‚Krankfeierns‘ einen Kernbereich einer zukünftigen Verbesserungsstrategie darstellt“ und in den Justizvollzugsanstalten über ein einheitliches, tatsächlich auch praktiziertes Vorgehen „eine Kultur der Bearbeitung dieses Phänomens etabliert werden“ muss.



% der Befragten ...

mit stark erhöhtem Fehlzeiten-Niveau (25 Tage und mehr in den letzten 12 Monaten)

mit erhöhtem Fehlzeiten-Niveau (10-24 Tage)

2

Ursachen

Auf welche Ursachen läßt sich die in Kapitel 1 beschriebene Arbeitssituation zurückführen?
Wir betrachten an dieser Stelle v.a. solche Ursachen, an denen konkrete, mittelfristig wirksame Maßnahmen (insbesondere organisatorisch-verhältnispräventive Maßnahmen) erfolgversprechend ansetzen können.

Im Fokus dieses Kapitels stehen die wichtigsten allgemeinen Ursachen (im Kap. 3 dann JVA-spezifische Ursachen).

Es geht im Kern um folgende Fragen:

- Handelt es sich um „gute Arbeit“? ... *zum Konzept* -> S. 32
- Wie steht es um das sog. „betriebliche Sozialkapital“? ... *zum Konzept* -> S. 33/34

Gute Arbeit ?

Wir sprechen von „guter Arbeit“ im Sinne einer Arbeitssituation, die motivations- und gesundheitsförderlich ist, wenn die Beschäftigten Folgendes in ihrer alltäglichen Arbeit häufig erleben können:

- **Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum**, damit eine der Qualifikation angemessene Verantwortlichkeit in der Tätigkeit erlebt werden kann. Wir fragen daher zum Beispiel „Können Sie Ihre Arbeit selbständig planen und einteilen?“;
- **Vielseitigkeit**, damit eine der Qualifikation angemessene Anforderungsvielfalt in der Tätigkeit erlebt werden kann. Wir fragen daher u.a. „Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können voll einsetzen?“;
- **Vollständigkeit**, damit eine gewisse Ganzheitlichkeit in der Tätigkeit erlebt werden kann. Wir fragen daher u.a. „Sehen Sie am Ergebnis, ob Sie den Job gut gemacht haben oder nicht?“.

Zudem sollte

- **keine quantitative Überforderung** („Ich stehe häufig unter Zeitdruck“) und
- **keine qualitative Überforderung** („Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind“)

vorliegen.

Betriebliches Sozialkapital ... was ist das ?

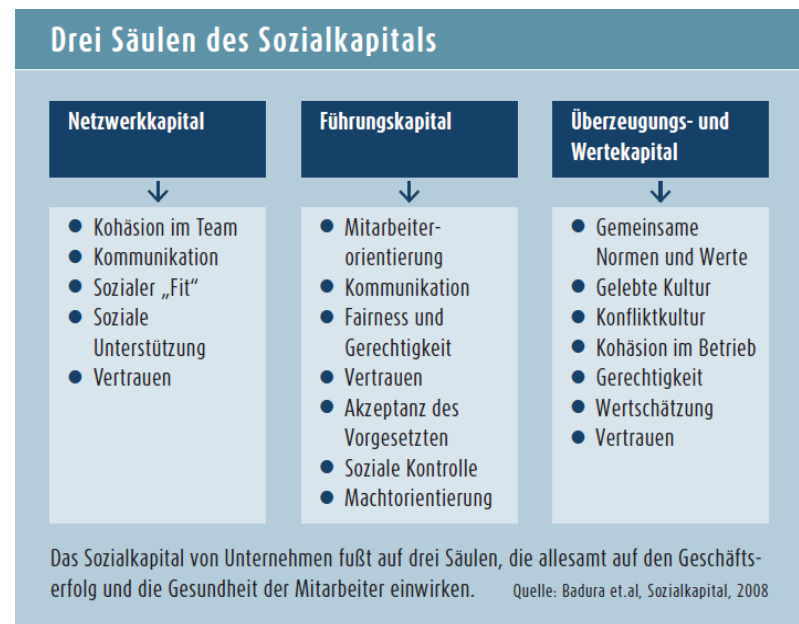
Das von Badura (u.a. 2008) entwickelte Konzept des betrieblichen Sozialkapitals geht von der bewährten Annahme aus, dass ein **Erfolg der Organisation** nur dann dauerhaft sichergestellt werden kann,

- wenn die **Führungskräfte** für die anstehenden Aufgaben fachlich und persönlich geeignet sind und wenn sie die Beziehung zu ihren Mitarbeiter/innen entsprechend gestalten,
- wenn die instrumentellen und sozialen Beziehungen im **Team** hinreichend gut funktionieren
- und wenn eine weithin akzeptierte **Unternehmenskultur** existiert, die das berufliche Handeln möglichst aller Beteiligten effektiv auf die Organisationsziele hin ausrichtet (Rixgens 2010: 264).

Diesen drei grundlegenden Aspekten folgend, besteht das **Sozialkapital** einer Organisation aus den drei Elementen:

Führungskapital,
Netzwerkkapital und **Wertekapital.**

Das betriebliche **Sozialkapital** bildet die Unterstützung durch Kolleg*innen und Führungskräfte ab. Es ist ein wichtiger „Puffer“ zwischen den (z.T. unvermeidbaren) Belastungen der Arbeit und ungünstigen gesundheitlichen Folgewirkungen. Ein hohes Sozialkapital ist eine Art „Schutzimpfung“ dagegen, dass die körperliche und die psychische Gesundheit unter einer hohen Arbeitsbelastung zu stark leiden.



Führungskapital

meint die Intensität und Qualität der (vertikalen) Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen:

Bezug:

direkte/r

Vorgesetzte/r

das mitarbeiterorientierte „gesunde“ Führen

„*Mein Vorgesetzter behandelt alle seine Mitarbeiter fair und gerecht*“ oder

„*Mein Vorgesetzter erkennt die Leistung seiner Mitarbeiter an*“ (insgesamt 7 Aspekte im Fragebogen)

Netzwerkkapital

bezieht sich auf die Qualität und Quantität der sozialer Beziehungen zwischen den Mitarbeiter/innen gleichen Rangs:

Bezug:

Abteilung,

direkte Kollegen

der soziale Zusammenhalt im Arbeitsteam

„*In unserer Abteilung gehen wir zusammen durch dick und dünn*“ oder

„*In meinem Kollegenkreis fühle ich mich insgesamt sehr wohl*“ (insgesamt 7 Aspekte im Fragebogen)

Wertekapital

bezieht sich auf gemeinsam geteilte Überzeugungen, Werte und Verhaltenserwartungen sowie deren praktische Umsetzung im betrieblichen Alltag (Unternehmenskultur):

Bezug:

Organisation

insgesamt

die gemeinsame Werteorientierung und das Wir-Gefühl in der Organisation

„*Unser Unternehmen kann man fast mit einer großen Familie vergleichen*“ oder

„*Bei uns gibt es einen sehr großen Teamgeist unter den Beschäftigten*“ (insgesamt 7 Aspekte im Fragebogen)

Betriebliches
Sozialkapital ...

was ist das ?

„Gute Arbeit“:

Eine Arbeitssituation ist um so motivations- und gesundheitsförderlicher ...

... je häufiger die Beschäftigten in ihrer täglichen Arbeit das Maß an **Kontrolle** über ihre Arbeit erleben, das sie (z.B. aufgrund ihrer Qualifikation) erwarten,

... je angemessener die Leistungs-**Anforderungen** sind und Überforderung nicht zur Regel wird,

... je stärker die (soziale) **Unterstützung** von Vorgesetzten und Kollegen ausfällt.

Betrachten wir zunächst die Arbeitssituation der **JVAen Neumünster und Lübeck** aus Sicht der Bediensteten (-> S. 36) (im Mittel aller Bereiche; ohne Führungskräfte *).

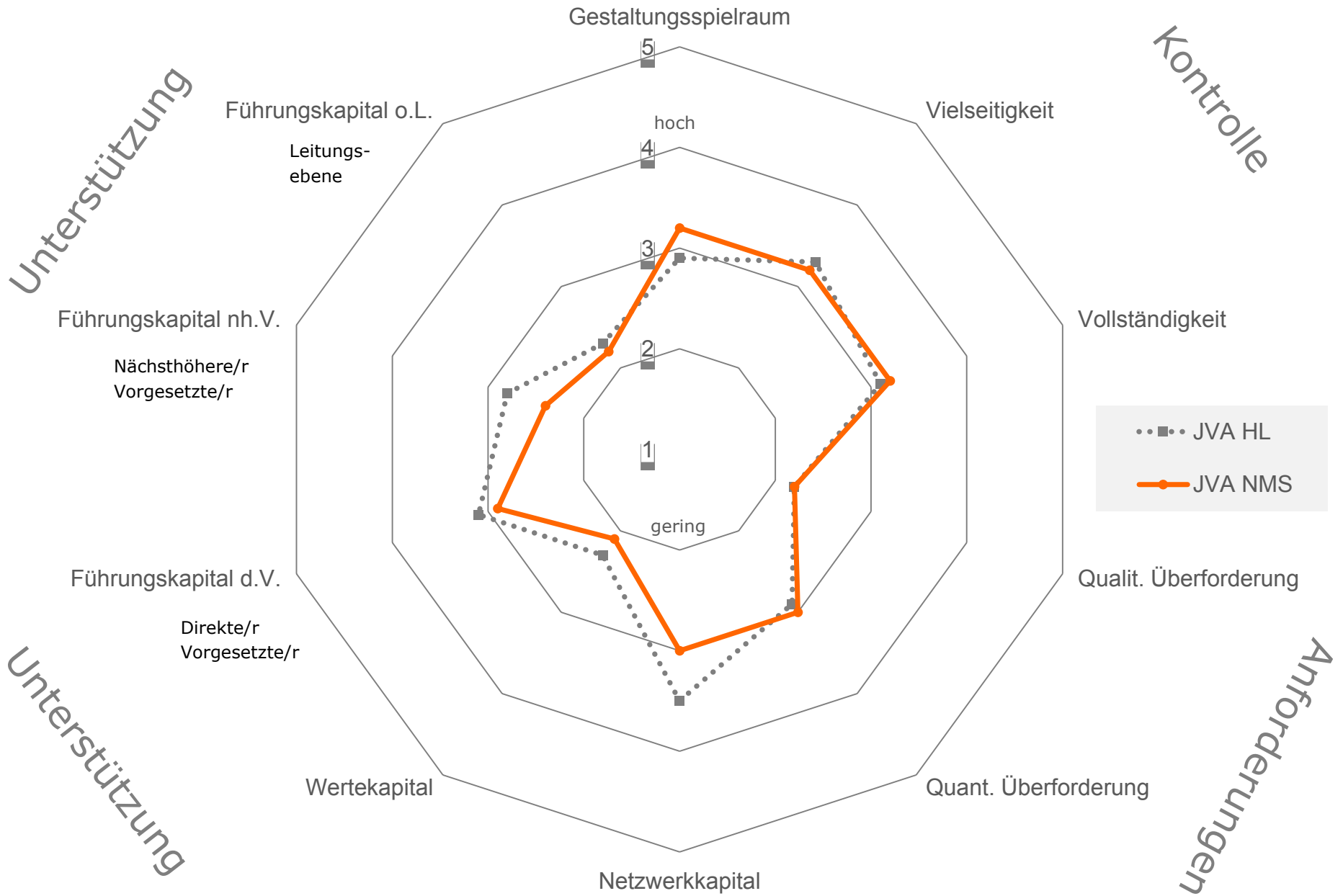
Gestaltungsspielraum, Vielseitigkeit und Vollständigkeit der Tätigkeit werden von den Befragten eher zurückhaltend in einem mittleren Bereich eingestuft. Insbesondere die Mitarbeiter*innen des AVD beklagen einen zu engen, ihrer Qualifikation nicht angemessenen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum (vgl. hierzu auch -> S. 42-43).

Es sollte keine dauerhafte **quantitative Überforderung** („Ich stehe häufig unter Zeitdruck“) und keine **qualitative Überforderung** („Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind“) vorliegen. Bezüglich der qualitativen Anforderungen wird „an der Basis“ mehrheitlich keine Überforderung zu Protokoll gegeben. In quantitativer Hinsicht liegt aus Sicht der Befragten schon eher eine Tendenz zur Überforderung vor.

Insbesondere was das **Wertekapital** angeht, sehen die Bediensteten der beiden großen Anstalten mehrheitlich ein erhebliches Defizit (vgl. hierzu auch -> S. 41, 44-45).

Was das **Führungskapital** betrifft, schätzen die Mitarbeiter*innen „an der Basis“ das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten insbesondere auf der obersten Leitungsebene ausgesprochen ungünstig ein (vgl. hierzu auch -> S. 41, 46-49).

* Führungskräfte: Befragte in der Laufbahngruppe LGII / 2 (A13 – A16 / E13 – E15Ü (TV-L))



„Gute Arbeit“:

Eine Arbeitssituation ist um so motivations- und gesundheitsförderlicher ...

... je häufiger die Beschäftigten in ihrer täglichen Arbeit das Maß an **Kontrolle** über ihre Arbeit erleben, das sie (z.B. aufgrund ihrer Qualifikation) erwarten,

... je angemessener die Leistungs-**Anforderungen** sind und Überforderung nicht zur Regel wird,

... je stärker die (soziale) **Unterstützung** von Vorgesetzten und Kollegen ausfällt.

Betrachten wir sodann die Arbeitssituation in der **JVA Kiel sowie der JA Schleswig** aus Sicht der Bediensteten (-> S. 38) (im Mittel aller Bereiche; ohne Führungskräfte *).

Gestaltungsspielraum, Vielseitigkeit und Vollständigkeit der Tätigkeit werden von den Befragten eher zurückhaltend in einem mittleren Bereich eingestuft. Insbesondere die Mitarbeiter*innen des AVD in Kiel beklagen einen zu engen, ihrer Qualifikation nicht angemessenen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum (vgl. hierzu auch -> S. 42-43).

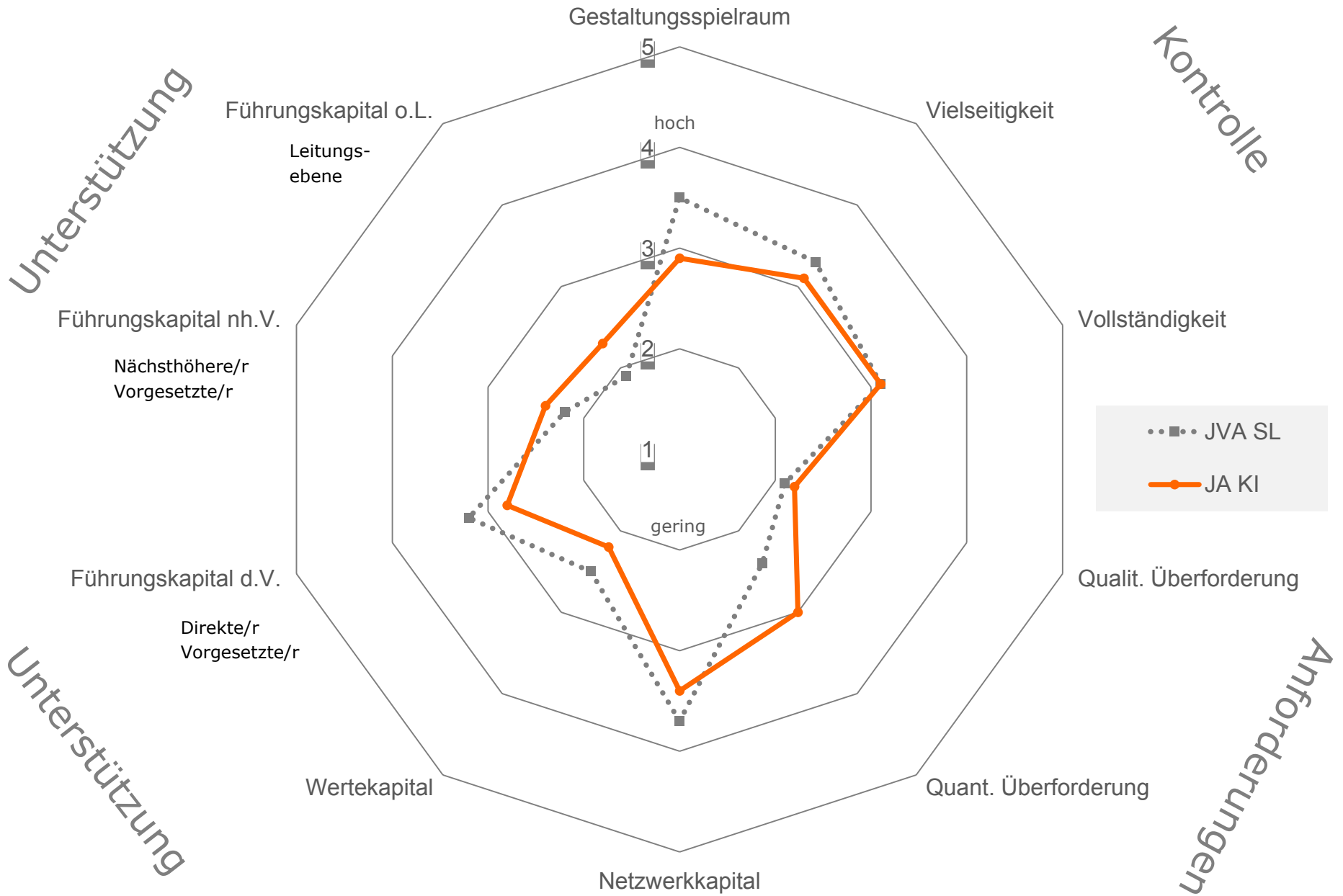
Es sollte keine dauerhafte **quantitative Überforderung** („Ich stehe häufig unter Zeitdruck“) und keine **qualitative Überforderung** („Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind“) vorliegen.

Bezüglich der qualitativen Anforderungen wird „an der Basis“ mehrheitlich keine Überforderung zu Protokoll gegeben. In quantitativer Hinsicht liegt aus Sicht der Befragten der JVA Kiel schon eher eine Tendenz zur Überforderung vor.

Insbesondere was das **Wertekapital** angeht, sehen auch die Bediensteten der beiden hier betrachteten Anstalten mehrheitlich ein erhebliches Defizit (vgl. hierzu auch -> S. 41, 44-45).

Was das **Führungskapital** betrifft, schätzen die Mitarbeiter*innen „an der Basis“ das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten insbesondere auf der mittleren und obersten Leitungsebene als sehr ungünstig ein (vgl. hierzu auch -> S. 41, 46-49).

* Führungskräfte: Befragte in der Laufbahngruppe LGII / 2 (A13 – A16 / E13 – E15Ü (TV-L))



3

JVA-spezifische Einflußfaktoren auf die Arbeitssituation

In diesem Abschnitt geht es im Kern um spezifische psychische Belastungen der Arbeit mit Gefangenen „hinter den Mauern“ einer Justizvollzugsanstalt.

Ergänzend zu den oben dargestellten quantitativen Analysen werden auf den folgenden Seiten Äußerungen betrachtet, die die Bediensteten in ihren eigenen Worten in den Fragebogen eingetragen haben.

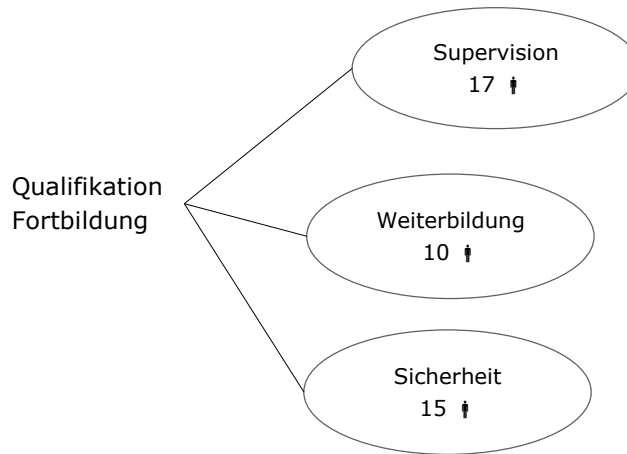
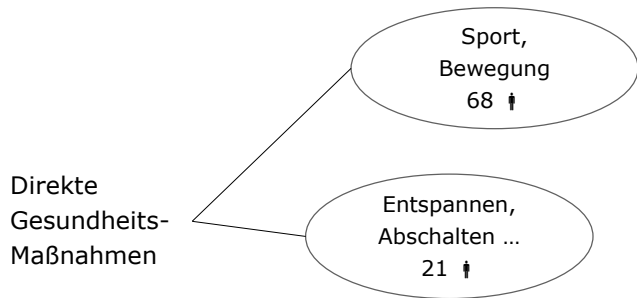
Die Seiten 40 und 41 bieten zunächst einen Überblick über die Themen, die (als Beispiel) in der JVA Lübeck angesprochen wurden. Ein ähnliches Themenspektrum wurde auch in den anderen Anstalten aufgemacht.

Auf den Folgeseiten sind dann zu ausgewählten Themen (rot hinterlegt) besonders typische Äußerungen der Bediensteten zusammengestellt.

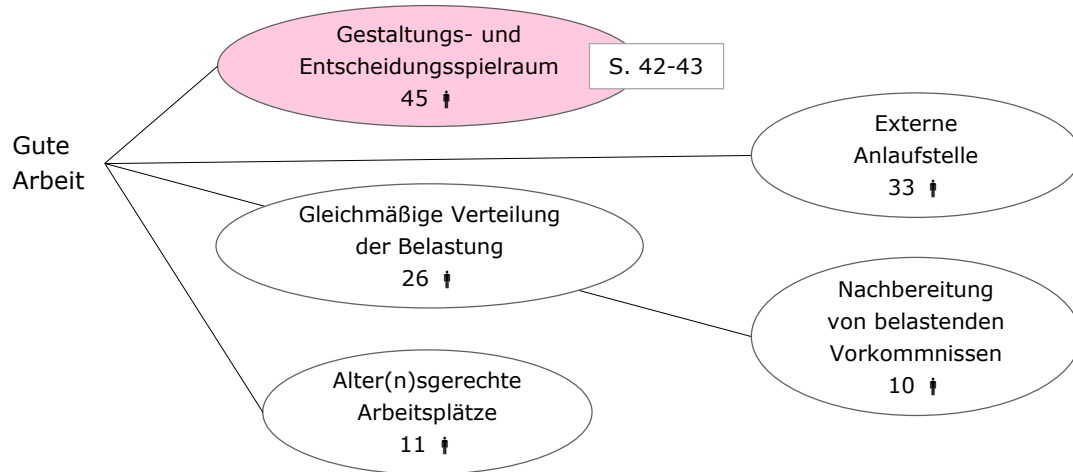
Gestaltungs- und
Entscheidungsspielraum
45 †

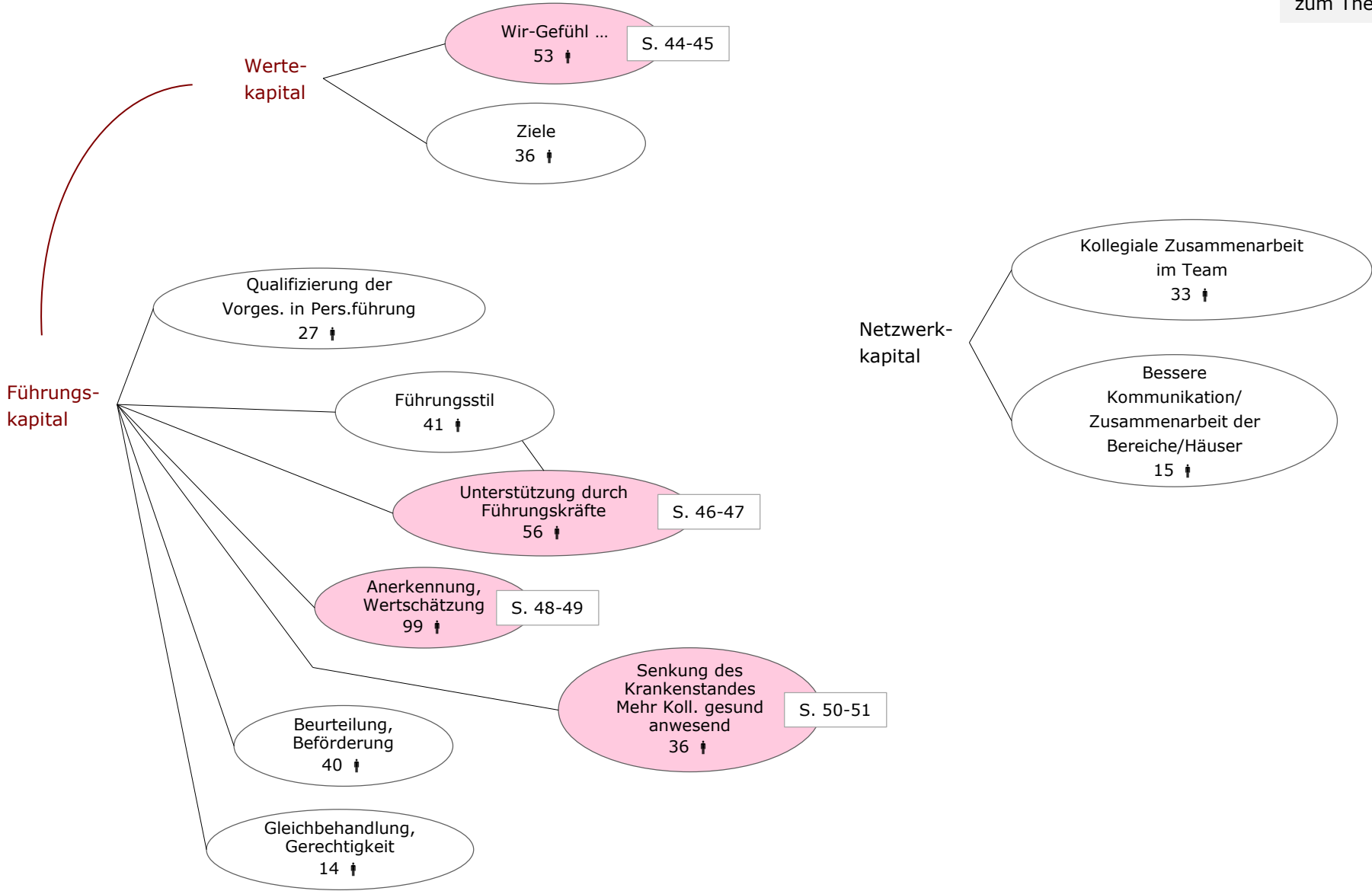
S. 44-45

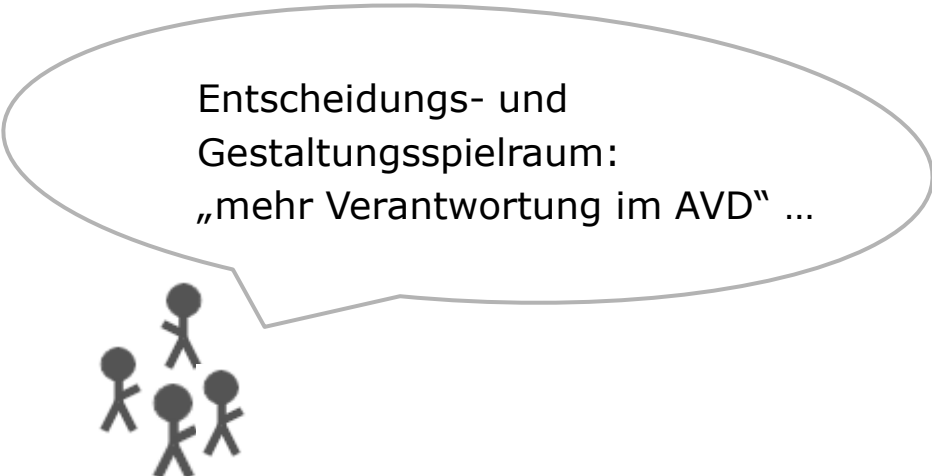
In den anstaltsbezogenen Berichten sind darüber hinaus zahlreiche weitere JVA-spezifische Einflußfaktoren thematisiert. Sie wurden zumeist von den BGM-Lenkungsgruppen der einzelnen JVAen anstaltsspezifisch in die Befragung eingebracht und sind daher hier nicht dargestellt.



26 ↓
Anzahl der Äußerungen zum Thema







Entscheidungs- und
Gestaltungsspielraum:
„mehr Verantwortung im AVD“ ...

Anzahl der Äußerungen
mit diesem Inhalt/Tenor: 45

Beispiele typischer Äußerungen:

*Vertrauen in meine Kompetenz und Arbeit = 0
mehr Verantwortungsübertragung*

Mehr Verantwortung im AVD

Einbeziehung in Entscheidungen

Der AVD muss mehr eingebunden werden - Vorschriften praktisch umzusetzen ist oft schwer.

Deutlich stärkere Beteiligung an Entscheidungen welche meinen Arbeitsbereich betreffen.

Freiraum/Verantwortlichkeit lassen bzw. steigern.

mehr Entscheidungsmöglichkeiten in Bezug auf die Gefangenearbeit

Mehr Transparenz, mehr Beteiligung an Entscheidungsfindungen

Transparenz der Entscheidungen. Starre Hierarchie abschwächen.

Mehr "geistige" Forderung.

Meine Ausbildung/Wissen wird kaum bis gar nicht genutzt.

Verteilung von anspruchsvoller Arbeit auf wenige Schultern, daraus resultiert eine flächendeckende "Verblödung"

Ein Arbeitsplatz, der mehr Können erfordert und an dem ich ausreichend beschäftigt bin.

Größerer persönlicher Ermessensspielraum

Wertschätzung, bzw. mehr Rückendeckung für geleistete Arbeit und nicht ständig rechtfertigen müssen.

Mittel um Ideen umzusetzen, damit wird auch die Arbeitssituation verbessert, wir sind keine Dienstboten, sondern Justizvollzugsbeamte, die alle meistens mehrere Berufe haben - unsere Arbeit müsste mehr anerkannt werden

... -> Forts. ...

Äußerungen aus den offenen Fragen wurden für den Bericht so bearbeitet, dass weder die Urheber persönlich zu identifizieren sind noch Persönlichkeits- und (Daten-) Schutzrechte einzelner Personen (z.B. Führungskräfte) oder Personen in kleinen Gruppen durch beleidigende, nicht sachbezogene Äußerungen verletzt werden. Kürzungen sind wie folgt gekennzeichnet: (...). Der entsprechende Informationsverlust wird in Kauf genommen. Berücksichtigt sind nur Äußerungen, die zumindest einen sachlich-konstruktiven Kern haben und daher in die Ableitung von Maßnahmen nutzbringend einbezogen werden können.

*Ich habe meine Abschlussprüfung mit „gut“ bestanden. Nach der Prüfung gab es zu keiner Zeit die Möglichkeit, auf Veranlassung der AL, der VL oder der VAL dieses Wissen anzuwenden. (...) Ich war bei der Bundeswehr und bin (...) Mitglied der Freiwilligen Feuerwehr. Dort ... wurde und werde ich gemäß meinen Fähigkeiten, Interessen, Kenntnissen und auch Wünschen eingesetzt, meine Leistung anerkannt und sowohl gefordert als auch gefördert. Mein Fachwissen wurde/wird abgefragt und in die Entscheidungsfindung mit einbezogen. Hier wird meine Leistung abgefordert, wenn keiner der Vorgesetzten vor Ort ist (WE, Feiertage, Nachtdienst). **Außerhalb dieser Zeiten gibt es für mich aber keine Möglichkeit, mich unmittelbar in der Entscheidungsfindung zu beteiligen.** (...) Es gibt eine Runde der VAL (G-Haus-Runde), zu deren Themen wir auf Nachfrage der VAL schriftlich Stellung nehmen können, an der Diskussion selber nehmen wir dann aber nicht mehr teil. (...)*

*Meine Kompetenzen werden nicht gesehen, es fehlt das Vertrauen durch Vorgesetzte. Ich habe oft das Gefühl Uniformträger = dumm. Das macht mich krank und rasend. Teilweise scheint aber auch die **Angst des Abgebens** zu herrschen.*

Die Frage der Zuständigkeit sollte überarbeitet werden, Vorgesetzte müssen mehr Führungsaufgaben übernehmen (auch dürfen!)

Offener und ehrlicher mit dem AVD umgehen -> Mit ins Justizboot holen, wir schwimmen oft hinterher.

Ich wünsche mir akzeptiert und anerkannt zu werden. Die Sicht des AVD in vielen Dingen interessiert nicht bzw. wird ignoriert.

Also, ich liebe die Arbeit, die ich hier tue. Aber oft werden wir sehr ausgebremst und können nicht eigenständig Entscheidungen treffen.

Das Arbeiten mit den direkten Vorgesetzten müsste besser werden (enger)

Klare Linien vorgeben, diese plausibel erläutern und besprechen, damit alle an einem "Strang" ziehen ... Der Vorgesetzte sollte mir mehr vertrauen und Arbeit abgeben können, die sowieso zu meinem Aufgabenbereich gehört. ... Die Führung sollte nicht nur an guten Ergebnissen in allen Bereichen und gutem Stand im Ministerium interessiert sein, sondern auch am Wohl der Mitarbeiter, ohne diese sind sie machtlos (...)

Es müßte Anreize geben, sich mehr zu engagieren.

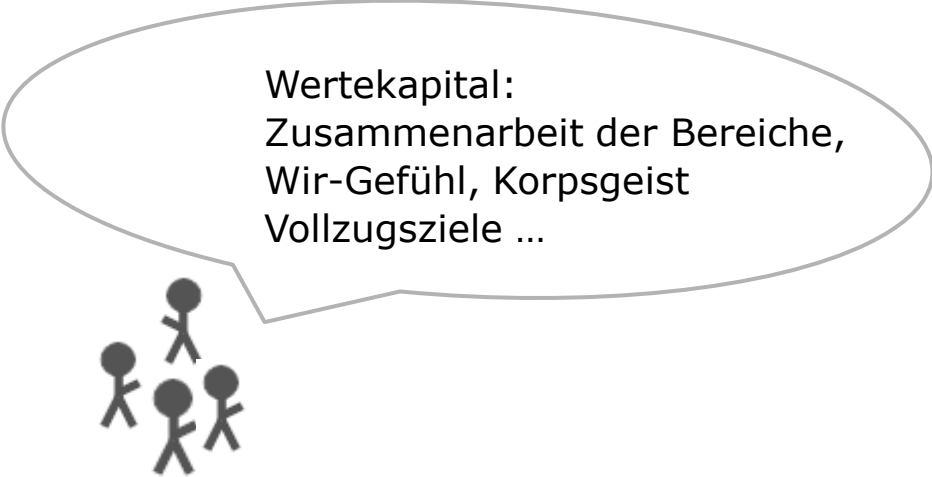
Öfter Rücksprache von Vorgesetzten mit dem AVD, der an der Front arbeitet und sich bestens auskennt.

Lob und Anerkennung brauchen wir. Einbindung in den Vollzug, wir sind keine Dienstboten, sondern das Rückrat des Justizvollzuges. Ohne uns wäre es nicht möglich. Nur durch unsere freiwillige Arbeit, die wir verrichten, damit meine ich zusätzliche Wochenenden, Nachtdienste oder wechselnde Dienste (Früh statt Spät), halten wir den Vollzug am laufen ...

Mehr mit uns (ADV) reden, mehr mitteilen, uns miteinbeziehen.

Wege einer konstruktiven und nachvollziehbaren Mitarbeit zwischen "unten" und "oben" schaffen und fördern

Die Geringschätzung der Mitarbeiter des AVD einstellen. Die Berufserfahrung der Mitarbeiter schätzen und nutzen. In einem Team führen.



Wertekapital:
Zusammenarbeit der Bereiche,
Wir-Gefühl, Korpsgeist
Vollzugsziele ...

Anzahl der Äußerungen
mit diesem Inhalt/Tenor: 53

Beispiele typischer Äußerungen:

*Die Zusammenarbeit aller in der JVA Beschäftigten Bediensteten. Es reicht nicht nur in der direkten Dienstplangruppe !
Besseres Miteinander unter den einzelnen Häusern
bessere Kommunikation mit anderen Bereichen & mehr Verständnis für alle in der gesamten Anstalt
Vielleicht eine Dienstbesprechung mit dem ganzen Haus (alle Stat.) durchführen
Dienstfrieden herstellen
Kleinstaatendenken, nur um der persönlichen Vorteile willen
Gute Gestaltungsmöglichkeiten sind vorhanden. leider schlechte Kooperation der Abteilungen untereinander. Die "engagierten" Mitarbeiter werden von einigen Meinungsmachern beschnitten in ihren Möglichkeiten und ihrem Wollen, zu Ihrem nachteil und zum Nachteil der JVA und ihrer Aufgabenerfüllung.
Nicht erfüllt: Das von den einz. Abteilungen, keiner (wenige) über den Tellerrand schauen! Das Miteinander hat nachgelassen.
In meinem Arbeitsbereich haben wir zur Zeit einen respektvollen Umgang, was in der Zusammenarbeit zu anderen Bereichen leider nicht selbstverständlich ist
mehr Respekt der Abteilungen untereinander; Interesse an der Arbeit der anderen zeigen*

Äußerungen aus den offenen Fragen wurden für den Bericht so bearbeitet, dass weder die Urheber persönlich zu identifizieren sind noch Persönlichkeits- und (Daten-) Schutzrechte einzelner Personen (z.B. Führungskräfte) oder Personen in kleinen Gruppen durch beleidigende, nicht sachbezogene Äußerungen verletzt werden. Kürzungen sind wie folgt gekennzeichnet: (...). Der entsprechende Informationsverlust wird in Kauf genommen. Berücksichtigt sind nur Äußerungen, die zumindest einen sachlich-konstruktiven Kern haben und daher in die Ableitung von Maßnahmen nutzbringend einbezogen werden können.

An einem Strang ziehen. Vertrauensbasis aufbauen

Mehr Einigkeit in den Zielen (was wollen wir).

mehr "Wir-Gefühl"

Klare Linien vorgeben, diese plausibel erläutern und besprechen, damit alle an einem "Strang" ziehen...

Mehr Kooperation zwischen den verschiedenen Stellen(Abteilungen, ADL, VAL)

Gleiche Arbeitsauffassung aller Kollegen

Korpsgeist fördern

Gemeinsam an einem Strang ziehen

Anstaltsleiter kommen + gehen. Jeder versucht seine Visionen auf dem Rücken der Mitarbeiter umzusetzen. Es gibt keine klare Linie

Kaum ein Miteinander, zu wenig Eigeninitiative eines jeden einzelnen Mitarbeiters, dadurch entstehen viele Reibungspunkte. Jeder denkt an sich und seinen Bereich.

Die mangelhafte Bereitschaft einiger Kollegen für andere Arbeitsgänge zu übernehmen und somit zu unterstützen! Dass das WIRGEFÜHL in der Anstalt NICHT gelebt wird!

Die Diskrepanzen unter den Bediensteten sind derart groß, dass keine Geschlossenheit gegenüber den Gefangenen besteht.

man ist hier eigentlich ein Einzelkämpfer, der versucht, sich immer am „Leben“ zu erhalten

Ein Wirgefühl müsste aufkommen

Meine Erwartungen wurde in keinem Maße erfüllt, ich habe mir was ganz anderes vorgestellt. Ich dachte im Gefängnis herrschen Regeln und Normen. Statt dessen ist hier Chaos und ein Durcheinander. Die rechte Hand weiss nicht was die linke macht. Jeder ist sich selbst am nächsten und ist nur auf seinen Vorteil bedacht. (...)

Der Vollzug, die Vorgesetzten und die Generationen haben sich stark gewandelt. Es gab klare Linien und Vorgaben und alle haben sich daran orientiert. Heute gibt es keine Führung mehr. Jeder kann machen was er will, teilweise ohne Konsequenzen.

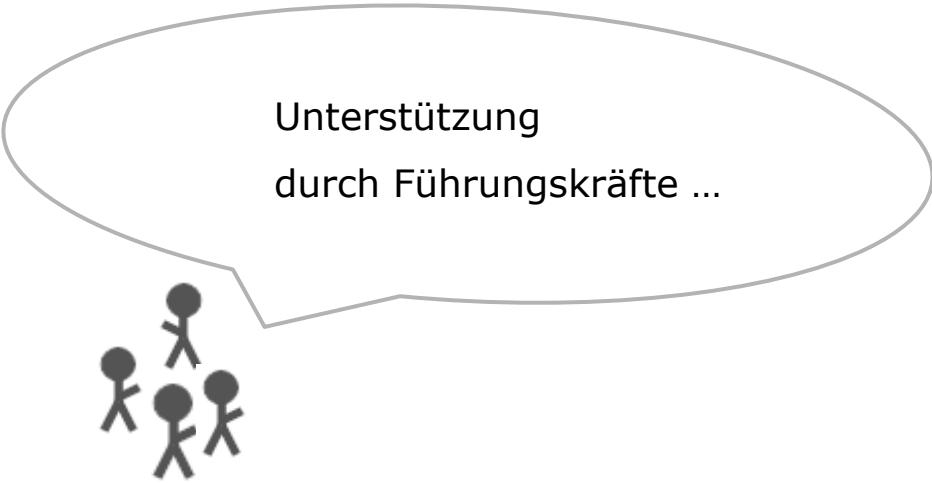
Es ist für Straftäter keine Strafe mehr hier einzusitzen, Wohlbefinden und Belange der Gefangenen steht weit über den der Bediensteten

Der Angsthasen-Vollzug der verantwortlichen Vollzugsleiter. Berechtigte Sanktionen werden gar nicht vollzogen. (...)

Habe es mir grundlegend anders vorgestellt!!! Es ist alles unorganisiert und teilweise Planlos! Die Gefangenen und ihre Bedürfnisse werden weit über die der Beamten gestellt und dadurch auch unsere Gesundheit und Sicherheit!

Früher wurde Gradliniger mit den Gefangenen gesprochen! Das haben die Gefangenen akzeptiert! Heute Streichelzoo-Vollzug. " Der arme Gefangene"

Äußerungen aus den offenen Fragen wurden für den Bericht so bearbeitet, dass weder die Urheber persönlich zu identifizieren sind noch Persönlichkeits- und (Daten-) Schutzrechte einzelner Personen (z.B. Führungskräfte) oder Personen in kleinen Gruppen durch beleidigende, nicht sachbezogene Äußerungen verletzt werden. Kürzungen sind wie folgt gekennzeichnet: (...). Der entsprechende Informationsverlust wird in Kauf genommen. Berücksichtigt sind nur Äußerungen, die zumindest einen sachlich-konstruktiven Kern haben und daher in die Ableitung von Maßnahmen nutzbringend einbezogen werden können.



Unterstützung durch Führungskräfte ...

Anzahl der Äußerungen
mit diesem Inhalt/Tenor: 56

Beispiele typischer Äußerungen:

*Eine ständige Anwesenheit einer Vollzugsleitung im Frauenvollzug
Eine Vollzugsleitung, die ständig vor Ort ist und die Aufgaben nicht neben anderen Tätigkeiten erledigt.*

*Rückendeckung durch Vorgesetzte
Wertschätzung, bzw. mehr Rückendeckung für geleistete Arbeit und nicht ständig rechtfertigen müssen.
Rückendeckung, Ideenförderung, Konsequenz,
Anerkennung und Wertschätzung für geleistete Arbeit sind hier selten bis nie, Rückendeckung durch Vorgesetzte existiert nicht
(Abteilungsleiter ausgenommen,
Keine Rückendeckung der Vorgesetzten
Rückhalt durch Vorgesetzte
Rückhalt*

Rückendeckung, fehlende Entscheidungsfreudigkeit der Vorgesetzten. Teambereitschaft, gemeinsame Entscheidungen tragen. Zu viel Angst vor der öffentlichen Meinung. Fließt vieles ineinander ein und über.

Dass Vorgesetzte sich vor einen stellen.

wirkliches "hinter einem stehen" auch in Notfallsituationen

Vorgesetzte müssen hinter einem stehen

Keine sinnlosen Entscheidungen, nur damit der Gefangene keine Beschwerde schreibt. Rückhalt ist das Stichwort

Klare Aussagen und Rückendeckung!

Rückendeckung

Rückhalt von Vorgesetzten

Fürsorge und Rückendeckung gegenüber dem Mitarbeiter sind hier böhmische Dörfer

Äußerungen aus den offenen Fragen wurden für den Bericht so bearbeitet, dass weder die Urheber persönlich zu identifizieren sind noch Persönlichkeits- und (Daten-) Schutzrechte einzelner Personen (z.B. Führungskräfte) oder Personen in kleinen Gruppen durch beleidigende, nicht sachbezogene Äußerungen verletzt werden. Kürzungen sind wie folgt gekennzeichnet: (...). Der entsprechende Informationsverlust wird in Kauf genommen. Berücksichtigt sind nur Äußerungen, die zumindest einen sachlich-konstruktiven Kern haben und daher in die Ableitung von Maßnahmen nutzbringend einbezogen werden können.

Rückhalt der Anstaltsleitung-Fürsorgepflicht der Anstaltsleitung

Fürsorgepflicht der Anstaltsleitung fehlt komplett, der Gefangene steht im Fokus der Veränderung, der Beamte bleibt auf der Strecke, nach körperlichen Auseinandersetzungen geht es immer nur um Meldungen schreiben, welcher Kollege hat was gemacht, ist der Gefangene verletzt worden...nach dem Kollegen wird im besten Falle danach gefragt.

Die Vollzugsleitung müsste sich für den AVD stark machen und einsetzen gegenüber der Anstaltsleitung. Es wird nur vom AVD gefordert mehr aber auch nicht!

Wenn Kollegen zusammengeschlagen werden, wäre es für uns schön, wenn wir darüber zumindest per Outlook informiert werden. Oder man sich die Mühe macht, die Kollegen auch mal privat anzurufen und sich nach dem Gesundheitszustand zu erkundigen.

Dass sich Vorgesetzte auch wie Vorgesetzte verhalten, das sie sich gegenüber der Leitung für uns stark machen und einsetzen.

Fürsorgepflicht sollte häufiger erfüllt werden. So häufig das Gefühl als wäre man eine Nummer!

Wenig Rückendeckung von Vorgesetzten. Das Recht wird von den Gef. mißbraucht. Aus "Böse" wird "Gut" aus "Gut" wird "Böse"! Es wird oft der Eindruck vermittelt, dass die Bed. die "Bösen" sind.

mehr Einsatz der Vorgesetzten/Anstaltsleitung für den Einzelnen

Sich sichtbar und spürbar für die Mitarbeiter einsetzen. In brenzlichen Situationen mehr den Beamten zu Glauben als den Betrüger (Gef.).

Rückhalt von oben bei Vorfällen mit Gefangenen

EHRlichkeit. Ernst genommen werden

Vorgesetzte sollen Belange ernst nehmen

Ein Klima des Vertrauens schaffen zwischen der Führung und den Untergebenen. Abschaffung des Gefühls, dass den Gefangenen mehr Glauben geschenkt wird als uns

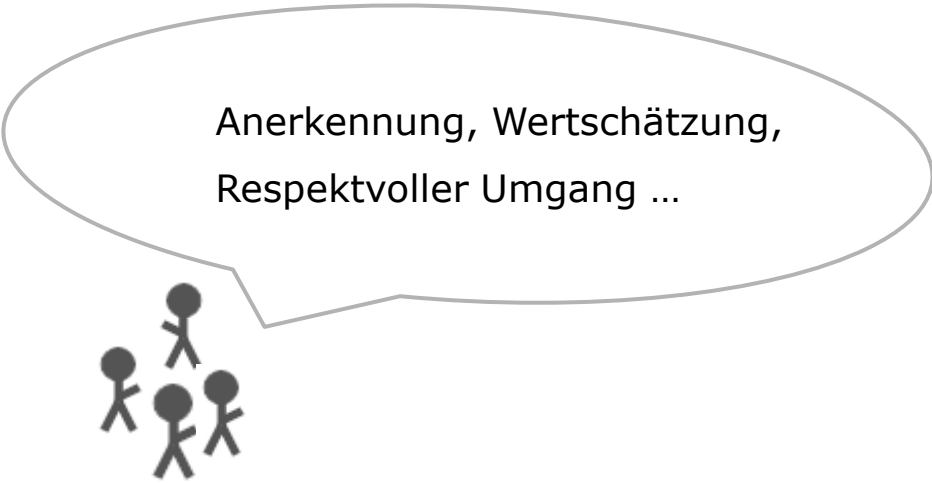
Der Vertrauen muss gestärkt werden nicht nur in guten Zeiten sondern viel wichtiger im schlechteren Zeiten

Ich bin enttäuscht, dass die Versetzungen in andere Abteilungen uns so schwer gemacht werden, obwohl es dafür keinen Grund gibt. Wie oft findet man einen Tauschpartner aber leider ist das hier nicht gewollt, weil man ja ...

Enttäuschend ist, dass die Mitarbeiter nicht ihren Neigungen und Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden, sondern "beliebig versetzbare Schachfiguren" sind.

Kaum Anerkennung für die doch oft belastende psychische Tätigkeit. Dass man einfach versetzt wird, obwohl man sich in seinem Arbeitsbereich absolut wohl fühlt.

Äußerungen aus den offenen Fragen wurden für den Bericht so bearbeitet, dass weder die Urheber persönlich zu identifizieren sind noch Persönlichkeits- und (Daten-) Schutzrechte einzelner Personen (z.B. Führungskräfte) oder Personen in kleinen Gruppen durch beleidigende, nicht sachbezogene Äußerungen verletzt werden. Kürzungen sind wie folgt gekennzeichnet: (...). Der entsprechende Informationsverlust wird in Kauf genommen. Berücksichtigt sind nur Äußerungen, die zumindest einen sachlich-konstruktiven Kern haben und daher in die Ableitung von Maßnahmen nutzbringend einbezogen werden können.



Anerkennung, Wertschätzung,
Respektvoller Umgang ...

Anzahl der Äußerungen
mit diesem Inhalt/Tenor: 99

Beispiele typischer Äußerungen:

Anerkennung der Arbeit (Nicht-Anerkennung der Vorgesetzten führt zu Nicht-Anerkennung untereinander!)

Am stärksten enttäuscht bin ich darüber, dass ich für meine Arbeit keine Anerkennung / Wertschätzung durch die Anstalt erfahre.

Anerkennung der geleisteten Arbeiten

Mein Chef müßte endlich mal sehen, was seine Mitarbeiter wirklich leisten!

Mehr Wertschätzung für Leistungsbereitschaft. Honorieren von guter und zuverlässiger Arbeit.

Würdigung der erbrachten Arbeit.

Anerkennung, Respekt und Wertschätzung

Echte Wertschätzung

Ein Mindestmass an Wertschätzung erfahren. Mich nicht ständig auf Grund meiner Zugehörigkeit zu einer Laufbahn herabwürdigen. Meine Berufserfahrungen anerkennen.

mehr Lob und Anerkennung (dafür muss der Chef allerdings auch wissen, was meine konkreten Aufgaben sind)

Mehr Lob und vor allem Anerkennung für Ideen, da sich mein Status am unteren Ende der Kette befindet wird so gut wie nie etwas angenommen sondern Alles nur mit den Worten: " Das war schon immer so!" abgedroschen.

Lob und Anerkennung der Vorgesetzten

Mittel um Ideen umzusetzen, damit wird auch die Arbeitssituation verbessert, wir sind keine Dienstboten, sondern Justizvollzugsbeamte, die alle meistens mehrere Berufe haben - unsere Arbeit müsste mehr anerkannt werden

es müsste auch mal gelobt werden, gerade bei Krisensituationen

Psychisch belastet die geringe Anerkennung meiner Tätigkeit und der meiner Kollegen/-innen durch die nächsthöheren Vorgesetzten (Vollzugsleitung) und der Anstaltsleitung.

Die "Anerkennung" meiner Abteilungsleitung ist eher ein offen bekundetes Misstrauen (...)

Anerkennung der Leistungen, Ansehen des Berufsbildes fördern

Vertrauen in meine Kompetenz und Arbeit = 0

Anerkennung zeigen, was man alles schon für seinen Dienstherrn gemacht hat und nicht nur die Jungen hervorheben...

Junge Abteilungsleiter/in sollten sich die Ratschläge der älteren Kollegen mehr zu Herzen nehmen und diese nicht im Regen stehen lassen und meinen, sie müssten das Rad neu erfinden

Anerkennung von Leistungen und Leistungsbereitschaft durch Vorgesetzte

Lob und Anerkennung "wirken Wunder"

Mehr Achtung / Respekt vor er Leistung des Mitarbeiters.

Ich wünsche mir akzeptiert und anerkannt zu werden. Die Sicht des AVD in vielen Dingen interessiert nicht bzw. wird ignoriert.

Bedienstete ernst nehmen. Änderungsvorschläge beachten

Wertschätzung = Zufriedenheit

Mehr wahrgenommen zu werden

Ich verrichte meine Arbeit eigentlich gerne, da dieser beruf meine Berufung war. Leider gibt es keinerlei Anerkennung für die Arbeit oder Freizeitausfall nach Dienstübernahmen. Alles ist selbstverständlich.

nicht erfüllt: ein wertgeschätzter Mitarbeiter in einem Team zu sein.

Lob und Anerkennung brauchen wir. Einbindung in den Vollzug, wir sind keine Dienstboten, sondern das Rückrat des Justizvollzuges. Ohne uns, wäre es nicht möglich. Nur durch unsere freiwillige Arbeit, die wir verrichten, damit meine ich zusätzliche Wochenenden, Nachtdienste oder wechselnde Dienste (Früh statt Spät), halten wir den Vollzug am laufen. Dafür möchten wir auch belohnt werden, eine angemessene Vergütung und Beförderung bekommen (...)

Wege einer konstruktiven und nachvollziehbaren Mitarbeit zwischen "unten" und "oben" schaffen und fördern

Umgang mit Menschen, Gleichbehandlung der Kollegen im Dienstplan ... es wurde alles über den haufen geworfen, ehrlichkeit, stolz, ansehen, vertrauen, teamgeist, leistung, gerechtigkeit, dies alles wird bei uns mit füßen getreten

Vorgesetzte müssen kompetent sein. Die Geringschätzung der Mitarbeiter des AVD einstellen. Die Berufserfahrung der Mitarbeiter schätzen und nutzen. In einem Team führen.

Äußerungen aus den offenen Fragen wurden für den Bericht so bearbeitet, dass weder die Urheber persönlich zu identifizieren sind noch Persönlichkeits- und (Daten-) Schutzrechte einzelner Personen (z.B. Führungskräfte) oder Personen in kleinen Gruppen durch beleidigende, nicht sachbezogene Äußerungen verletzt werden. Kürzungen sind wie folgt gekennzeichnet: (...). Der entsprechende Informationsverlust wird in Kauf genommen. Berücksichtigt sind nur Äußerungen, die zumindest einen sachlich-konstruktiven Kern haben und daher in die Ableitung von Maßnahmen nutzbringend einbezogen werden können.

Senkung des Krankenstandes

(Absentismus*)

Mehr Koll. gesund anwesend ...



* Fehlzeiten, die auf Probleme im privaten Umfeld oder motivationale Ursachen, nicht aber auf krankheitsbedingte Gründe zurückzuführen sind.

Anzahl der Äußerungen
mit diesem Inhalt/Tenor: 36

Beispiele typischer Äußerungen:

Mehr Mitarbeiter/Kollegen die gesund sind

Die Gesunden nicht vergessen, nicht dass diese auch krank werden ...

Ausfall von Personal kann nicht aufgefangen werden, was zu einem Sicherheitsrisiko der Kollegen führt, es kommt zur Überlastung und daraus resultierend körperliche oder seelische Erkrankungen

Schnellere Reaktionen auf Bedienstete, die das System ausnutzen

Stärkung der "Fleißigen", das wäre schon die halbe Miete

Sanktionen für arbeitsunwillige Mitarbeiter. Es gibt kein Belohnungssystem für funktionierende MA.

Es wird Mangelverwaltung betrieben. Krank und Blaumacher können über Monate Zuhause bleiben, ohne Einschränkungen zu erfahren.

Amtsärzte bescheinigen nach Willen der Mitarbeiter alles!

Aufgrund des hohen Krankenstandes der Koll., verbringt man seinen Dienst nicht im originären Dienstort, es entsteht eine hohe Belastung bei der Wahrnehmung der Sonderaufgaben. Diese kann man nicht von anderen Einsatzorten erfüllen.

Es muss sich von ALLEN mehr an Vorschriften gehalten werden, das Ministerium und die Vorgesetzten müssen mehr hinter einem stehen und konkreter durchgreifen!

Kollegialität, ehrlicher umgang, hilfsbereitschaft muß mehr Anerkennung erfahren. Unkollegiales Verhalten- abmelden v. Dienst, ausnutzen des Beamtenstatus sollten sichtbar Nachteile erfahren.

Keine Loyalität der Kollegen gegenüber dem Arbeitgeber, oder wenigstens gegenüber den Kollegen, besonders im Bezug auf Krankmeldungen.

Mehrarbeit durch Kollegen die krank sind, dadurch Mehrarbeit und größerer Verschleiß bis man selbst krank wird! Teufelskreislauf!

Senkung Krankenstand oder mehr Personal.

Senkung des Krankenstandes. Meine Motivation sinkt abrupt nach der Ansage des ADL's, welcher mir (fast täglich) mitteilt, wer und wie viele im Haus krank sind. Somit schwindet mein Sicherheitsgefühl und die körperliche und vor allem psychische Belastung steigt! Der Wunsch, auch einfach zu hause zu bleiben, nimmt zu - man braucht eine Auszeit!

Wer sich Gesund ernährt, nicht Raucht und regelmäßig Sport treibt und dadurch weniger Krankheitsbedingt ausfällt (Herz/Kreislauf System) sollte "Bonus-Punkte" sammeln können und ab erreichen einer gewissen Punktzahl mit eventuell Sonderurlaub "Belohnt" werden - dadurch könnte ein Anreiz geschaffen werden Gesünder zu Leben, dadurch könnte es sich auch positiv auf die Krankmeldungen auswirken und die Kollegen die sich Gesünder und Bewusster ernähren und bewegen, müssten dann nicht die Dienste de(...)

Durch den hohen Krankenstand, müssen die anderen die Dienste auffangen, was dazu führt, dass eine Unzufriedenheit entsteht und es von keinem gedankt wird.

Nicht erfüllt: Niemals ist mir ein derartiger Arbeitsplatz bekannt, wo so viele Leute machen, was sie wollen und niemand Einhalt gebieten kann. Es werden Kollegen beklaut, die Anstalt beklaut, krankgefeiert, alles wird schöngeredet (...)

Kaum Kontakt zu Kollegen, sehr unpersönlich im Umgang untereinander, Probleme werden auf dem Rücken der Kollegen ausgetragen, nicht dort wo sie hingehören (Krankheit als Druckmittel!).

Enttäuschend: Zusammenhalt und dienstliche Moral einiger "Kollegen" (Krankmeldungen u.o. Dienstverweigerung bestimmter Dienste).

Mich machen meine eigenen Kollegen aus dem AVD krank. Es gibt hier sehr viele, die (...) regelmäßig krankfeiern. (...) Dies ist auch kein Einzelfall, sondern tägliche Realität. Auch ich habe es satt, ständig für diese MA einzuspringen. (...) Ich frage mich täglich, warum kommen diese Personen immer damit durch und haben nicht mal Nachteile? Waraum greift man da nicht mal durch?

Beamtenstatus hilft und schützt faulen, unwilligen, egoistischen Bediensteten und daraus resultiert eine Machtlosigkeit einzelner Vorgesetzter! -> allgemeine Demoralisierung.

Konsequenzen! für ständig, regelmäßig „scheinkranke“ Bedienstete.

Faule und arbeitsunwillige Mitarbeiter müssen schneller freigesetzt werden.

sogenannte „Krankmacher“ ggf. disziplinieren.

die Kollegen, die ständig krank sind schneller zum Amtsarzt und ggf. in den Ruhestand, damit diese den Weg für neue freimachen. Außerdem diese Kollegen auf `ne andere Station, da sie in ihrer jetzigen Abteilung nur schaden.

Bedingt dienstfähige Bedienstete aus dem Dienst herausnehmen bzw. pensionieren, da ansonsten ein "Dominoeffekt" eintreten kann.

Dienstauffassung und gewissenhafte Ausführung nahelegen.

positive Dienstauffassung, weniger Krankentage, Behandlungsverständnis stärken ...

4

Handlungsfelder und Maßnahmen

Aus den anstaltsbezogenen Berichten wurden Maßnahmen-Empfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung für jede Anstalt abgeleitet. Sie wurden in den Lenkungsgruppen der Anstalten schrittweise weiter entwickelt, ergänzt und konkretisiert. Die dort verabschiedeten Maßnahmen wurden zugleich priorisiert und auf der Zeitachse so angeordnet, dass ihre Umsetzung im Rahmen der verfügbaren Ressourcen möglich ist.

Dieser Prozess ist in den Anstalten Neumünster, Lübeck und Kiel abgeschlossen. Erste Maßnahmen sind bereits umgesetzt. Einige komplexere Maßnahmen befinden sich in der Detailklärung durch Arbeitsgruppen oder durch breiter angelegte Fokusgruppen, in die auch betroffene Bedienstete einbezogen sind. In der Jugendanstalt Schleswig ist dieser Prozess derzeit in der Startphase.

Um eine nachhaltige Wirkung (und nicht nur ein Strohfeuer) zu entfalten, sollte ein Bündel sich wechselseitig ergänzender, aufeinander abgestimmter Maßnahmen auf den relevanten Handlungsfeldern definiert werden. Daher haben wir die derzeit (Stand: Ende Juli 2015) vorgesehenen Maßnahmen ohne Anspruch auf Vollständigkeit den vier „Stockwerken“ des „Hauses der Arbeitsbewältigungsfähigkeit“ (vgl. -> S. 9) zugeordnet:

- S. 53: örtliche, rein anstaltsbezogene Maßnahmen;
- S. 54: anstalts-übergreifende Maßnahmen, die in enger Abstimmung zwischen Anstalt/en und der Fachkonferenz (vgl. -> S. 11) im Detail definiert und umgesetzt werden.



Arbeitsorg. / -gestaltung Körperl., psych., soz. Anforderungen...	
Arbeitsplatzgemeinschaft Werte, Führung, Personalmtg ...	
Berufliche Qualifikation Fähigkeiten, Kenntnisse ...	
Gesundheit Körperl., psych., soz. Leistungsfähigkeit ...	

Anstalts-interne Maßnahmen *	JVA **
Verlagerung von Aufgaben/Kompetenzen VAL -> AVD (in Anfängen bereits umgesetzt) Verlagerung von Aufgaben/Kompetenzen VL -> VAL (lfd. Detailklärung in einer Fokusgruppe) Ergonomie-Check Optimierung der Dienstplanung Abbau von Unterschieden in der Arbeitsbelastung und bessere Abstimmung/Zusammenarbeit zwischen Bereichen/Häusern Einrichtung einer Transportabteilung (Prüfung)	NMS, KI NMS, KI NMS, HL, KI NMS, HL, KI NMS, HL NMS
Anwesenheits- und Fehlzeitenmanagement (lfd. Detailklärung in einer Arbeitsgruppe) VAW: Stärkung des Wir-Gefühls, der gegenseitigen Wahrnehmung und Kommunikation	NMS, HL NMS
Intensivere Einweisung (vor allem: neuer) Führungskräfte in die AVD-Basisaufgaben VAW: Einführung neuer Mitarbeiter*innen aller Ebenen	NMS NMS
Einrichtung einer externen Beratung/Anlaufstelle für Mitarbeiter*innen (Prüfung) Arbeitsplatznahe Angebote: Entspannung, Abschalten, Stressbewältigung ... Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie	HL HL HL

* Stand: Juli 2015; aufgeführt sind wesentliche, derzeit beschlossene Maßnahmen mit unterschiedlicher Prioritätseinstufung. Die Aufzählung ist weder vollständig noch abgeschlossen.

** Die Jugendanstalt Schleswig beginnt die Phase der Maßnahmen-Diskussion etwas später als die übrigen Anstalten im Aug 2015



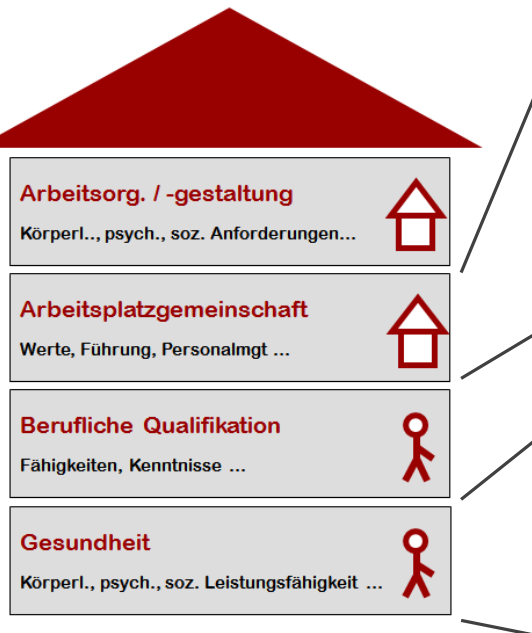
Anstalts-übergreifende Maßnahmen * (Abstimmung Anstalt <> Fachkonferenz)

Dienstplangestaltung (Schwerpunkt anstalts-spezifisch, ggf. überörtliche Klärung)

Führungs- und Organisationskonzept (inkl. Leitbild)
Führungskräfteentwicklung / -fortbildung
Rückmeldung für Führungskräfte
Optimierung Beurteilung und MA-Vorgesetzten-Gespräch

--

Dienstsport
Externe Anlaufstelle bei psych. belastenden Ereignissen / Notfallmanagement (bereits umgesetzt mit UK Nord)
Optimierung BEM (Betriebl. Eingliederungsmanagement)



* Stand: Juli 2015; aufgeführt sind wesentliche, derzeit beschlossene Maßnahmen mit unterschiedlicher Prioritätseinstufung.
Die Aufzählung ist weder vollständig noch abgeschlossen.

Zitierte Literatur

- Badura, Bernhard; Greiner, Wolfgang; Rixgens, Petra; Ueberle, Max; Behr, Martina (2008): Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Berlin: Springer
- Badura, Bernhard; Heilmann, Thomas (Hrg.) (2003): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Berlin
- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (2007): Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention. Erfahrungsberichte aus der Praxis. Dortmund
- Baumanns, Rolf (2009): Unternehmenserfolg durch betriebliches Gesundheitsmanagement. Nutzen für Unternehmer und Mitarbeiter. Eine Evaluation. Stuttgart
- Behörde für Justiz und Gleichstellung Freie und Hansestadt Hamburg (2015): Abschlussbericht zum Projekt Arbeitsbedingungen und Fehlzeiten in den Hamburger Justizvollzugsanstalten. Hamburg
- Borritz, Marianne; Kristensen, Tage S. (2005): Copenhagen Burnout Inventory. Normative data from a representative Danish population on Personal Burnout and Results from the PUMA study on Personal Burnout, Work Burnout, and Client Burnout. Kopenhagen
- Borritz, Marianne; Rugulies, R.; Christensen, K. B.; Villadsen, E.; Kristensen, T. S. (2006): Burnout as a predictor of self-reported sickness absence among human service workers: prospective findings from three year follow up of the PUMA study. In: Occupational and Environmental Medicine, Jg. 63, H. 2.
- Ilmarinen, Juhani; Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA
- Kistler, Ernst; Trischler, Falko; Ebert, Andreas (2008): Arbeitsbedingungen und Arbeitsfähigkeit bis zur Rente. Ergebnisse aus der Erhebung zum DGB-Index Gute Arbeit 2008. Stadtbergen: INIFES
- Rixgens, Petra (2010): Messung von Sozialkapital im Betrieb durch den „Bielefelder Sozialkapital-Index“ (BISI). In: Badura, Bernhard u.a. (Hrg.): Fehlzeiten-Report 2009. Berlin/Heidelberg, S. 263-271
- Tuomi, K.; Ilmarinen, J.; Jahkola, A.; Katajarinne, L.; Tulkki, A. (2003): Arbeitsbewältigungsindex Work Ability Index. Dortmund: Schriftenreihe der BAuA Nr. Ü14
- van den Bussche, Hendrik; Dahlgaard, Knut (2012): Arbeitsbedingungen und Fehlzeiten in den Hamburger Justizvollzugsanstalten. Ergebnisbericht. Hamburg
- Wieland, Rainer; et al. (2010): Instrumente zum Handlungsleitfaden PAKT Programm Arbeit, Rücken und Gesundheit. Ein ganzheitliches Präventionsprogramm zur Reduzierung von Muskel-Skelett-Beschwerden. Wuppertal

Dr. Gerhard Berger
Forschungsgruppe Gesundheit und Organisation
Institut für Sozialwissenschaften

eMail: gberger@soziologie.uni-kiel.de

[www.sozologie.uni-kiel.de/FG](http://www.soziologie.uni-kiel.de/FG)



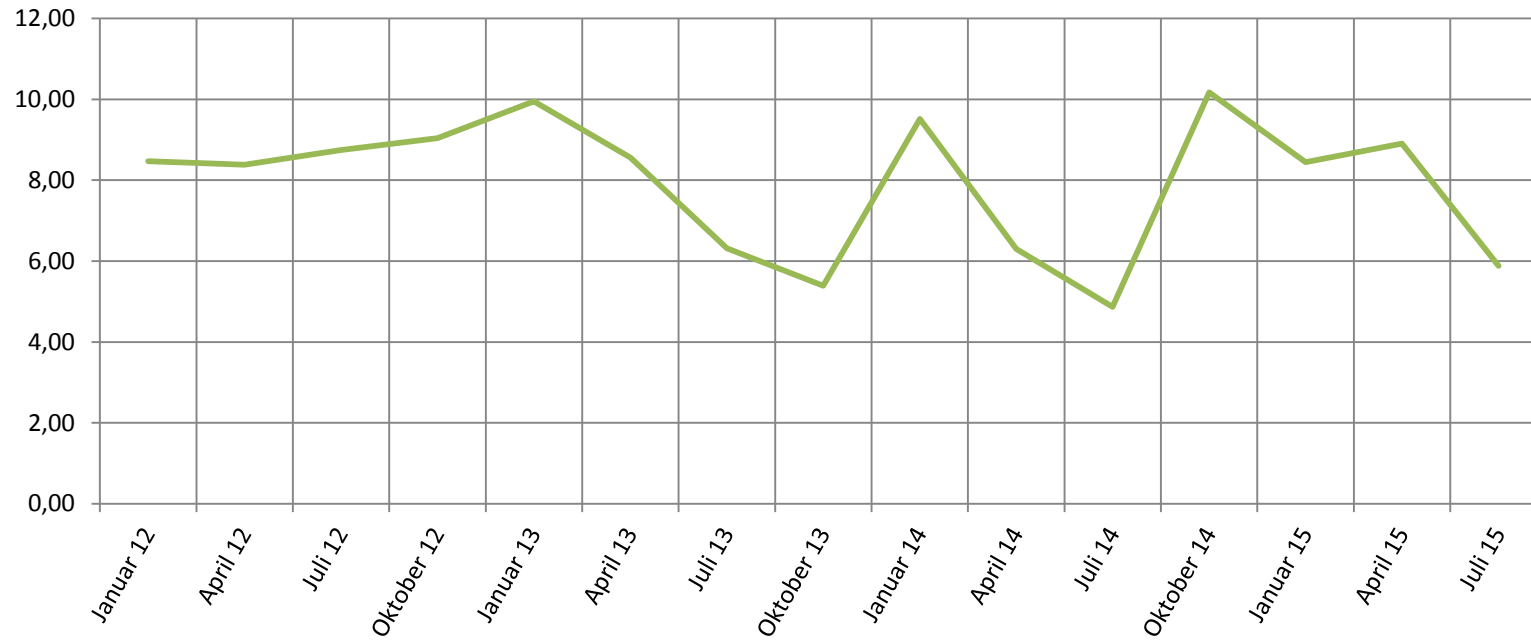
Stand 07.09.2015

Personalausfall aller Mitarbeiter der Anstalt in %

	Flensburg	Itzehoe	Kiel	Lübeck	Neumünster	JA SL	JAA	Gesamt:
Januar 12	4,18	10,92	8,47	10,14	9,69	9,34	2,92	9,21
April 12	8,53	2,93	8,38	9,05	10,49	5,73	1,11	8,57
Juli 12	3,23	7,23	8,75	7,44	10,00	4,16	1,54	7,62
Oktober 12	3,23	8,31	9,04	8,60	13,89	11,93	9,26	10,28
Januar 13	6,67	7,05	9,95	9,55	11,81	10,86	3,51	10,01
April 13	1,41	9,17	8,56	9,29	9,87	5,17	4,24	8,34
Juli 13	1,92	7,49	6,32	7,02	11,39	5,96	2,35	7,66
Oktober 13	6,01	12,21	5,39	7,62	11,86	5,64	10,26	8,31
Januar 14	6,45	1,43	9,52	9,00	11,35	9,43	10,29	9,45
April 14	4,47	6,41	6,30	9,02	8,09	6,63	13,77	7,85
Juli 14	2,06	5,33	4,87	8,40	9,59	4,87	10,24	7,38
Oktober 14	6,11	6,70	10,17	8,77	11,66	7,53	15,10	9,59
Januar 15	8,33	5,53	8,45	10,15	11,76	9,26	26,54	10,40
April 15	3,68	4,29	8,91	11,21	12,85	4,89	19,55	10,17
Juli 15	5,42	3,34	5,88	13,16	9,82	6,30	16,72	9,72

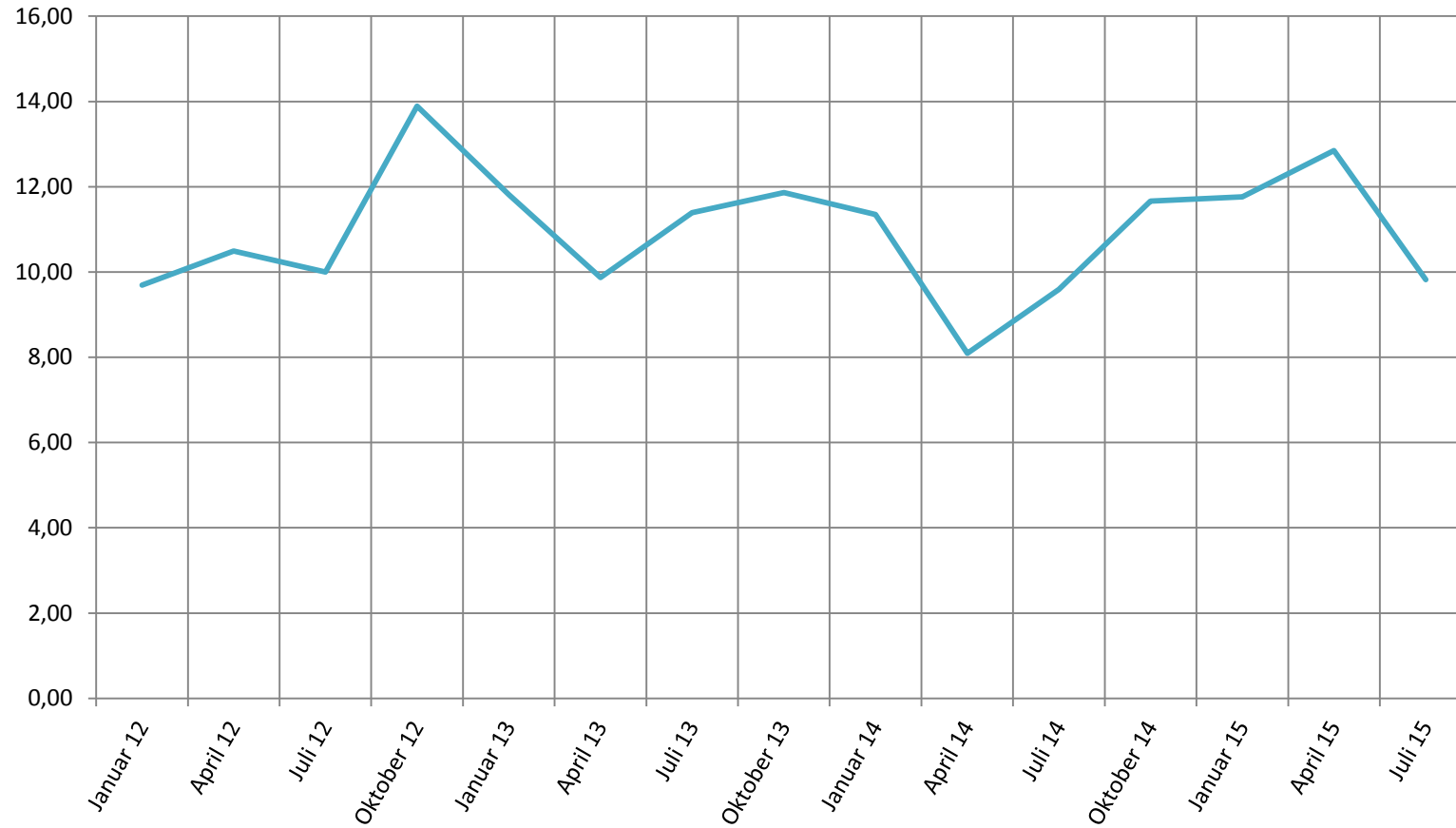
Krankenstand in der JVA Kiel

— Kiel



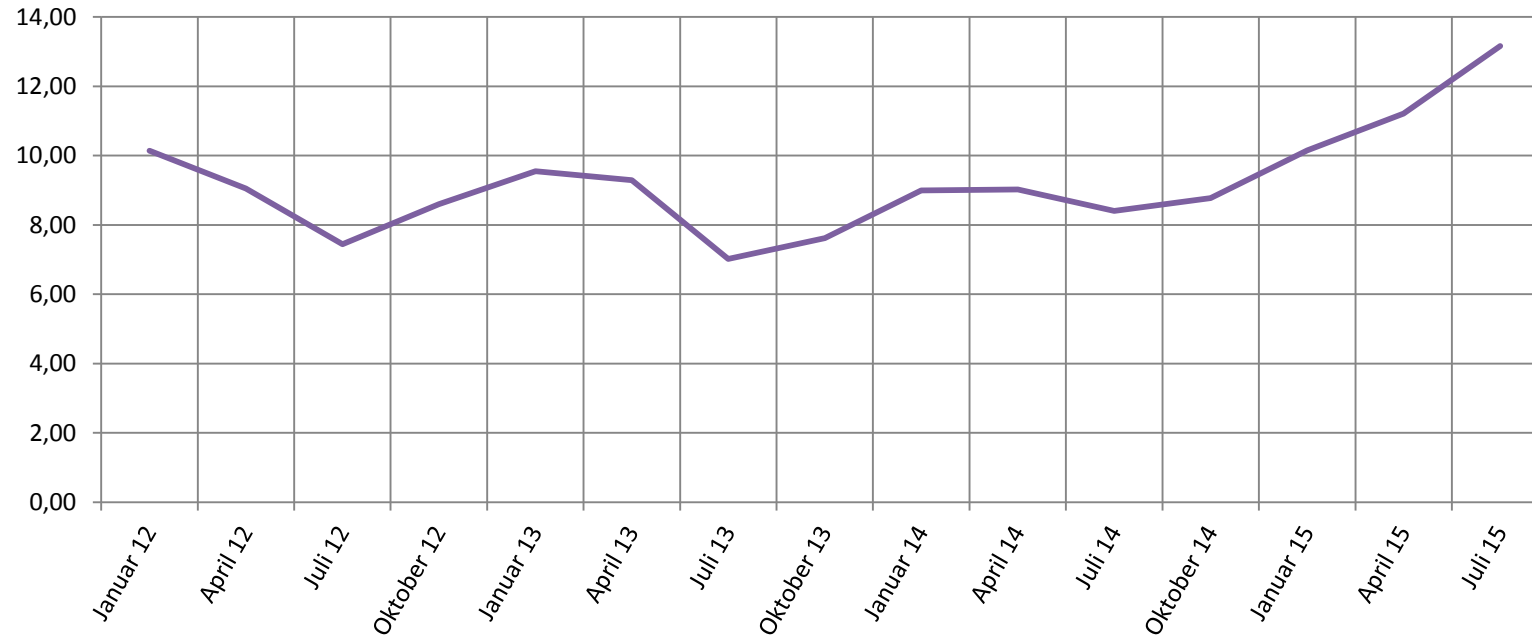
Krankenstand in der JVA Neumünster

— Neumünster



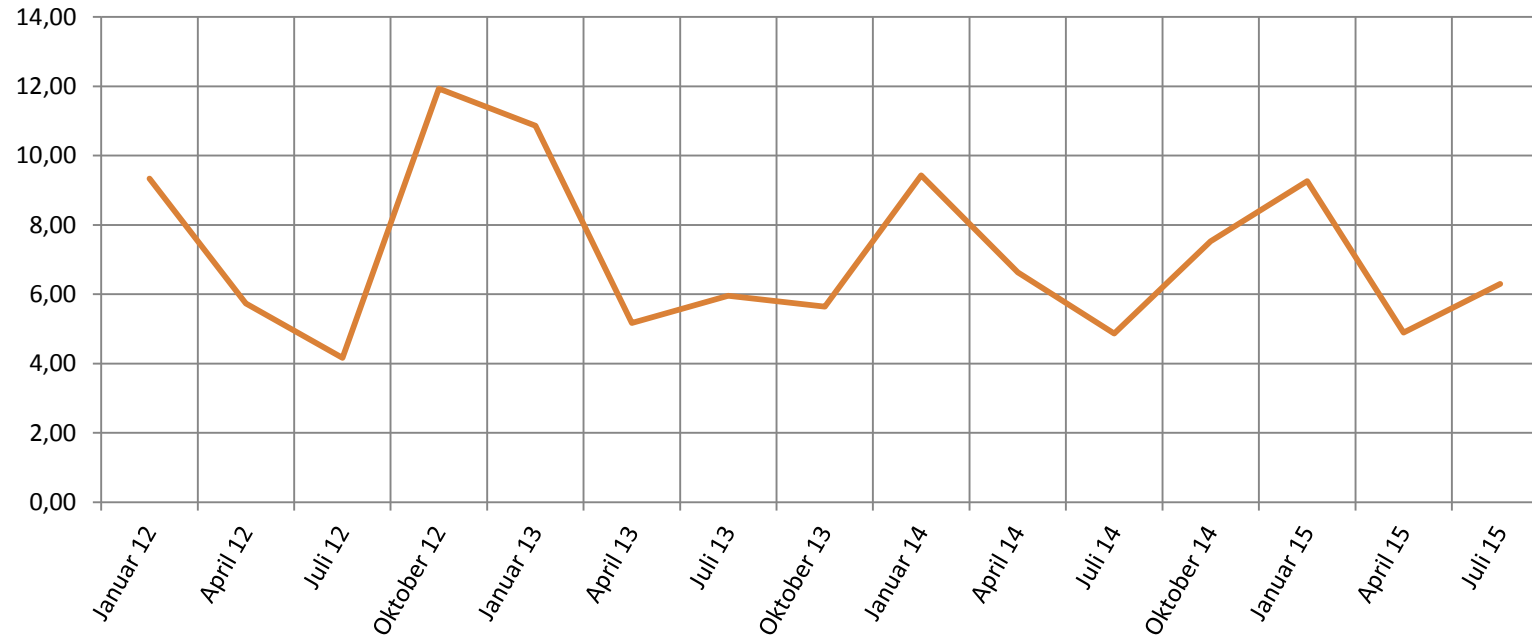
Krankenstand in der JVA Lübeck

— Lübeck



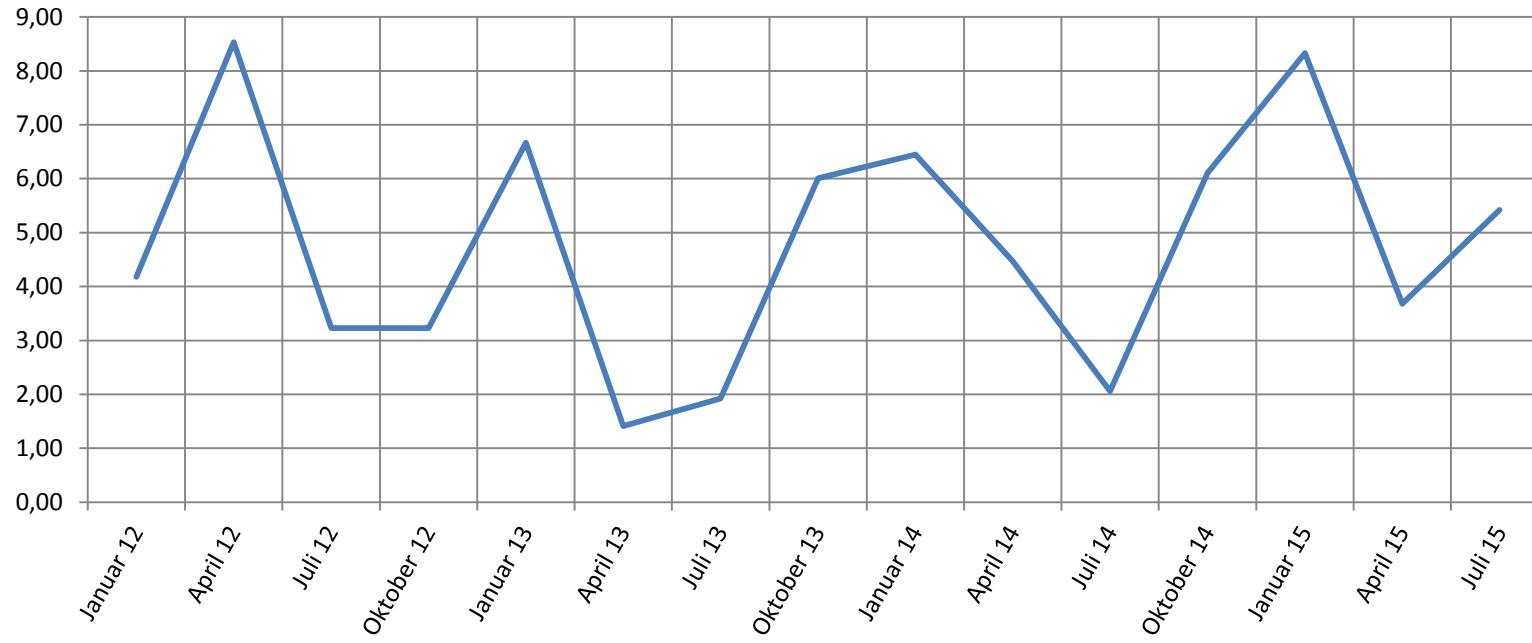
Krankenstand in der JA SL

— JA SL



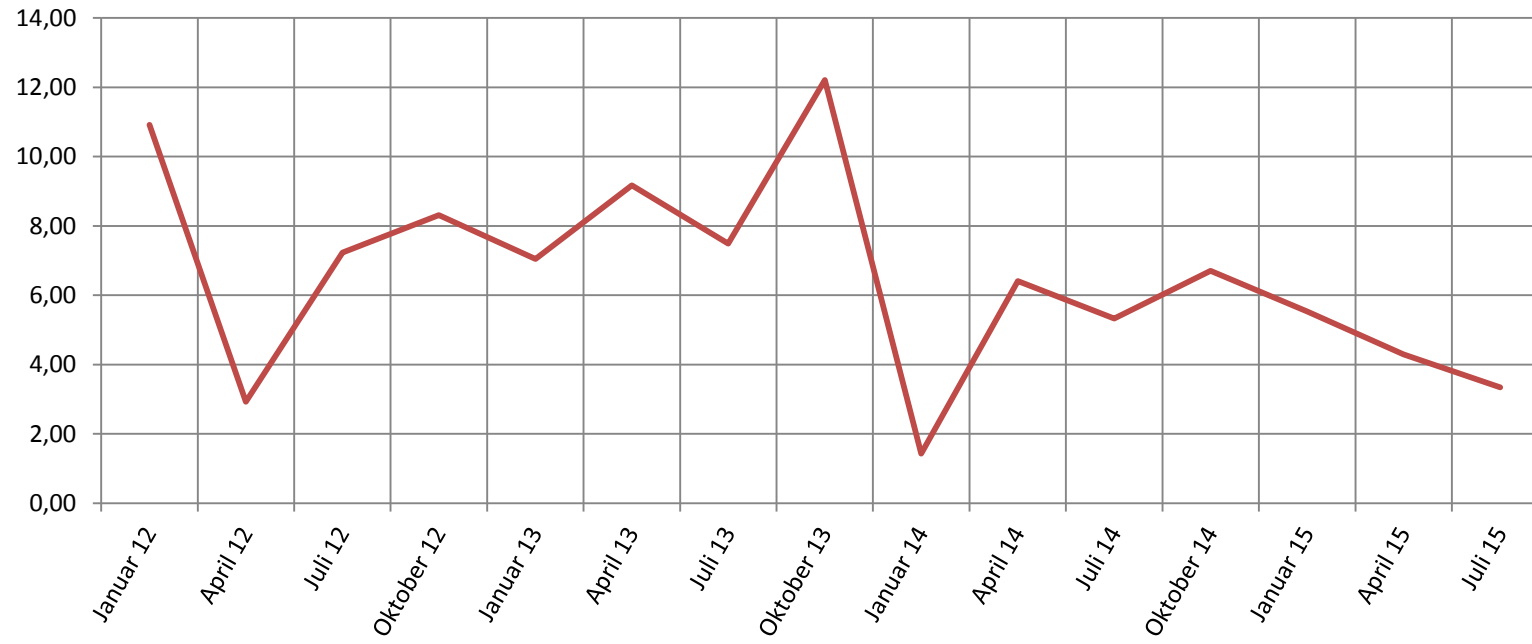
Krankenstand in der JVA Flensburg

— Flensburg



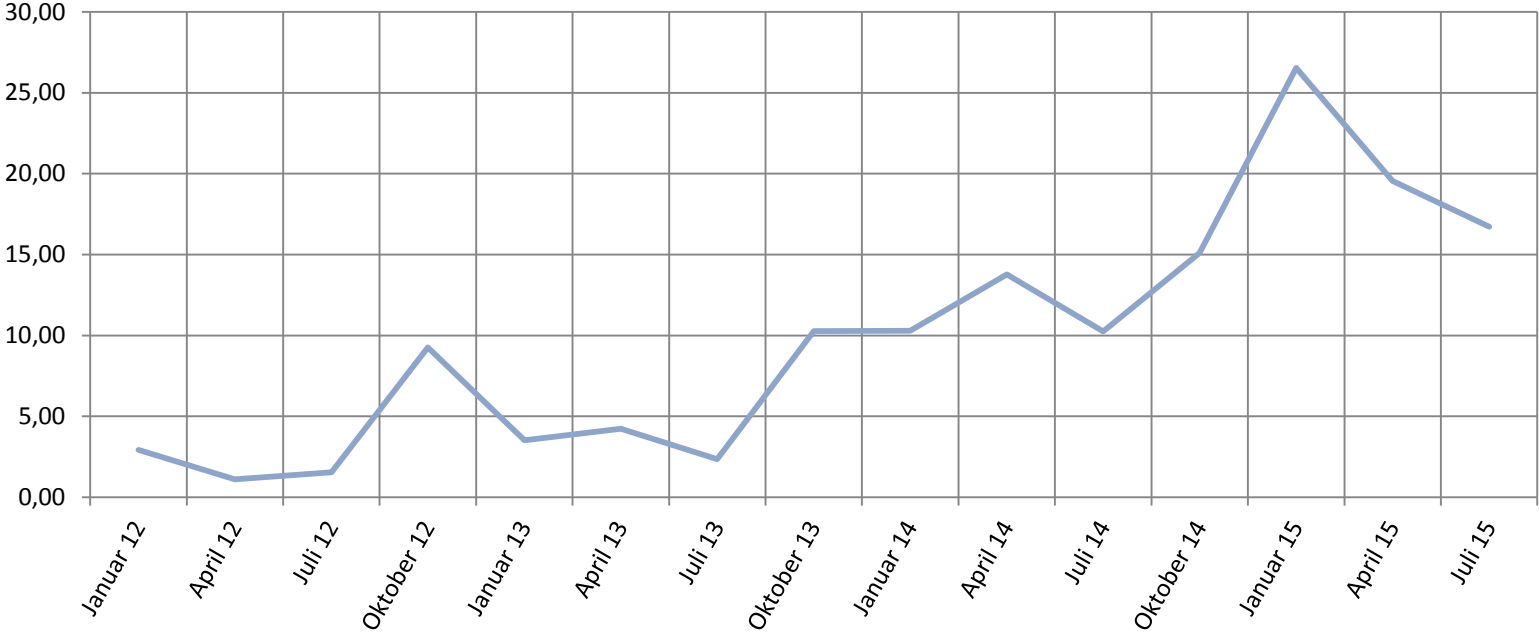
Krankenstand in der JVA Itzehoe

— Itzehoe



Krankenstand in der JAA Moltsfelde

JAA



Krankenstand Gesamt alle Anstalten:

