

## Ergebnisse einer landesweiten Personalbefragung

von Anna Isenhardt und Ueli Hostettler

Zu Beginn des Jahres 2012 wurde im Rahmen eines vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) finanzierten Forschungsprojekts eine großangelegte, landesweite Befragung des Personals im Justizvollzug durchgeführt (für weitere Informationen siehe Hostettler und Isenhardt 2015; Isenhardt 2015; Isenhardt, Hostettler und

Young 2014, Isenhardt, Young und Hostettler 2016). Diese Befragung war die erste dieser Art in der Schweiz.

Anlass für die Befragung war die Erkenntnis, dass den Mitarbeitenden im Strafvollzug zwar eine zentrale Bedeutung für die Erfüllung des gesellschaftlichen Vollzugauftrags und

die damit verbundene Aufrechterhaltung der Ordnung in den Anstalten und Gefängnissen zukommt, ihre Situation zumindest in der Schweiz jedoch wenig erforscht ist. Durch die Zusammensetzung der Belegschaft (z.B. das Verhältnis zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitenden, die Altersverteilung und



Anna Isenhardt und Prof. Dr. Ueli Hostettler, Institut für Strafrecht und Kriminologie der Universität Bern

die Arbeitserfahrung), durch die Arbeitssituation der Mitarbeitenden, durch deren Zufriedenheit und Wohlbefinden und insbesondere durch die Qualität der Interaktionen zwischen Angestellten und Gefangenen wird das soziale Klima in den Institutionen beeinflusst. Folgt man dieser Annahme, so führt ein positives, möglichst belastungsarmes Arbeitsumfeld zu einer Verbesserung der

Arbeitssituation der Mitarbeitenden und damit verbunden zu einem positiveren Klima in der gesamten Institution, zu einer besseren Lebensqualität der Gefangenen und zu einer Erhöhung der Sicherheit (siehe z. B. Farmer 1994). Wer also zum Ziel hat, gezielte Maßnahmen zu ergreifen, um die allgemeine Situation in einer Anstalt zu verbessern, braucht ausreichende Kenntnisse

über die Situation des Personals und muss wissen, welche Stressoren und Ressourcen die Arbeit im Strafvollzug mit sich bringt und mit welchen Folgen diese verbunden sind. Diesen Fragen nachzugehen, war ein Schwerpunkt der Befragung.

In die Studie konnten Mitarbeitende aus 89 der zum Befragungszeitpunkt in der Schweiz

existierenden 112 Anstalten und Gefängnisse einbezogen werden. Insgesamt arbeiteten in diesen Anstalten 4217 Personen, von denen sich rund die Hälfte (48,5 %) an der Befragung beteiligt hat. Es wurden Mitarbeitende aus allen in der Schweizer Vollzugslandschaft anzutreffenden Vollzugsregimen (z.B. Untersu-

chungshaft, Ausschaffungshaft, offener und geschlossener Strafvollzug, offener und geschlossener Maßnahmenvollzug), aus allen Aufgabenbereichen (z. B. Aufsicht/Betreuung, Sicherheit, Arbeit, Sozialdienst, psychologischer Dienst, Gefangenenausbildung, Seelsorge etc.) und aus Anstalten für Jugendliche und Heran-



Institut für Strafrecht und Kriminologie der Universität Bern

wachsende sowie aus Anstalten für Erwachsene befragt (für detaillierte Informationen zur Organisation des Schweizer Straf- und Massnahmenvollzugs siehe Baechtold, Weber und Hostettler 2016).

### Arbeitsbelastungen und ihre Folgen

Die Folgen von Arbeitsbelastungen sind vielfältig. Auf der individuellen

Ebene können sie während der Arbeit und auch im Privaten zu einer Reduzierung der sozialen Kontakte, einer Verringerung der Arbeitszufriedenheit, zu Burnout oder Gesundheitseinschränkungen führen. Neben individuellen Folgen können Arbeitsbelastungen Folgen für die Anstalten und Gefängnisse haben. Dies zeigt sich bei-

spielsweise in einem geringeren Engagement für die Belange der Institution (Commitment) oder einer Erhöhung der Absenzen. Im Kontext des Justizvollzugs können Belastungen der Mitarbeitenden zudem die Sicherheit und die Situation der Gefangenen beeinflussen. Ist z. B. eine Abteilung als Folge von belastungsbedingten Ausfällen einzel-

*„Im Kontext des Justizvollzugs können Belastungen der Mitarbeitenden zudem die Sicherheit und die Situation der Gefangenen beeinflussen.“*

ner Mitarbeitender unterbesetzt, haben die verbleibenden Mitarbeitenden unter Umständen nicht genügend Zeit für die Anliegen der Gefangenen und die Aufrechterhaltung der Sicherheit und Ordnung ist erschwert.

In der Befragung wurden die Mitarbeitenden gebeten, Angaben zur Bewertung verschiedener aus

**u<sup>b</sup>**

**UNIVERSITÄT  
BERN**

*Logo der Universität Bern*

der Arbeitspsychologie und Arbeitssoziologie bekannten Stressoren und Ressourcen zu machen. Der Fokus lag einerseits auf Stressoren und Ressourcen, die

aus dem Arbeitsumfeld der Befragten resultieren (z.B. Arbeitsbeziehungen, Teilhabemöglichkeiten, Über- oder Unterforderung), andererseits auf solchen, die ihren Ursprung in der Arbeit mit den Gefangenen und den Arbeitsaufgaben haben (z.B. Schichtarbeit, Beziehung zu Gefangenen). Für den Großteil dieser Faktoren gilt, dass sie sowohl

Stressoren als auch Ressourcen sein können, je nachdem wie die Mitarbeitenden diese wahrnehmen (Rosenstiel 2005). So kann z. B. eine als positiv wahrgenommene Zusammenarbeit mit Vorgesetzten das Risiko an einem Burnout zu erkranken verringern, eine negative könnte dieses Risiko hingegen erhöhen.

Die aus der Forschung bekannten Stressoren und Ressourcen erwiesen sich auch im Schweizer Justizvollzug als relevant. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die individuellen Eigenschaften der Mitarbeitenden (z.B. Geschlecht, Alter, Bildung) und Faktoren, die auf die Arbeit mit Gefangenen zurückgehen, eine vergleichsweise gerin-

gere Rolle spielen, während Faktoren, die sich durch die Organisation des Arbeitsalltags in den Anstalten und soziale Beziehungen am Arbeitsplatz ergeben, die Arbeitszufriedenheit, das Burnout-Risiko und die Gesundheit viel stärker beeinflussen. Welche Einzelfaktoren die drei genannten Folgen im Einzelnen beeinflussen ist in Tabelle 1 dar-



## DIE SITUATION DER MITARBEITENDEN IM SCHWEIZER JUSTIZVOLLZUG

gestellt. Dort aufgeführt sind jeweils nur diejenigen Faktoren, die sich im Vergleich zu allen übrigen im Erklärungsmodell enthaltenen Faktoren als besonders wichtig erwiesen haben (für weitere Details zu den übrigen im Modell enthaltenen Faktoren siehe Isenhardt et al 2014). Im Vergleich zur Arbeitszufriedenheit und zum Burnout wird der Gesundheitszustand deutlich weniger stark

vom Arbeitsumfeld beeinflusst. Dies hängt damit zusammen, dass Arbeitszufriedenheit und Burnout einen deutlich stärkeren direkten Bezug zum Arbeiterleben haben, während die Gesundheit maßgeblich auch von anderen Faktoren (z.B. Viruserkrankungen, genetische Disposition, Vorerkrankungen, körperliche Konstitution) beeinflusst wird. Aber die allgemeine Be-

wertung des individuellen Gesundheitszustands durch die Mitarbeitenden wird auch von Faktoren des Arbeitsumfelds mitbestimmt.

Die Tabelle macht deutlich, dass insbesondere eine als positiv erlebte Zusammenarbeit mit direkten Vorgesetzten von großer Wichtigkeit ist. Ist die Beziehung zu Vorgesetzten gut und fühlen sich die Mitarbei-

**„Die Tabelle macht deutlich, dass insbesondere eine als positiv erlebte Zusammenarbeit mit direkten Vorgesetzten von großer Wichtigkeit ist.“**

<b>Arbeitszufriedenheit</b>	
<i>wird erhöht durch...</i>	<i>wird verringert durch...</i>
eine gute Zusammenarbeit mit direkten Vorgesetzten	Belastungen, die aus der Organisation des Alltags in der Institution resultieren
eine hohe Autonomie bei der Arbeitsgestaltung	Unterforderung durch die Arbeitsmenge und/oder Arbeitsinhalte
die Anstaltsgrösse (> 100 Plätze)	Überforderung durch die Arbeitsmenge und/oder Arbeitsinhalte
hohe Partizipationsmöglichkeiten bei Entscheidungen in der Anstalt	Negative Beziehung zu Gefangenen
einen guten Zusammenhalt unter Kollegen und Kolleginnen	
<b>Burnoutisiko</b>	
<i>wird erhöht durch...</i>	<i>wird verringert durch...</i>
mittleres Dienstalter	eine hohe Autonomie bei der Arbeitsgestaltung
Belastungen, die aus der Organisation des Alltags in der Institution resultieren	eine gute Zusammenarbeit mit direkten Vorgesetzten
Überforderung durch die Arbeitsmenge	hohe Partizipationsmöglichkeiten bei Entscheidungen in der Anstalt
Negative Beziehung zu Gefangenen	einen guten Zusammenhalt unter Kollegen und Kolleginnen
Überforderung durch die Arbeitsinhalte	
Unterforderung durch die Arbeitsinhalte	
Belastungen, die aus der Arbeit mit Gefangenen resultieren	
<b>Gesundheitszustand</b>	
<i>wird erhöht durch...</i>	<i>wird verringert durch...</i>
eine gute Zusammenarbeit mit direkten Vorgesetzten	Überforderung durch die Arbeitsmenge
ausreichend Erholungszeit zwischen Arbeitseinheiten	Negative Beziehung zu Gefangenen
einen guten Zusammenhalt unter Kollegen und Kolleginnen	Belastungen, die aus der Organisation des Alltags in der Institution resultieren

Tabelle 1: Darstellung der wichtigsten Ressourcen und Stressoren für ausgewählte Folgen

tenden fair behandelt, werden Leistungen anerkannt und der oder die Vorgesetzte als fachlich kompetent erlebt, kann dies dazu beitragen, die Arbeitszufriedenheit und Bewertung des Gesundheitszustands zu verbessern und das Burnoutrisiko zu reduzieren. Im Vergleich zur Rolle der Kompetenzen der Vorgesetzten hat der Zusammenhalt unter Kolleginnen und Kollegen eine gerin-

gere Bedeutung. Belastungen, die aus der Anstaltsstruktur resultieren (z.B. personelle Engpässe, häufige Überstunden, Überbelegung, monotone Arbeitsaufgaben) haben einen negativen Effekt und verringern die Arbeitszufriedenheit, verschlechtern die Gesundheit und erhöhen das Burnoutrisiko. Größere Partizipationsmöglichkeiten bei Entscheidungen in der

Anstalt und Zufriedenheit mit den eigenen Möglichkeiten, das Vorgehen bei der Arbeit selbst bestimmen zu können, haben wiederum einen positiven Effekt. Wichtig ist außerdem eine gute Passung zwischen Arbeitsanforderungen und individuellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Über- aber auch Unterforderung durch die Arbeitsmenge und/oder die Arbeitsinhalte können

**„Belastungen, die aus der Anstaltsstruktur resultieren (z.B. personelle Engpässe, häufige Überstunden, Überbelegung, monotone Arbeitsaufgaben) haben einen negativen Effekt und verringern die Arbeitszufriedenheit, verschlechtern die Gesundheit und erhöhen das Burnoutrisiko.“**

negative Folgen nach sich ziehen. Die Beziehung zu Gefangenen ist ebenfalls relevant. Wird diese als negativ erlebt, erhöht sich das Burnoutrisiko und die Arbeitszufriedenheit und Bewertung der Gesundheit verschlechtert sich. Im Vergleich zur Beziehung zu Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen ist die Beziehung zu Gefangenen jedoch weniger wich-

tig. In Bezug auf das Burnoutrisiko spielen auch Belastungen, die aus der Arbeit mit Gefangenen resultieren (z.B. psychische Auffälligkeiten der Gefangenen, Schwierigkeiten bei der sprachlichen Verständigung, der Umgangston der Gefangenen) eine Rolle. Für die Arbeitszufriedenheit und den Gesundheitszu-

stand sind sie hingegen nicht relevant.

Beim Burnoutrisiko zeigte sich zudem, dass Mitarbeitende mit einem mittleren Dienstalter ein höheres Risiko haben als Berufsanfänger oder Mitarbeitende mit einer großen Berufserfahrung und die Arbeitszufriedenheit war grösser in großen Anstalten. In der Schweiz sind das bereits

Anstalten mit mehr als 100 Haftplätzen, da die Größe der Anstalten mit durchschnittlich 74 Plätzen (Standardabweichung = 79, kleinste Institution = 5 Plätze, Grösste = 425) geringer ist als beispielsweise in Deutschland.

### Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse der Befragung können erste Hinweise darauf liefern,

an welchen Punkten Verantwortliche im Justizvollzug ansetzen könnten, um die Situation des Personals zu verbessern und damit das Anstaltsklima und die Qualität des Vollzugs positiv zu beeinflussen. Sie decken sich zudem in weiten Teilen mit den Ergebnissen internationaler Studien. Wie genau die einzelnen Stressoren und

Ressourcen auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden wirken, muss jedoch, möglichst unter Zuhilfenahme von Längsschnittdaten, weiter erforscht werden. Insbesondere wodurch die verschiedenen, hier unter den Begriffen Ressourcen und Stressoren diskutierten Faktoren ihrerseits beeinflusst werden, ist bisher wenig untersucht worden.

**„Im Vergleich zur Beziehung zu Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen ist die Beziehung zu Gefangenen jedoch weniger wichtig.“**

## Quellen

Siehe für weitere Information auch: <http://prisonresearch.ch>

Baechtold, Andrea; Weber, Jonas; Hostettler, Ueli (2016): Strafvollzug. Straf- und Massnahmenvollzug an Erwachsenen in der Schweiz. Dritte, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern: Stämpfli Verlag.

und Dokumentation der 9. Freiburger Strafvollzugstage. Bern: Stämpfli Verlag, S. 223–234.

Isenhardt, Anna; Hostettler, Ueli; Young, Christopher (2014): Arbeiten im schweizerischen Justizvollzug. Ergebnisse einer Befragung zur Situation des Personals. Bern: Stämpfli Verlag.

Isenhardt, Anna; Young, Christopher; Hostettler, Ueli (2016): Die Gesund-

Farmer, J. Forbes (1994): Decentralized management in prison. A comparative case study. In: Journal of Offender Rehabilitation 20 (3-4), S. 117–130.

Hostettler, Ueli; Isenhardt, Anna (2015): Die Situation der Mitarbeitenden im Schweizer Justizvollzug. Zentrale Ergebnisse der gesamtschweizerischen Befragung. In: Information

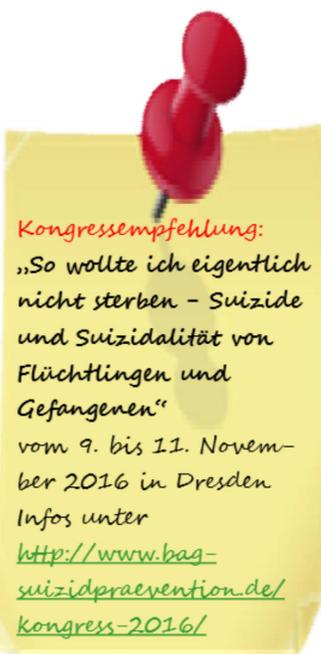
heit des Personals im Schweizer Justizvollzug – Unterschiede zwischen Betreuungspersonal und Spezialdiensten. In: Bewährungshilfe – Soziales, Strafrecht, Kriminologie 63 (1), S. 34-49.

Rosenstiel, Lutz von (2005): Die Bedeutung von Arbeit. In: Heinz Schuler (Hg.): Lehrbuch der Personalpsycholo-

gie. Göttingen: Hogrefe, S. 15–43.

zum Straf- und Massnahmenvollzug – info bulletin 40 (1), S. 16–20.

Isenhardt, Anna (2015): Belastung und Schutzfaktoren im schweizerischen Justizvollzug: Ergebnisse einer Befragung des Personals. In: Nicolas Queloz, Thomas Noll, Laura von Mandach und Natalia Delgrande (Hg.): Verletzlichkeit und Risiko im Justizvollzug. Beiträge



## Kontakt:

**Anna Isenhardt**

E-Mail

[anna.isenhardt@krim.unibe.ch](mailto:anna.isenhardt@krim.unibe.ch)

**Prof. Dr. Ueli Hostettler**

E-Mail

[ueli.hostettler@krim.unibe.ch](mailto:ueli.hostettler@krim.unibe.ch)

Telefon

+41 31 631 47 97