



Bericht

der Landesregierung

Bericht zur langfristigen Personalstrategie für den Justizvollzug

—

Ministerium für Justiz, Europa und Verbraucherschutz

1. Einleitung

Der Antrag der Fraktionen CDU, Bündnis 90/Die Grünen und FDP (Drucksache 19/2020) die Landesregierung zu bitten, in der 35. Tagung (Oktober 2020) zur langfristigen Personalstrategie für den Justizvollzug zu berichten, wurde vom Schleswig-Holsteinischen Landtag im März 2020 einstimmig angenommen (vgl. Drucksache 19/2095).

Grundlage für den Beschluss ist ein weiterer Antrag der Fraktionen CDU, Bündnis 90/Die Grünen und FDP (Drucksache 19/1985(neu)). Hiernach wird die Landesregierung gebeten auf der Grundlage der vorliegenden Personalbedarfsanalyse ihre Personalentwicklungs- und Anwerbestrategie an die langfristigen Ziele anzupassen, um unter der Berücksichtigung des demografischen Wandels sicherzustellen, dass die im Justizvollzug vorhandenen und benötigten Stellen stets mit qualifiziertem Personal besetzt werden können. Es soll auch aufgezeigt werden, mit welchen Maßnahmen die Landesregierung ggf. auf Personalengpässe künftig reagieren will.

Nachfolgend wird zunächst die Ausgangslage beschrieben, in dem u.a. die besonderen Herausforderungen für eine langfristige Personalstrategie für den Justizvollzug, die aktuelle Personalstruktur, die bestehenden und künftigen Personalbedarfe sowie die Entwicklung der Bewerbersituation dargestellt wird. Es folgen eine Darstellung des Justizvollzuges als attraktiver Arbeitgeber sowie der Ziele und Maßnahmen der Personalgewinnung. Besondere Bedeutung im Rahmen der Personalentwicklungs- und Anwerbestrategie haben die Einstellungsverfahren. Es werden die Grenzen der derzeitigen Verfahren sowie die geplanten Veränderungen beschrieben. Abschließend wird aufgezeigt, mit welchen Maßnahmen auf Personalengpässe künftig reagiert wird.

2. Ausgangslage

2.1 Besondere Herausforderungen für eine langfristige Personalstrategie für den Justizvollzug

Veränderungen, wie etwa der demografische Wandel, die zunehmende Digitalisierung und Bedeutung von Work-Life-Balance insbesondere in der jüngeren

Generation, wirken sich unmittelbar oder mittelbar auf wesentliche Aspekte der Personalentwicklung und -gewinnung in sämtlichen Laufbahnen im Justizvollzug aus. Hieraus resultieren verändernde Anforderungen an eine quantitative und qualitative personelle Ausstattung der Justizvollzugseinrichtungen.

Zudem hat sich der Arbeitsmarkt in den letzten Jahren zunehmend von einem Arbeitgebermarkt in einen Bewerbermarkt verwandelt und sich der Wettbewerb um ausreichend qualifiziertes Personal verschärft. Um in diesem Wettbewerb zu bestehen, muss - zugespitzt ausgedrückt - der Arbeitgeber einen attraktiven Job anbieten, den man gerne annimmt. Diese Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt, das zeigen die aktuellen Bewerberzahlen, wurde durch die Corona-Krise gebremst, wird sich aber bei sich erholender Konjunktur grundsätzlich fortsetzen.

Der Justizvollzug steht hierbei vor dem besonderen Problem, dass er in der Öffentlichkeit als möglicher Arbeitgeber wenig bekannt und „Arbeiten im Gefängnis“ häufig negativ besetzt ist. Hinzu kommt, dass der Justizvollzug seine Bediensteten in der Regel selbst ausbilden muss, da entsprechende Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt nicht vorhanden sind.

Diese spezifischen Herausforderungen muss eine Personalentwicklungs- und Anwerbestrategie berücksichtigen und durch eine gezielte Image- und Personalmarketingkampagne darauf reagieren.

2.2 Personalstruktur

2.2.1 Anzahl der Stellen für Beamtinnen und Beamte im Vorbereitungsdienst

Aufgrund des gestiegenen Personalbedarfs in den Justizvollzugsanstalten wurden die Stellen für Beamtinnen und Beamte im Vorbereitungsdienst kontinuierlich erhöht. Die Besetzungsquote beträgt für die Jahre 2015 bis 2019 durchschnittlich 77%, zuletzt für das Jahr 2019 85 %. Ziel ist, diese durch geeignete Maßnahmen (ansprechende Stellenausschreibungen auf digitalen Portalen, straffere Besetzungsverfahren) weiter zu erhöhen.

| | HH 2015 | HH 2016 | HH 2017 | HH 2018 | HH 2019 |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| LG 1.2 | 53 | 43 | 43 | 87 | 102 |
| davon besetzt | 20 | 33 | 41 | 69 | 89 |
| LG 2.1 | 5 | 6 | 6 | 10 | 10 |
| davon besetzt | 3 | 5 | 6 | 9 | 7 |
| Stellen gesamt | 58 | 49 | 49 | 97 | 112 |
| davon besetzt | 23 | 38 | 47 | 78 | 96 |

Stichtag jeweils 1.10.

2.2.2 Anzahl der Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse

Über alle Laufbahnen hinweg wurden die Stellen in den letzten 5 Jahren um 37 erhöht, 30 davon im Allgemeinen Vollzugsdienst (LG 1.2). Die Besetzungsquote liegt kontinuierlich bei 97%.

| | HH 2015 | HH 2016 | HH 2017 | HH 2018 | HH 2019 |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| LG 1.2 | 716 | 733 | 745 | 743 | 746 |
| davon besetzt | 700 | 713 | 725 | 734 | 731 |
| Beschäftigte TV-L | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| davon besetzt | 54 | 56 | 56 | 55 | 56 |
| LG 2.1 | 91 | 90 | 91 | 94 | 96 |
| davon besetzt | 87 | 86 | 84 | 83 | 84 |
| LG 2.2 | 31 | 32 | 32 | 33 | 33 |
| davon besetzt | 31 | 32 | 31 | 31 | 30 |
| Stellen gesamt | 895 | 912 | 925 | 927 | 932 |
| davon besetzt | 872 | 887 | 896 | 903 | 901 |
| Besetzungsquote insgesamt | 97,4 | 97,3 | 96,9 | 97,4 | 96,7 |

Stichtag jeweils 1.10.

2.2.3 Krankenstand

Der Krankenstand im Justizvollzug unterliegt starken saisonalen Schwankungen, auf Jahressicht beträgt er gleichbleibend rund 10%.

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|-------|-------|------|-------|-------|
| Krankenstand in % (Jahresdurchschnitt) | 10,82 | 10,80 | 9,82 | 10,78 | 10,88 |

2.2.4 Altersstruktur

38% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Justizvollzugsanstalten sind 50 Jahre und älter. Der Anteil der unter 29-Jährigen beträgt ca. 6%.

| | bis 29 Jahre | 30 - 39 Jahre | 40 - 49 Jahre | 50 - 59 Jahre | 60 Jahre und älter |
|-------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|-----------------------|
| LG 1.2 | 37 | 174 | 271 | 259 | 16 |
| Beschäftigte TV-L | 6 | 5 | 11 | 24 | 11 |
| LG 2.1 | 7 | 21 | 27 | 28 | 10 |
| LG 2.2 | 3 | 11 | 6 | 7 | 5 |
| insgesamt | 53 | 211 | 315 | 318 | 42 |

Stand 01.10.19

2.2.5 Prognose der Altersabgänge

In der LG 1.2 liegt der Ruhestandseintritt i.d.R. bei 62 Jahren. Angesichts des unter 2.2.4 genannten hohen Anteils an über 50-Jährigen wird die Zahl der anstehenden Pensionierungen zukünftig stark ansteigen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die im Zuge der aktuell notwendigen Personalverstärkung erhöhte Anzahl an Stellen für Beamtinnen und Beamte im Vorbereitungsdienst auch für den Ausgleich künftiger Altersabgänge hoch zu halten.

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| insgesamt | 15 | 23 | 25 | 19 | 31 |
| davon LG 1.2 | 14 | 20 | 20 | 12 | 21 |

2.3 Personalbedarfe

In den nächsten Jahren sind folgende Stellenbedarfe zu decken.

2.3.1 Stundenreduzierung im Wechselschichtdienst

Gemäß der Neufassung von § 10 Arbeitszeitverordnung (SH AZVO) aus 2018 reduziert sich für jeden Bediensteten nach 10 Jahren Wechselschichtdienst die Wochenarbeitszeit auf aktuell 39 Stunden und ab dem Jahr 2022 auf 38 Stunden pro Woche. Nach 20 Jahren Wechselschichtdienst beträgt das Wochenstundensoll momentan 38 Stunden, ab dem Jahr 2021 nur noch 37 Stunden und ab dem Jahr 2022 lediglich 36 Stunden pro Woche. Um den hieraus resultierenden Stellenbedarf zu decken, sind im Haushaltsentwurf 2021 30 zusätzliche Stellen sowie in der Planung für die Jahre 2022 und 2023 24 bzw. 6 zusätzliche Stellen für den Allgemeinen Vollzugsdienst vorgesehen.

2.3.2 Personalbedarfsanalyse

Am 20. Januar 2020 legte PricewaterhouseCoopers (PwC) die Ergebnisse der Personalbedarfsanalyse vor und ermittelte einen Netto-Mehrbedarf für den Justizvollzug von 84,86 Vollzeitäquivalenten (VZÄ).

Für den Leitungsbereich (Vollzugsleitung bzw. Vollzugsabteilungsleitung) wird ein Mehrbedarf von 7,18 VZÄ ausgewiesen. In der Untersuchung wurde festgestellt, dass den Führungskräften zu wenig Zeit für Personalführungsaufgaben verbleibt und daraus zahlreiche Folgeprobleme, insbesondere im Controlling, der Anleitung und für Gespräche mit den Bediensteten erwachsen.

Im Zuge der Auswertung des Ist-Personaleinsatzes wurde zudem festgestellt, dass die Diagnose- und Risikoprognoseverfahren in allen Anstalten deutlich kürzer bearbeitet werden, als durch das Fachreferat vorgesehen. Auch im Rahmen der Ergebnisworkshops zur Aufgaben- und Vollzugskritik wurde diese Aufgabe durch die teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des psychologischen Dienstes, der Sozialtherapie sowie der Aufnahmeabteilungen mit dem gleichen Ergebnis analysiert. Im Ergebnis ergibt sich ein Mehrbedarf im Psychologischen Dienst von 6,48 VZÄ. Dem liegt ein Mittelwert von 11 Stunden je Diagnose- und Risikoprognoseverfahren zugrunde.

Für den Bereich des Allgemeinen Vollzugsdienstes bzw. Werkdienst wurde ein Netto-Mehrbedarf von 71,20 VZÄ ermittelt. So fehlen 34,80 VZÄ, um die Vorgaben für Revisionen und Kontrollen der Haft- und Nebenräume zu erfüllen. Vorgegeben ist, dass jeder Haft- und Nebenraum einmal pro Woche, mindestens jedoch dreimal pro Monat revidiert und zusätzlich täglich zum Einschluss kontrolliert (Gitter, Außenwand) werden soll. Für die Teilnahme an Fort- und Weiterbildung besteht ein Netto-Mehrbedarf von 17,32 VZÄ. Dieser resultiert insbesondere aus neuen Schulungsbedarfen u.a. in den Bereichen Sicherheit (z.B. Helm-Schild-Pfefferspray) und Extremismusprävention. Im Bereich allgemeine Herausforderungen sowie Behandlung und Betreuung der Gefangenen wird ein Mehrbedarf von 14,85 VZÄ gesehen, um die Vorgaben des Landesstrafvollzugsgesetzes umzusetzen. Aus dem Einsatz von Drogenspürhunden resultiert ein weiterer Mehrbedarf von 3 VZÄ. Die verbleibenden Mehrbedarfe bestehen im Medizinischen Dienst 1,23 VZÄ und in den „weiteren Mehrbedarfen“, welche sich aus kleinteiligen Aufgaben zusammensetzen.

Die Umsetzung des Ergebnisses aus dem Gutachten kann nur sukzessive im Haushalt erfolgen.

Folgender Stellenaufbaupfad ist vorgesehen.

| Haushalt | Leitungsbereich | Psychologischer Dienst | AVD/Werkdienst | gesamt |
|----------|-----------------|------------------------|----------------|--------|
| 2021 | 3 | 2 | | 5 |
| 2022 | 3 | 2 | 6 | 11 |

| | | | | |
|------|----------|----------|-----------|-----------|
| 2023 | 1 | 2 | 24 | 27 |
| 2024 | | 1 | 30 | 31 |
| 2025 | | | 11 | 11 |
| | 7 | 7 | 71 | 85 |

Für das Jahr 2021 hat die Landesregierung die Ausbringung von 5 Stellen bereits beschlossen.

Bei den AVD-Bediensteten ist zu berücksichtigen, dass aufgrund der Stundenreduzierung im Wechselschichtdienst bereits ein Stellenzuwachs von 60 Stellen in der Stellenplanung vorgesehen ist und jeweils eine 2-jährige Ausbildung an der Justizvollzugsschule Boostedt erforderlich ist. Der Stellenaufbaupfad muss daher die Ausbildungskapazitäten an der Justizvollzugsschule berücksichtigen.

2.3.3 Landesstrafvollzugsgesetz

Darüber hinaus besteht ein Stellenmehrbedarf aus dem 2016 verabschiedeten Landesstrafvollzugsgesetz. Dieser ist in der Gesetzesbegründung dargestellt (LT-Drs. 18/3153, S. 3 f.). Für die Sozialtherapeutischen Abteilungen sind je 16 Stellen und für die Arbeitshallen je 2 Stellen vorgesehen.

Nach derzeitigem Stand ist davon auszugehen, dass im Jahr 2021 die Arbeitshalle auf dem Landesgut Moltfelde und in 2022 die Sozialtherapie in der JVA Neumünster (Fertigstellung B-Haus) in Betrieb genommen werden können, so dass in den Haushalten 2021 und 2022 der zuvor dargestellte Stellenmehrbedarf entsteht. Die Sozialtherapeutische Abteilung der JVA Lübeck wird erst nach der Fertigstellung des Gesundheitszentrums errichtet werden können. Der Bau des Gesundheitszentrums wird frühestens 2023 beginnen, weswegen derzeit noch keine Aussage getroffen werden kann, ab wann der Stellenmehrbedarf in der JVA Lübeck entsteht.

2.3.4 Gesamtbedarf

Zusammenfassend ergibt sich folgender Stellenaufbaupfad:

| HH | gesamt | Personalbedarfs- gutachten (insgesamt) | Gesetzlicher Aus- bau der Sozial- therapie | Arbeitshallen im offenen Vollzug | Stundenredu- zierung im Wechsel- schichtdienst |
|---|------------|--|--|--|---|
| 2021 | 37 | 5 | | 2 | 30 |
| 2022 | 51 | 11 | 16 | | 24 |
| 2023 | 33 | 27 | | | 6 |
| 2024 | 31 | 31 | | | |
| 2025 | 11 | 11 | | | |
| 2026 | | | | | |
| frühestens 2027 (in Abhängig- keit vom Baufort- schritt) | 18 | | 16 | 2 | |
| | 181 | 85 | 32 | 4 | 60 |

Unter Berücksichtigung von durchschnittlich 20 Altersabgängen pro Jahr sind im Ergebnis in den nächsten fünf Jahren nach derzeitigem Stand 281 Stellen neu zu besetzen sein. Hiervon 247 Stellen im Allgemeinen Vollzugs- und Werkdienst.

2.4 Bewerbersituation

Hinsichtlich der Bewerbersituation ist zwischen der Laufbahngruppe 1, zweites Einstiegsamt (Allgemeiner Vollzugsdienst und Werkdienst) und der Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt (Vollzugs- und Verwaltungsdienst im Justizvollzug) zu unterscheiden.

Die Bewerberzahlen für den ehemals gehobenen Dienst sind über die vergangenen fünf Jahre sehr stabil geblieben (60-70 Bewerbungen für die jeweils 1-3 aus-

geschriebenen Stellen für das Duale Studium) und boten bisher eine ausreichend große Auswahl an geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern. Jedoch ist auch hier im Rahmen der angewendeten Testverfahren (vgl. Ziffer 5) beispielsweise ein rückläufiger Anteil geeigneter Bewerberinnen und Bewerber zu beobachten. Es wird der gleiche standardisierte, validierte Intelligenzstrukturtest verwendet, so dass hier eine Vergleichsmöglichkeit besteht.

Die Zahl der Bewerbungen für Ausbildungsplätze im Allgemeinen Vollzugsdienst und Werkdienst ist etwas größeren Schwankungen unterworfen. Jedoch kann man auch für den Bereich des ehemals mittleren Dienstes nicht grundsätzlich von einer zu geringen Anzahl von Bewerbungen sprechen. In den letzten fünf Jahren kamen auf einen Ausbildungsplatz ca. 15 Bewerbungen, was rein quantitativ zunächst ausreichend erscheint. Betrachtet man jedoch die Anzahl der tatsächlich geeigneten Bewerberinnen und Bewerber bei gleich gebliebenen Anforderungen im Auswahlverfahren, ist eine sinkende Anzahl geeigneter Bewerbungen zu beobachten.

Insofern gibt es keinen Mangel an Bewerbungen, sehr wohl aber eine zu geringe Zahl geeigneter Bewerberinnen und Bewerber, so dass im Schnitt zur Besetzung eines Ausbildungsplatzes lediglich zwischen zwei bis drei Bewerbern ausgewählt werden kann.

3. Justizvollzug als attraktiver Arbeitgeber

Da sich der Wettbewerb um ausreichend qualifiziertes Personal in den letzten Jahren zunehmend verschärft hat, muss sich der Justizvollzug zunehmend als attraktiver Arbeitgeber präsentieren, um in diesem Wettbewerb zu bestehen. Neben finanziellen Anreizen sind hierbei ein Betriebliches Gesundheitsmanagement und gute Möglichkeiten der Personalentwicklung von herausragender Bedeutung.

3.1 Finanzielle Anreize

Um die Attraktivität des Allgemeinen Vollzugsdienstes zu steigern, sind bereits viele Maßnahmen ergriffen worden.

So ist im Jahr 2017 das Eingangsamt im Allgemeinen Vollzugsdienst von A 7 nach A 8 angehoben worden. Damit ist das Eingangsamt des Laufbahnzweiges Allgemeiner Vollzugsdienst das höchste Eingangsamt in der Fachrichtung Justiz. Vergleichbare Laufbahnzweige im Landesdienst beginnen überwiegend in der Besoldungsgruppe A 7.

Ferner wurde in diesem Jahr der Anwärtersonderzuschlag erhöht. Für die ab dem 01.10.2020 neu eingestellten Anwärtinnen und Anwärter wird der Anwärtersonderzuschlag von bisher 50 % auf 70 % des zustehenden Anwärtergrundbetrages erhöht. Damit erhalten Anwärtinnen und Anwärter im Allgemeinen Vollzugsdienst in ihrer Ausbildung 170 % der Anwärterbezüge, mithin über 2.000 Euro brutto im Monat.

Auch die Erschwerniszulage für den Dienst zu ungünstigen Zeiten (Nachtdienst sowie Dienst an Wochenenden und Feiertagen) ist zuletzt im Jahr 2019 gestiegen. Demnach erhalten die Beamtinnen und Beamte aktuell für jede Stunde Dienst an Sonn- und Feiertagen sowie nachts rund 4,50 Euro zusätzlich und steuerfrei ausgezahlt. Eine weitere Erhöhung der Erschwerniszulage ist für das Jahr 2021 bereits beschlossen.

Darüber hinaus wurde in 2018 eine Regelung eingeführt, die die Reduzierung der Wochenarbeitszeit aufgrund langjährigem Wechselschichtdienst vorsieht. Gemäß § 10 Arbeitszeitverordnung reduziert sich für jeden Bediensteten nach 10 Jahren Wechselschichtdienst die Wochenarbeitszeit auf aktuell 39 Stunden und ab dem Jahr 2022 auf 38 Stunden pro Woche. Nach 20 Jahren Wechselschichtdienst beträgt das Wochenstundensoll momentan 38 Stunden, ab dem Jahr 2021 nur noch 37 Stunden und ab dem Jahr 2022 lediglich 36 Stunden pro Woche.

Um die Attraktivität der Arbeitsplätze im Justizvollzug über alle Laufbahnen und Fachbereiche hinweg zu steigern und das gut ausgebildete Personal auch halten zu können wurden in den letzten Jahren immer wieder Stellen gehoben. So wurden in 2018 aufgrund gestiegener Anforderungen an Führungskräfte im Justizvollzug und durch Aufgabenverlagerungen aus der Laufbahngruppe 2.2 (ehemals höherer Dienst) sechs Stellen für Vollzugsabteilungsleitungen von A10 nach A11 gehoben.

Im Haushalt 2019 wurden auf Grundlage der analytischen Dienstpostenbewertung sechs Stellen für Vollzugsabteilungsleitungen mit Personalführungskompetenzen, sowie zur Strukturverbesserung im Bereich der Vollzugs- und Werkdienstleitungen weitere acht Stellen von A10 nach A11 gehoben. Für die Leitung der JVA Itzehoe und die Leitung der Justizvollzugsschule wurden darüber hinaus zwei Stellen von A12 nach A13 gehoben.

Im Haushalt 2020 wurden vier Stellen nach A16 (drei Arztstellen und die Leitung der Jugendanstalt Schleswig), eine Stelle für die ständige Vertretung der Anstaltsleitung der JVA Lübeck nach A15 sowie fünf Stellen für den Psychologischen Dienst von A13 nach A14 gehoben. Weitere drei Stellen wurden zur Personalentwicklung der Mitarbeiter/-innen des Verwaltungsdienstes der Justizvollzugsanstalten von A8 nach A9 gehoben.

Im Haushaltsentwurf 2021 sind weitere Hebungsschritte geplant, um strukturelle Defizite auszugleichen. So sollen für den Psychologischen Dienst weitere vier Stellen nach A14 gehoben werden. Zudem sollen fünf Stellen für heraus gehobene Vollzugs- und Verwaltungspositionen nach A13 gehoben werden. Für den Verwaltungsbereich sind drei Stellenhebungen nach A9 vorgesehen, um einen durch die Altersstruktur bedingten Beförderungsstau aufzulösen.

3.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Neben der Bezahlung nimmt vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und der zunehmenden Bedeutung von Work-Life Balance insbesondere in der jüngeren Generation auch das Betriebliche Gesundheitsmanagement einen großen Stellenwert bei der Bewertung des Justizvollzuges als attraktiven Arbeitgeber ein.

Angesichts der vielfältigen belastenden Arbeitssituation der Bediensteten in den Justizvollzugseinrichtungen, dem hohen Krankenstand und den besonderen Herausforderungen an die Organisations- und Personalentwicklung wurde im Jahr 2014 mit Unterstützung der Forschungsgruppe Gesundheit und Organisation des Instituts für Sozialwissenschaften der Christian-Albrechts-Universität begonnen,

ein Betriebliches Gesundheitsmanagement im Justizvollzug des Landes Schleswig-Holstein zu implementieren.

Ausgangspunkt war eine ganzheitliche Analyse der Arbeitssituation unter Beteiligung der Bediensteten der Justizvollzugseinrichtungen. Aus der Analyse ergeben sich mehrere Handlungsfelder in den Bereichen Arbeitsorganisation (u.a. Belastungen durch den Schicht- und Wechselschichtdienst, Arbeitsumgebung und Arbeitsausstattung, fehlende Handlungsspielräume, gestiegene Arbeitsverdichtung), Führungsverhalten (u.a. fehlende Beteiligung und Transparenz, fehlende zeitliche Ressource für die Wahrnehmung der Führungsrolle) und Verbesserung der Rahmenbedingungen (u.a. Wahrnehmung des Justizvollzuges in der Öffentlichkeit, demographischer Wandel).

Auf der Grundlage dieser Ergebnisse wurden unter Beteiligung der Bediensteten in themen- und teilweise anstaltsbezogenen Arbeitsgruppen Maßnahmen entwickelt. Die Maßnahmen sollen zielgerichtet zu einer Verbesserung der stabilisierenden Faktoren, wie Führungsqualität und Teamzusammenhalt, zur Steigerung der Identifikation und Partizipation der Bediensteten und zur Verbesserung der beidseitigen Kommunikation zwischen Leitung und Bediensteten beitragen.

In allen Handlungsfeldern wurden und werden sukzessive Maßnahmen umgesetzt.

Zu den Maßnahmen im Bereich der Arbeitsorganisation zählen die Reduzierung der Wochenarbeitszeit aufgrund langjährigem Wechselschichtdienst sowie der Organisationserlass zur Übertragung von Kompetenzen von der Ebene der Vollzugsleitungen auf die Ebene der Vollzugsabteilungsleitungen und von Kompetenzen, die bisher auf der Ebene der Vollzugsabteilungsleitungen lagen, auf den allgemeinen Vollzugsdienst. Hierdurch wird der Handlungsspielraum auf den beiden Hierarchieebenen erweitert und eine zeitgemäße, an der Qualifikation der Bediensteten und an den Herausforderungen, die sich der Justizvollzug zu stellen hat, ausgerichteten Zuordnung der Befugnisse und Kompetenzen sichergestellt. Ziel der Übertragung von Kompetenzen auf die Vollzugsabteilungsleitungen sowie auf Bedienstete des allgemeinen Vollzugsdienstes ist es, die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen und zu einem

gemeinsamen Verständnis der Ziele des Justizvollzuges zu gelangen sowie zu schnelleren Entscheidungen zu kommen.

Um einen attraktiven Arbeitsplatz anbieten zu können, bedarf es auch einer adäquaten Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen. Die Bediensteten können jederzeit gefährlichen Situationen durch Übergriffe von Gefangenen oder sonstigen Konflikten ausgesetzt sein. Dies erfordert u.a. eine ausreichende und dem aktuellen Standard entsprechende Schutz- oder Sicherheitsausrüstung und Angebote für die Betreuung der Bediensteten nach Übergriffen. In den letzten Jahren wurden daher verstärkt in Schutz- oder Sicherheitsausrüstung investiert. Nach belastenden Ereignissen wie beispielsweise Geiselnahmen oder dem Tod eines Gefangenen können die Bediensteten psychologische Betreuung in Anspruch nehmen, um die Geschehnisse besser verarbeiten zu können. Ergänzend unterstützt in solchen Situationen im Bedarfsfall auch das sogenannte Krisen-Interventions-Team.

Zentraler Punkt bei der Schaffung angemessener Arbeitsbedingungen ist die Gestaltung der Dienstplanung. Grundsätzlich gilt die Verbindlichkeit des Dienstplans. Hiernach ist der Dienstplan für drei Monate verbindlich zu erstellen und monatlich fortzuschreiben. Probleme entstehen durch Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen und vor allem durch kurzfristig außerplanmäßige Abwesenheiten. Auch der zunehmenden Erwartung der Bediensteten an die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben kann im Schichtdienst und mit Dienstzeiten am Wochenende nicht immer entsprochen werden. Die mit der Dienstplanung betrauten Bediensteten haben eine wichtige Rolle im Anstaltsgefüge. Dieser können sie nur gerecht werden, wenn sie neben der ohnehin erforderlichen sozialen über die entsprechende fachliche Kompetenz verfügen. Sie sind daher entsprechend zu schulen und fortzubilden. Mit der landesweiten Einführung eines Programms zur Personaleinsatzplanung wird ihnen derzeit eine Arbeitshilfe für die Dienstplanung zur Verfügung gestellt. Grundsätzlich gilt es in den nächsten Jahren, bestehende Schichtsysteme zu überdenken und zu optimieren, um somit auch in diesem Bereich die Attraktivität des Justizvollzuges zu steigern.

Künftige Führungskräfte werden seit 2018 im Rahmen eines Führungskräfteentwicklungsprogramms gezielt auf ihre Aufgaben als Führungskraft vorbereitet. Die

Teilnehmerinnen und Teilnehmer besuchen über die Dauer von drei Jahren insgesamt zehn Module einer Fortbildungsreihe. Darüber hinaus sieht das Programm in einem Zeitraum von fünf Jahren zwei Abordnungen vor; eine an das Justizministerium sowie eine in eine andere Justizvollzugseinrichtung des Landes.

Die Personalbedarfsanalyse hat erneut bestätigt, dass den Führungskräften Zeit fehlt, um ihren Führungsaufgaben ausreichend nachzukommen. Durch die Schaffung von sieben zusätzlichen Stellen im Leitungsbereich, hiervon drei bereits im Jahr 2021, sollen die entsprechenden zeitlichen Ressourcen geschaffen werden.

Im Ergebnis ergibt sich ein breites Spektrum an vielfältigen Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsschutzes. Die Umsetzung dieser Maßnahmen erfolgt in den Justizvollzugseinrichtungen unterschiedlich. Daher ist geplant, in enger Abstimmung mit den Justizvollzugseinrichtungen und dem Hauptpersonalrat eine Dienstvereinbarung „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ zu erarbeiten. Eine entsprechende Arbeitsgruppe wurde bereits 2018 eingerichtet. Diese konnte aufgrund von unerwarteten Personalveränderungen in den Justizvollzugseinrichtungen und in der Fachabteilung ihre Arbeit zunächst nicht fortführen. Nunmehr soll die Arbeitsgruppe ihre Arbeit wiederaufnehmen und die Dienstvereinbarung bis zum Ende des ersten Quartals 2021 fertigstellen.

Ziel ist es, einheitliche Standards für die einzelnen Elemente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (Betriebliches Eingliederungsmanagement, Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit, psycho-soziale Hilfesysteme sowie die Betriebliche Gesundheitsförderung) festzuschreiben und somit den Justizvollzugseinrichtungen mehr Handlungssicherheit zu geben.

Als sich wandelnder Prozess unterliegt das Betriebliche Gesundheitsmanagement stets Veränderungen. Nicht nur, aber gerade in der derzeitigen Situation wird ein konkreter Handlungsbedarf im Bereich der psycho-sozialen Hilfesysteme/betrieblichen Gesundheitsförderung für den Justizvollzug gesehen. Die hohe Belastung des Justizvollzuges bei der Bewältigung der Coronakrise kann Folgen für die Gesundheit der Bediensteten haben.

Mit der Implementierung von Angeboten aus den zuvor genannten Bereichen kann dazu beigetragen werden, den Bediensteten die notwendige Unterstützung zu bieten

und eine Grundlage für ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit durch Stärkung ihrer Selbstverantwortung zu schaffen.

3.3 Personalentwicklung

Für eine gelingende Bindung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind die Arbeitsatmosphäre, das Verhalten der Vorgesetzten und das Verhalten der Kolleginnen und Kollegen ausschlaggebend. Ein strukturiertes Onboarding ist entscheidend für den erfolgreichen Dienstantritt von Anwärtnerinnen und Anwärtern oder neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Schon der Empfang am ersten Tag spielt eine wichtige Rolle. Hierbei sollten Irritationen der/des Neuen vermieden werden.

Bereits im Vorfeld sollte klar abgestimmt werden, wer empfängt und wie der entsprechende würdige Rahmen dafür geschaffen werden kann. Von Vorteil kann sich eine sog. Startermappe mit den wichtigsten Informationen zum Einstieg, etwa zu Abläufen oder Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern, erweisen. Interne oder auch externe Mentorinnen und Mentoren für fachliche Fragen können den Einstieg zusätzlich erheblich erleichtern. Die geplante und zeitlich strukturierte Einführung in IT-Anwendungen und sonstige fachbezogene Anwendungen sollte selbstverständlich sein. Das Kennenlernen der einzelnen Bereiche in den ersten Monaten ist sowohl für die Anwärtnerinnen und Anwärter als auch für die Tarifbeschäftigten in allen Anstalten bereits die Regel. Insbesondere bei Tarifbeschäftigten sind, soweit erforderlich, vollzugsbezogene fachliche Qualifizierungen einzuleiten, sofern diese nicht bereits inhaltlich durch den regulär stattfindenden Tarifbeschäftigtenlehrgang abgedeckt sind. In regelmäßigen Gesprächen mit Vorgesetzten können Startschwierigkeiten frühzeitig thematisiert und bedarfsgerecht aufgegriffen werden.

Die Integration sollte sich nicht auf die unmittelbare Einarbeitungsphase beschränken, sondern im Sinne einer Verstetigung fortgeführt werden. Insoweit erscheint es hilfreich, nach einer bestimmten Zeit aktiv auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuzugehen, sie nach ihren Erfahrungen zu befragen und ein gegenseitiges Feedback, auch bezogen auf das Team, herbeizuführen. Als wesentlicher Faktor sollte auch die Notwendigkeit der Vernetzung mit anderen Berufsanfängerinnen

bzw. Berufsanfängern oder gezielt mit erfahreneren Kolleginnen und Kollegen gefördert werden, um den fachlichen Austausch und auch die soziale Integration zu erleichtern. Organisierte Netzwerktreffen oder fachbezogene Veranstaltungen können hierzu einen wichtigen Beitrag leisten. Nach definierten Zeiträumen sollten im Rahmen eines Gesprächs klare Angaben zu den Erwartungen und ein Feedback zur Umsetzung gegeben werden, wobei Möglichkeiten der Verbesserung konkret zu benennen sind.

Das Angebot von Fortbildungen stellt ein zentrales Instrument der Personalentwicklung dar. Für die Bediensteten des Justizvollzuges wird einmal jährlich ein eigenes umfangreiches Fortbildungsprogramm herausgegeben, in dem die Bedarfe der einzelnen Anstalten und Arbeitsbereiche Berücksichtigung finden. Einmal jährlich findet eine Arbeitstagung mit den Fortbildungsbeauftragten aller Anstalten statt, um die Planung des Programms für das Folgejahr inhaltlich abzustimmen. Das Fortbildungsprogramm 2020 umfasst rund 300 Veranstaltungen. Darüber hinaus können Angebote anderer Anbieter, wie zum Beispiel von KOMMA, genutzt werden.

Sicherheitsrelevante Themen spielen im Bereich des Fortbildungsangebots für Justizvollzugsbedienstete eine wichtige Rolle. Praxisbegleitende Schulungen sollen gewährleisten, die Bediensteten in Justizvollzugseinrichtungen vor aggressiven Handlungen von Gefangenen angemessen zu schützen. Die Fortbildung von Bediensteten mit Gefangenenkontakt im Bereich Eigensicherung und Transport (ETR) ist dafür der wesentliche Grundstein. Der Oberbegriff ETR umfasst dabei auch die Themengebiete waffenlose Selbstverteidigung (WSV), Konfliktintervention und Deeskalation. Alle Bediensteten im Justizvollzug belegen eine aus zwei Modulen bestehende Grundlagenschulung und sind zu der jährlichen Teilnahme an einer Fortbildung im Bereich „Deeskalation und waffenlose Selbstverteidigung“ im Umfang von acht Unterrichtseinheiten verpflichtet. Pflichtschulungen gibt es auch im Themenkomplex der Extremismusprävention.

Im Bereich der Führungskräfte wurde neben dem regulären Seminarangebot 2018 erstmalig ein Personalentwicklungsprogramm aufgelegt, in dem ein geschlossener Teilnehmerkreis über einen Zeitraum von drei Jahren insgesamt zehn Fortbil-

dungsmodul besucht und in zwei einjährigen Abordnungen sowohl in die Aufsichtsbehörde als auch in eine weitere Vollzugseinrichtung erweiterte praktische Erfahrungen erworben werden können. Die erste Gruppe hat im September 2020 das zehnte Modul erfolgreich abgeschlossen, in 2021 wird das Programm mit einem neuen Teilnehmerkreis erneut starten.

4. Anwerbestrategie

4.1 Ziele und Voraussetzungen

Die Wahrnehmung des Berufsbilds in der Öffentlichkeit ist in Teilbereichen noch immer mit der negativ konnotierten Begrifflichkeit „Schließer“ verknüpft.

Das Selbstbild der Bediensteten wird daher von verschiedenen Aspekten geprägt. In der Innensicht nehmen sich die Bediensteten im Hierarchiesystem häufig als der „untersten“ Berufsgruppe zugehörig wahr, die finanziell nicht gut ausgestattet ist und insbesondere bei besonderen Vorkommnissen als „Sündenbock“ betrachtet wird. Dabei entwickelt sich die Selbstwahrnehmung im Laufe des Berufslebens in Bezug auf die innere Haltung und die Identifikation mit dem Berufsbild weiter. Während manche Angehörige der Berufsgruppe auf der Suche nach einer sinnstiftenden Tätigkeit eher dazu neigen, sich mit dem Beruf zu identifizieren und dafür auch einstehen zu wollen, kann sich bei manchen Bediensteten eine Gleichgültigkeit und sogar Resignation einstellen. Zudem werden Erfolgserlebnisse im Berufsalltag wenig bis gar nicht benannt und kommuniziert.

In der Außenwahrnehmung wird das Berufsbild, soweit es überhaupt bekannt ist, mit den Vorteilen einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst (sicherer Arbeitsplatz, Verbeamtung, transparentes Besoldungssystem) in Verbindung gebracht.

Die Tätigkeit im Allgemeinen Vollzugsdienst ist in der öffentlichen Wahrnehmung vielfach auf das mediale Zerrbild des „Schließers“ oder „Wärters“ beschränkt. Das Berufsbild ist zudem mit einer veränderten Wertschätzung für das Berufsbeamten-tum in der Gesellschaft insgesamt konfrontiert. Gleichzeitig steigt das öffentliche und mediale Interesse am Justizvollzug, ohne dass damit immer eine Imageverbesserung verbunden ist.

Für eine deutlichere und positivere Wahrnehmung des Berufsbilds ergeben sich daraus folgende Perspektiven:

4.1.1. Entwicklung eines eigenständigen Berufsbildes „Allgemeiner Vollzugsdienst“

Das Berufsbild „Allgemeiner Vollzugsdienst“ ist mit keiner anderen Berufsgruppe direkt zu vergleichen. Das gilt sowohl für Tätigkeiten innerhalb der Justiz als auch für andere Bereiche der öffentlichen Verwaltung oder Berufe in der Privatwirtschaft. Der Vergleich mit anderen Berufsfeldern, insbesondere zu den in der Öffentlichkeit besser bekannten Berufen im Polizeidienst, führt zu einer Verschiebung der Wahrnehmung des Berufsbildes „Allgemeiner Vollzugsdienst“ mit teilweise nachteiligen Auswirkungen auf das Image des Berufes. Aus diesem Grund ist die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung des Allgemeinen Vollzugsdienstes als eigenständiges Berufsbild notwendig. Ein Vergleich zu anderen Berufsgruppen verbietet sich. Vielmehr sind die das Berufsbild prägenden Aspekte, wie etwa die Mitwirkung der Bediensteten an der Resozialisierung der Inhaftierten und der Schutz der Allgemeinheit, stärker zu betonen. Dies gilt sowohl für die Darstellung nach innen, also gegenüber den Bediensteten in den Justizvollzugseinrichtungen, als auch in der Darstellung nach außen, etwa im Rahmen der Nachwuchsgewinnung und bei sonstigen Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit.

4.1.2. Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit zum Berufsbild

In der öffentlichen Berichterstattung ist derzeit ein zunehmendes Interesse am Justizvollzug festzustellen. Anlass sind allerdings seltener positive Erfolgsmeldungen als vielmehr die kritische Berichterstattung, etwa nach besonderen Vorkommnissen. Diese Öffnung der Medien sollte für die Darstellung eines positiven Berufsbildes „Allgemeiner Vollzugsdienst“ noch mehr genutzt werden. Die Öffentlichkeitsarbeit sollte dabei einen Gegenimpuls zu einer bloßen „Skandalberichterstattung“ setzen. Ziel ist es, der Öffentlichkeit ein positives Bild von der Arbeit der Bediensteten im Justizvollzug zu vermitteln und über das Berufsbild an sich zu informieren. Insoweit kann beispielsweise die Vorstellung einzelner Aufgabenbereiche

(wie z. B. Sportübungsleiter/innen, ETR-Trainer, etc.) hilfreich sein. Auch die Aufklärung der Presse über die korrekte Berufsbezeichnung muss regelmäßig wiederholt werden.

Die zunehmende Digitalisierung der Informationsprozesse und die Schnelllebigkeit der Berichterstattung, auch in den sozialen Medien mit entsprechenden Resonanzräumen für negative Kommentare, erfordert auf Seiten des Justizvollzuges allerdings auch eine stärkere Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit. Eine professionell begleitete und positive Berichterstattung wirkt sich wiederum positiv auf das Selbstwertgefühl der Bediensteten aus, die sich wahrgenommen fühlen und von anderen positiv auf ihren Beruf angesprochen werden.

4.2 Maßnahmen

Der Justizvollzug ist – wie alle ausbildenden Dienststellen des Landes – eingebunden in die zentrale Nachwuchswerbekampagne der Staatskanzlei. Auf den regelmäßigen dortigen Sitzungen erfolgt ein Austausch mit den anderen Ausbildungsstellen, aber auch die Koordinierung bestimmter Maßnahmen wie z. B. Kontakte zu Uni und FH und verschiedener Messeauftritte, die von der StK organisiert und von den Ausbildungsstellen beschickt werden.

Der Justizvollzug nimmt mit seinem eigenen Stand an solchen Messen teil, bei denen zu erwarten ist, dass dort auch bereits lebensältere Menschen, die aufgrund ihrer Lebenserfahrung für den Justizvollzug besonders interessant sind, zu erreichen sind. Zu diesen Messen zählen insbesondere:

- Ausbildungsmessen öffentlicher Dienst der StK in den Citti-Märkten Kiel und Lübeck,
- Barlag-Jobmessen in Kiel und Lübeck,
- Informationstage für Menschen mit Migrationshintergrund, veranstaltet von der StK in Zusammenarbeit mit der Türkischen Gemeinde und der Arbeitsagentur, in mehreren BIZ der Arbeitsagentur an verschiedenen Standorten im Land,
- Fachmessen öffentlicher Dienst der AA im BIZ Kiel und im BIZ Bad Oldesloe,
- BIZ bei Nacht Bad Oldesloe,

- Messen für Soldaten des Berufsförderungsdienstes der Bundeswehr an den Standorten Kiel und Hamburg, diese Messen werden von den Bundeswehrangehörigen aus ganz Schleswig-Holstein besucht.

Mit einem Flyer wird über das Berufsbild AVD und Werkdienst und mit einer Broschüre über das Berufsbild VVD/duales Studium informiert. Alle diese Informationen finden sich auch online auf der Ausbildungsseite des Landesportals unter den entsprechenden Berufen.

Der Justizvollzug ist in von der StK erstellten Imagefilmen präsent, die in den einschlägigen Portalen aufrufbar sind, aber auch z. B. als Trailer in Kinos laufen. Das Justizministerium hat darüber hinaus einen eigenen Imagefilm produzieren lassen, der ebenso aufrufbar ist. Auf dem Ausbildungsportal der Landesseite berichten Bedienstete des Vollzugs in kurzen Filmsequenzen über ihre Tätigkeiten.

Plakataktionen, Beschriftungen von Dienstfahrzeugen oder Fahrzeugen des ÖPNV finden nicht dezentral statt, sondern werden durch die StK betrieben, um das einheitliche Erscheinungsbild der Kampagne zu gewährleisten.

Das Land betreibt einen eigenen Kanal „Moin Karriere“ auf Instagram. Dort sind alle Ausbildungsbereiche mit eigenen Beiträgen vertreten, so auch der Justizvollzug durch Auszubildende der JVA Neumünster und der JVA Lübeck, die in Verbindung mit ihren Ausbildungsleitungen und der StK diesen Kanal bespielen.

Praktika werden in allen größeren Anstalten durchgeführt. Diese lassen sich aber nicht zentralisiert vorgeben. Da sie in das Gefüge und die Personalsituation der jeweiligen Anstalt passen müssen, sind sie individuell mit der in Betracht kommenden Anstalt zu vereinbaren.

4.3 Evaluation der Personalgewinnungsmaßnahmen

Grundsätzlich ist bei Messeauftritten ein in etwa hälftiges Interesse an der Laufbahn AVD und am dualen Studium feststellbar.

Die Justizvollzugsschule notiert, wenn Bewerber in ihren Anschreiben darauf Bezug nehmen, wie sie auf den Vollzug aufmerksam geworden sind. In der Regel

sind dies Kontakte zu Bekannten im Vollzug oder Besuche an unserem Messestand.

Die Justizvollzugsschule evaluiert mit einem Fragebogen bei den Bewerbern, die zum Einstellungstest erscheinen, wie diese auf den Vollzug aufmerksam geworden sind. In diesem Ranking ist mit weitem Abstand der Kontakt zu Verwandten, Bekannten und Freunden, die bereits im Vollzug tätig sind bzw. Kontakte zu im Vollzug Tätigen haben, die effektivste Werbemaßnahme. Mit deutlichem Abstand auf Platz Zwei folgt der Kontakt über Messen. Alle anderen Maßnahmen wie Imagefilme oder Instagram spielen nur eine untergeordnete Rolle.

5. Einstellungsverfahren

Auch bei den Einstellungsverfahren ist zwischen dem Allgemeinen Vollzugsdienst/Werkdienst und dem Dualen Studium (Vollzugs- und Verwaltungsdienst im Justizvollzug) zu unterscheiden.

5.1. Laufbahngruppe zwei, erstes Einstiegsamt (ehemals gehobener Dienst)

Für die Laufbahngruppe zwei, erstes Einstiegsamt (ehemals gehobener Dienst) findet das Auswahlverfahren nur einmal jährlich statt. Es werden in der Regel 2-3 Bewerberinnen und Bewerber ausgewählt, die jeweils am 01. August eines Jahres ihren Vorbereitungsdienst beginnen. Da die angestrebte Tätigkeit eine Führungsfunktion ist und mit der Verantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einhergeht, wird im Rahmen der Auswahl bereits ein besonderer Fokus auf die Führungskompetenzen gelegt.

Das Auswahlverfahren umfasst drei Bausteine.

Alle Bewerberinnen und Bewerber, die die formalen Voraussetzungen erfüllen, werden zu einem ersten Testtag in die Justizvollzugsschule nach Boostedt eingeladen. Eine Vorauswahl anhand von Schulnoten erfolgt bewusst nicht, da die Ergebnisse eines kognitiven Leitungstests, der zu gleichen Bedingungen von allen Bewerberinnen und Bewerbern absolviert wird, eine bessere Vergleichsgrundlage bietet als Schulzeugnisse der unterschiedlichsten Bildungszweige, die je nach

Lebensalter der Bewerberinnen und Bewerber zum Teil auch schon sehr lange zurückliegen können.

Dieser standardisierte und validierte Intelligenzstrukturtest bildet die Grundlage für die Entscheidung über die weitere Teilnahme am Testverfahren. Für den zweiten Testtag werden die 21-24 besten Bewerberinnen und Bewerber dieses Tests geladen. Die weiteren schriftlichen Übungen des ersten Testtages, deren Ergebnisse als begleitende Informationen zu den Leistungen der Kandidatinnen und Kandidaten einfließen, wurden von einer interdisziplinären Fachgruppe konkret für dieses Auswahlverfahren entwickelt.

- Ein Wissenstest, bestehend aus Fragen zur Allgemeinbildung, zu interkulturellen Themen und zum Justizvollzug.
- Ein Aufsatz (Erörterung) zu einer aktuellen gesellschaftspolitischen Fragestellung.
- Eine schriftliche Fallbearbeitung aus dem Bereich der Mitarbeiterführung, orientiert an der Funktion einer Vollzugsabteilungsleitung.
- Eine Postkorbübung, ebenfalls orientiert am Arbeitsalltag einer Vollzugsabteilungsleitung.

Der zweite Testtag umfasst zwei Einzelübungen und eine Gruppenaufgabe im Rahmen eines Assessmentcenterverfahrens. In allen drei Übungen dieses Tages werden die Bewerberinnen und Bewerber nach den folgenden Kriterien beobachtet:

| Lebenslaufpräsentation | |
|------------------------|--|
| Team A | Nonverbale Kommunikation |
| Team B | Prioritätensetzung/ Ergebnisorientierung |
| Team C | Selbstreflexion / Selbstkritik |
| Team D | Mündlicher Ausdruck |

| Gruppenaufgabe | | |
|------------------|--|--|
| Team A | Konfliktverhalten/ Kritikfähigkeit | |
| Team B | Durchsetzungsvermögen/ Entschlusskraft | |
| Team C | Kommunikationsfähigkeit/ Überzeugungskraft | |
| Team D | Verantwortungsbereitschaft | |
| Konfliktgespräch | | |
| Team A | Konfliktverhalten/ Kritikfähigkeit | Belastbarkeit/ Frustrationstoleranz |
| Team B | Prioritätensetzung/ Ergebnisorientierung | Durchsetzungsvermögen/ Entschlusskraft |
| Team C | Kommunikationsfähigkeit | Überzeugungskraft |
| Team D | Mündlicher Ausdruck | Anerkennung von Leistungen/ Motivation |

Dabei besteht jedes Beobachtungsteam aus zwei Personen (eine männlich, eine weiblich), die unabhängig voneinander die Bewerberinnen und Bewerber in den Übungen beobachten und deren Bewertungen bei der Auswertung in der nachfolgenden Beobachterkonferenz gemittelt werden.

In der Beobachterkonferenz werden alle Werte zusammengetragen und die einzelnen Kandidatinnen und Kandidaten erhalten so einen auf alle Merkmale bezogenen Durchschnittswert. Dieser muss einen vorgegebenen Mindestwert erreichen, um für die Laufbahn als grundsätzlich geeignet angesehen zu werden.

Die Bewerberinnen und Bewerber, die den erforderlichen Mindestwert in den Übungen erreicht haben, werden zum dritten und letzten Testtag eingeladen, an dem zunächst eine ausführliche Begehung der JVA Neumünster stattfindet. Im Anschluss daran erfolgen die strukturierten Auswahlgespräche, in denen die Kandidatinnen und Kandidaten neben den Fragen auch vorgegebene Fallsituationen mündlich bearbeiten müssen.

Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben nach Abschluss des Auswahlverfahrens die Möglichkeit, eine Rückmeldung über ihre Leistungen in den beobachteten Übungen des Assessmentcenters zu erhalten.

Die Anpassung der verschiedenen Aufgaben und Übungen an das angestrebte Arbeitsgebiet gibt auch den Bewerberinnen und Bewerbern einen ersten Einblick in die im Beruf gestellten Anforderungen. Wenn viele Personalverantwortliche früher den Fokus allein auf die Geeignetheit des auszuwählenden Kandidaten gelegt haben, muss heute auch die umgekehrte Blickrichtung beachtet werden: welche Aufgabenstellungen geben den Bewerberinnen und Bewerbern hinreichend Informationen hinsichtlich des auszufüllenden Arbeitsplatzes und machen diesen für sie attraktiv?

Gerade bei jungen Bewerberinnen und Bewerbern, die zum Zeitpunkt der Berufswahl häufig noch die Schule besuchen, besteht oft keine genaue Vorstellung, was die Arbeit im Justizvollzug ausmacht. Manchmal werden diese Vorstellungen vom Fernsehen geprägt oder aber die Bezeichnung des Laufbahnzweiges „Vollzugs- und Verwaltungsdienst im Justizvollzug, Abschluss Diplomverwaltungswirt/in“ lässt den Aspekt Verwaltung zu sehr in den Vordergrund rücken, so dass die Arbeit mit Gefangenen als reines Abarbeiten von Akten interpretiert und auch nicht erkannt wird, dass ein nicht unerheblicher Anteil an Personalführung zu den Aufgaben der Leitung einer Vollzugs- und Verwaltungsabteilung gehören. Wenn die Erkenntnis, was dieser Beruf tatsächlich beinhaltet aber erst mit Beginn der Ausbildung gewonnen wird, ist dies für beide Seiten ein unglücklicher Umstand. Daher sind neben der inhaltlichen Moderation der drei Testtage auch die Aufgabeninhalte von großer Bedeutung.

Ein mehrstufiges Verfahren, in dem die Bewerberinnen und Bewerber an mehreren Tagen in die Justizvollzugsschule kommen und am Tag des abschließenden Auswahlgespräches auch die Möglichkeit erhalten, eine JVA im Rahmen einer Anstaltsbegehung näher kennen zu lernen und mit den dort tätigen Personen ins Gespräch zu kommen, bietet daher beiden Seiten Vorteile aber binden auch viel Ressourcen und verzögern eine von den Bewerbern gewünschte schnelle Entscheidung.

Die Rückmeldungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Auswahlverfahrens sind positiv. Sie fühlen sich durch den fortdauernden Kontakt von der Einladung zum ersten Testtag und den folgenden, jeweils zeitnahen Rückmeldungen

individuell betreut und als Person wahrgenommen. Den Aufenthalt in der Justizvollzugsschule, in der die Bewerberinnen und Bewerber in Pausenzeiten zum Teil ins Gespräch mit den dort im Vorbereitungsdienst befindlichen Bediensteten des Allgemeinen Vollzugsdienstes zusammentreffen, schildern viele als spannend und weiteres Interesse weckend.

5.2. Laufbahngruppe 1, zweites Einstiegsamt (AVD/Werkdienst)

Für die Laufbahngruppe 1, zweites Einstiegsamt (AVD/Werkdienst) wird das Auswahlverfahren aufgrund der sehr viel höheren Anzahl der Ausbildungsplätze häufiger durchgeführt. Es sind insgesamt 50 Ausbildungsplätze jährlich zu besetzen, jeweils 25 für die Einstellung zum 01.04. und zum 01.10. eines Jahres. Es gibt bisher zwei umfangreiche Auswahlverfahren pro Jahr, bei unzureichender Bewerberlage wurden bei Bedarf auch weitere Zwischenverfahren durchgeführt, was aber jeweils einen zusätzlichen hohen Personalbedarf erforderte.

Das Auswahlverfahren für den Allgemeinen Vollzugsdienst und den Werkdienst ist in der bisherigen Form zweigeteilt:

Der erste Testtag wird zentral in der Justizvollzugsschule in Boostedt durchgeführt. Hier absolvieren alle Bewerberinnen und Bewerber, die die formalen Zugangsvoraussetzungen erfüllen, einen kognitiven Leistungstest (Intelligenzstrukturtest), einen Deutsch-Aufsatz (Erörterung) und einen Sporttest (Pendellauf, Situps, Liegestütz, Coopertest). Alle drei Testteile müssen mit einem Mindestwert bestanden werden, um für den zweiten Testtag (Auswahlgespräche in den Anstalten) zugelassen zu werden – das Nichtbestehen eines der Testteile führt zum Ausschluss.

Für die Teilnahme an diesem ersten Testtag wird auf eine Vorauswahl anhand von Schulnoten verzichtet, da gerade für den Allgemeinen Vollzugsdienst lebensältere Bewerberinnen und Bewerber gesucht werden. Eine Aussortierung aufgrund einmal erbrachter Schulnoten, die zum Teil zehn oder auch zwanzig Jahre zurückliegen, ist nicht zielführend und auch nicht angemessen.

Die Bewerbungsunterlagen der erfolgreich getesteten Bewerberinnen und Bewerber werden nach der Testung in der Justizvollzugsschule an die Anstalten abgegeben. Die Weitergabe erfolgt jedoch nicht aufgrund des Wohnort-Prinzips, sondern

folgt den Angaben der Bewerberinnen und Bewerber, die diese am ersten Testtag gemacht haben. Sie haben hierzu eine Rangfolge der favorisierten Einsatzorte oder einzelne Anstalten, in denen sie nicht eingesetzt werden möchten, angegeben.

Der zweite Testtag wird dezentral in der jeweiligen JVA durchgeführt und umfasst das teilstrukturierte Auswahlgespräch und einen Rundgang durch die Anstalt. Die Unterlagen des Bewerbers oder der Bewerberin werden ggfs. an andere Anstalten weitergegeben, wenn keine Einstellung in der jeweiligen Anstalt erfolgt.

Schwierigkeiten ergeben sich insbesondere daraus, dass nach der Weitergabe der Bewerbungsunterlagen an die Anstalten, was in der Regel bereits in der Folgewoche nach Abschluss der zentralen Testung durch die Justizvollzugsschule erfolgt, mehrere Wochen verstreichen, bevor die Auswahlgespräche in den Anstalten unter Beteiligung der Mitbestimmungsgremien durchgeführt werden können. Andererseits ist der Verzicht auf ein Auswahlgespräch nicht angezeigt, da für das Abprüfen der unverzichtbaren sozialen Kompetenzen bisher kein geeignetes standardisiertes Testverfahren zur Verfügung steht.

Es wurden bereits Vorüberlegungen zu einem zentralen Auswahlverfahren angestellt, was in Kürze unter Einbeziehung der Personalvertretung konkretisiert werden soll. Auch wenn die zunächst angestrebte zeitliche Verkürzung (nur ein einziger Testtag, also nur ein Termin für den einzelnen Bewerber oder die einzelne Bewerberin) nicht umsetzbar ist, soll ein neu konzipiertes zentrales Auswahlverfahren, das regelmäßig viermal im Jahr stattfindet, Entlastung schaffen. Unter Beibehaltung der bisherigen Qualitätsstandards soll künftig eine zeitlich straffere Personalauswahl stattfinden. Dies ist vor allem auch deswegen möglich, da die ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber in aller Regel nicht direkt in die Ausbildung gehen, sondern zunächst ein Tarifbeschäftigtenverhältnis eingehen. Somit entfällt die zeitliche Bindung an die im April bzw. Oktober beginnenden Einführungslehrgänge und es kann flexibel auf den sich stetig wandelnden Bewerbermarkt zugegriffen werden.

Ein einheitliches Verfahren steigert zudem die Vergleichbarkeit und Transparenz und vermeidet doppelte Termine einzelner Bewerber in unterschiedlichen Anstalten.

6. Umgang mit Personalengpässen

Die externe Personalbedarfsanalyse ermittelt einen Netto-Mehrbedarf für den Justizvollzug in Schleswig-Holstein von 84,86 Vollzeitäquivalenten. Hierin enthalten ist der landesweite Mehrbedarf für den Einsatz von Drogenspürhunden in Höhe von 3,00 VZÄ. Der Personalbedarf der Anstalten wird derzeit zu 91,50 % gedeckt, und ist somit mit dem entsprechenden PEBB§Y-Wert der ordentlichen Gerichte vergleichbar. Die Aufgaben des Justizvollzuges werden erfüllt, nur nicht immer in der gebotenen Tiefe.

Dies zeigt sich unter anderem bei den Aufgaben Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen, der Aufgabe Durchführung von Diagnose- und Risikoprognoseverfahren und den Führungsaufgaben. So können gerade neue Schulungsangebote nicht in dem Zeitraum umgesetzt werden, der dafür vorgesehen ist, sondern müssen zeitlich gestreckt werden. Diagnose- und Risikoprognoseverfahren werden kürzer bearbeitet, als es durch das Fachreferat vorgesehen ist und den Führungskräften steht zu wenig Zeit für Personalführungsaufgaben zur Verfügung.

Eine Verbesserung der Aufgabenerledigung kann letztendlich nur durch eine zügige und konsequente Umsetzung des zuvor beschriebenen Stellenaufbaupfads erreicht werden. Bereits ab 2021 werden im Leitungsbereich drei und im Bereich des Psychologischen Dienstes zwei zusätzliche Stellen zur Verfügung stehen. Für den Bereich des Allgemeinen Vollzugsdienstes können zudem vorübergehend Stellen genutzt werden, die für den Ausgleich der Stundenreduzierung im Wechselschichtdienst ab 2021 zur Verfügung stehen. Dies ist vorübergehend möglich, da die Stundenreduzierung im Wechselschichtdienst sukzessive ansteigt und erst im Jahr 2022 ihre volle Wirkung entfaltet.

Auf kurzfristige nicht vorhersehbare Personalengpässe muss, wie bisher auch, jeweils situativ durch entsprechende organisatorische Maßnahmen in den betroffenen Anstalten reagiert werden. In geringem Umfang stehen ab 2021 zentral Stellen zur Verfügung, um insbesondere bei kleineren Anstalten, die längerfristige Personalausfälle nicht im eigenen Personalkörper ausgleichen können, vorübergehend zugewiesen werden können.

Wichtig ist, dass freie und zusätzliche Stellen zügig besetzt werden und ausreichend Ausbildungskapazitäten zur Verfügung stehen. Mit einer Stellenbesetzungsquote von über 95 % und der Erweiterung der Kapazitäten in der Justizvollzugsschule Boostedt kann dies derzeit sichergestellt werden.

7. Fazit

Das Arbeitsfeld des Justizvollzuges sieht sich in Zeiten von flexibilisierenden Arbeitsbedingungen und des gesellschaftlichen Wandels vielen Herausforderungen gegenüber. Die Justizvollzugsanstalt als Arbeitsort wird in der Gesellschaft oft klischeehaft wahrgenommen und die emotionale Wahrnehmung des Arbeitsfeldes ist anders als bei anderen Sicherheitsbereichen in der Gesellschaft nicht durchgehend positiv bewertet. Daher bedarf es im Rahmen von Ausschreibungen und Bewerbungsverfahren einem hohen Anteil an Informationsvermittlung und positiver Öffentlichkeitsarbeit. Eine stetige Weiterentwicklung der Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sollte durch eine solide langfristige Finanzierung derartiger Angebote erreicht werden. Durch die eingeführten Personalentwicklungsstrukturen für Führungskräfte, der sukzessiven Umsetzung der Ergebnisse der Personalbedarfsanalyse und der vielen durchgeführten oder angeschobenen attraktivitätssteigernden Maßnahmen von angehobenem Eingangsamts bis zur Stundenreduzierung für Bedienstete im Wechselschichtdienst befindet sich der Justizvollzug Schleswig-Holstein auf einem guten Weg.