

Anna Isenhardt, Ueli Hostettler & Conor P. Mangold

Arbeitsalltag und Zufriedenheit von Anstalts- und Gefängnisleitenden im Schweizer Justizvollzug: Ergebnisse einer explorativen Befragung

Mittels einer Online-Befragung von Direktor:innen aus Anstalten des Straf- und Massnahmenvollzugs sowie Gefängnissen (N = 45, Rücklauf 54,2 %) wurden die Rahmenbedingungen der Arbeit der Führungspersonen im Schweizer Justizvollzug untersucht. Neben beschreibenden Analysen wurde mittels Korrelationsanalysen geprüft, ob Zusammenhänge zwischen der Bewertung der Ressourcen und der Bewertung des Anstaltsklimas sowie der Bewertung des eigenen Handlungsspielraums bestehen und ob diese die Bewertung der Mitbestimmung der eigenen Mitarbeitenden beeinflussen. Insgesamt konnte eine eher hohe Zufriedenheit bezüglich der eigenen Möglichkeiten, den Arbeitsalltag zu gestalten, festgestellt werden. Weiter zeigen sich signifikante Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit mit dem eigenen Handlungsspielraum und der Mitbestimmung der Mitarbeitenden. In einigen Anstalten sollte die Ausstattung mit Ressourcen verbessert werden. Etwa zwei Drittel der Befragten berichten von Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung.

Schlagwörter: Anstaltsklima; Führung; Gefängnis; Justizvollzug; Schweiz; Weiterbildung

Working Life and Satisfaction of Swiss Prison Governors: Results of an Explorative Study

Utilizing an online survey of governors from Swiss penal institutions and prisons (N = 45, response rate 54.2%), the framework conditions of leadership work in the correctional system were investigated. In addition to descriptive analyses, correlation analyses were used to examine whether there are links between the evaluation of resources, the evaluation of the prison climate, and the evaluation of one's own space to manoeuvre, and whether this influenced the respondents' perception of employees' co-determination. Overall, a relatively high level of satisfaction was found regarding respondents' abilities to shape everyday working life. Furthermore, there are significant correlations between satisfaction with one's own space to manoeuvre and employee participation. In some institutions, the provision of resources should be improved. About two thirds of respondents report difficulties in recruiting staff.

Keywords: correctional system, further education, institutional climate, leadership, prison, Switzerland

1. Einleitung

Den Direktorinnen und Direktoren kommt in den Anstalten des Justizvollzugs eine besondere Bedeutung zu. Durch ihre Haltung und ihr Handeln beeinflussen sie das Klima in den Institutionen und den Alltag von Angestellten und Gefangenen. So schreiben beispielsweise Jacobs

und Olitsky (2004, S. 447), dass professionelle Führung der Schlüssel zur Schaffung humaner Gefängnisse sei (siehe auch Coyle & Fair, 2018, S. 13 ff.; Coyle, 2005). Eine gute Philosophie, Gesetze und Gerichtsurteile seien ebenfalls wichtig, aber es brauche eine intelligente, kompetente und inspirierende Führung, auch um diese anderen Aspekte umsetzen zu können. Dabei kommt der Person der Führenden eine besondere Bedeutung zu. So schreiben z. B. Liebling und Arnold (2004), dass die Direktor:innen der Anstalten und Gefängnisse Manager:innen und Führende zugleich seien, die durch ihre „Fähigkeiten, Interpretationen ihrer Rolle und die Werte, die sie mitbringen, das Leben im Gefängnis in signifikanter Weise beeinflussen“ (S. 377, eigene Übersetzung). Gute Führung ist in allen Organisationen wichtig (Yukl, 2005), im Gefängnis werden jedoch besondere Herausforderungen an das Führungspersonal gestellt. So schreibt Bennett (2016), dass sich das „prison management“ grundlegend vom Management in anderen Institutionen unterscheidet. Dies ist auf die Besonderheiten und Komplexität der Institution Gefängnis zurückzuführen, die von Bryans (2012, S. 223) wie im Folgenden aufgeführt beschrieben werden: Erstens herrscht in Gefängnissen eine Disparität von Macht zwischen Angestellten auf der einen und Gefangenen auf der anderen Seite, die sich stark von den Verhältnissen ausserhalb der Institution unterscheidet. Zweitens sind die Gefangenen mit verschiedenen Formen von Entbehrungen (z. B. eingeschränkte Freiheit, eingeschränkter Zugang zu Waren und Dienstleistungen, eingeschränkte sexuelle Kontakte mit Partner:innen) konfrontiert. Dies kann zu negativen Folgen für die individuellen Gefangenen, die Beziehungen der Gefangenen untereinander und die Institution insgesamt führen (siehe auch Sykes, 1958). Diesen schädlichen Folgen der Haft muss in der Schweiz (wie auch andernorts) durch das Ergreifen geeigneter Massnahmen entgegengewirkt werden (in der Schweiz im Rahmen des so genannten „Normalisierungsgrundsatzes“, Art. 75 Schweizer StGB). Je nach lokalen Gegebenheiten kann diese Anforderung mit mehr oder weniger grossen Herausforderungen verbunden sein. Drittens sind Institutionen des Freiheitsentzugs durch ein hohes Mass an Überwachung geprägt, welche sich auf fast alle Bereiche der Institutionen erstreckt. Viertens, haben insbesondere die Gefangenen wenig Autonomie. Der Alltag ist stark reglementiert und es gibt in fast allen Bereichen des Alltags wenige Wahlmöglichkeiten. Fünftens sind die Gefangenen immer anwesend, 365 Tage im Jahr und das gegen ihren Willen, was zu Spannungen führen kann. Zudem findet sich auch ein Spannungsverhältnis zwischen der Herstellung von Sicherheit und Ordnung auf der einen und Resozialisierung auf der anderen Seite (siehe auch Patterson, 1951). Eine Balance zwischen diesen beiden Aspekten herzustellen, ist die Aufgabe der Führungsebene der Institutionen (Bryans, 2012, S. 224). Diese Besonderheiten machen es notwendig, dem Thema Führung im Kontext des Justizvollzugs besondere Aufmerksamkeit zu widmen, da sich Forschungsergebnisse zu Führung in anderen öffentlichen oder privaten Organisationen und Unternehmungen nicht einfach eins zu eins übertragen lassen. Beim Führen und dem Management eines Gefängnisses geht es nicht so sehr um Prozesse und Systeme, Effektivität und Effizienz, sondern um Menschen (Gefangene, Mitarbeitende). Dies darf laut Coyle (2012, S. 243 f.) nicht aus dem Blickfeld geraten.

Die Direktor:innen sind jedoch nicht vollständig unabhängig und frei in ihren Entscheidungen. So schreibt z. B. Bennett (2016, S. 1, eigene Übersetzung): „Kein Individuum und keine Organisation ist vollständig isoliert, deshalb muss jede Betrachtung von Gefängnisleitenden das Gefängnisssystem, in dem sie tätig sind, und den breiteren sozialen Kontext, in dem dieses steht, berücksichtigen“. Laut Bryans (2012) befinden sich die Direktor:innen selbst in einem Spannungsfeld zwischen der Kontrolle, den Regulationen und Regeln von ausserhalb und der

Notwendigkeit, den eigenen Ermessensspielraum in den Institutionen zu nutzen. An diese Erkenntnisse knüpft der vorliegende Beitrag an und beschäftigt sich aus Sicht der Direktor:innen bzw. Gefängnisleiter:innen in Schweizer Institutionen des Freiheitsentzugs mit der Frage nach den Rahmenbedingungen, mit denen diese konfrontiert sind. Für diese kann davon ausgegangen werden, dass sie einen Einfluss auf die Arbeit des Führungspersonals und die Institutionen insgesamt haben. Es wird zunächst betrachtet, inwieweit eine Zufriedenheit mit dem eigenen Handlungsspielraum in unterschiedlichen Bereichen vorhanden ist und ob diese Zufriedenheit in einem Zusammenhang mit der Bewertung der Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden steht. Des Weiteren wird der Frage nachgegangen, ob und inwieweit die Direktor:innen bzw. Gefängnisleiter:innen mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen zufrieden sind. Darüber hinaus wird mit Hilfe von Korrelationsanalysen geprüft, ob Zusammenhänge zwischen der Bewertung der Ressourcen, der Bewertung des Anstaltsklimas sowie der Bewertung des eigenen Handlungsspielraums bestehen. So kann die Bedeutung der Ressourcen für den Alltag in den Anstalten untersucht werden.

Gute Führung ist ausserdem auf allen Ebenen wichtig. Sie kann oben beginnen, braucht aber Verstärkung und Erweiterung und sollte sich quer durch die Institution ziehen (Jacobs & Olitsky 2004, S. 481). Entsprechend ist es auch wichtig, dass geeignetes Personal für die eigene Institution rekrutiert werden kann. Dies gilt nicht nur für weiteres Führungspersonal, sondern für alle Mitarbeitenden. In allen Aufgabenbereichen ist es wichtig, motiviertes und vor allem gut qualifiziertes Personal einzustellen, um den gesetzlichen Auftrag der Resozialisierung und Freiheitsorientierung überhaupt erfüllen zu können. Wenn dies der Führung nicht gelingt und insbesondere, wenn Stellen unbesetzt bleiben, sind negative Konsequenzen für das sichere und korrekte Funktionieren der Anstalten anzunehmen. Es können Personalengpässe entstehen, die zu stärkeren Belastungen beim vorhandenen Personal, Sicherheitsproblemen und weniger Zeit für die Bearbeitung von Belangen von Gefangenen führen können. Aus diesem Grund wird im vorliegenden Beitrag ausserdem der Frage nachgegangen, ob Probleme und Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal bestehen und wenn ja, warum dies der Fall ist.

Um gute Führung gewährleisten zu können, schreiben Jacobs und Olitsky (2004) zudem, dass neben der Persönlichkeit der Führenden die Aus- und Weiterbildung von grosser Bedeutung sei. Deshalb liegt ein weiterer Schwerpunkt des vorliegenden Artikels auf der Beurteilung der diesbezüglichen Situation in der Schweiz. Dabei wird nicht nur betrachtet, wie die eigenen Weiterbildungsmöglichkeiten eingeschätzt werden und welche Themen sich die Direktor:innen für die eigene Weiterbildung wünschen, sondern auch, wie sie die Weiterbildungsmöglichkeiten des Personals einschätzen.

2. Management und Führung im Justizvollzug

Trotz ihrer grossen Bedeutung für die Anstalt gibt es zu den Direktor:innen und auch zum Thema Management im Justizvollzug vergleichsweise wenig Literatur. Als Gründe dafür sieht Coyle (2012) zumindest teilweise eine weiter existente Geschlossenheit und Unnahbarkeit der Institutionen des Justizvollzugs. Ausserdem schreibt er, dass bis vor kurzem nicht anerkannt wurde, dass spezifische Fähigkeiten notwendig sind, um eine Justizvollzugsanstalt adäquat zu führen und sich bis zum Ende des 20. Jahrhunderts auch die Gefängnis- und Anstaltsdirektor:innen häufig selbst nicht als Manager:in grosser und komplexer Institutionen wahrnahmen (ebd., S. 239).

Vorhandene Studien stammen insbesondere aus dem englischsprachigen Raum. Eine frühe Untersuchung stammt von DiIulio (1987). Im Rahmen einer explorativen, vergleichenden Studie in drei US-amerikanischen Staaten identifizierte er auf Bundesstaatsebene drei verschiedene Modelle und Philosophien des Gefängnismanagements („control model“ in Texas, „responsibility model“ in Michigan sowie „consensual model“ in Kalifornien), die sich zum Teil diametral gegenüberstehen und unterschiedliche Einflüsse auf die Leistung des Gefängnisses haben. Welches Modell in den drei untersuchten Bundesstaaten vorherrschend war, war nach DiIulios (1987) Beobachtungen insbesondere abhängig von den Personen, welche auf Bundesstaatsebene die Amtsleitung innehatten und von deren Verständnis von Strafe.

Seit der Studie von DiIulio (1987) hat sich das Management und das Führen im Justizvollzug unter dem Einfluss des „New Public Management“ in vielen Ländern verändert (Bryans, 2012). Diese Entwicklung hin zu einem New Public Management im Vollzug ist geprägt durch die Übernahme von Managementpraktiken (insb. Prinzipien des Managerialismus) aus dem privaten Sektor. Diese Veränderungen beeinflussen laut der Untersuchung in England von Bryans (2012, S. 216 f.) die „Welt der Direktor:innen“ auf den Ebenen der Arbeitsaufgaben, der Art und Weise, wie die Institutionen verwaltet und gemanagt werden und des Ermessensspielraums. Neu waren die Direktor:innen verantwortlich für das Budget der Anstalten, Personalangelegenheiten (von der Rekrutierung bis hin zur Disziplinierung des Personals) und für Entwicklungsaufgaben. Zusätzlich sind sie vielfach gefordert, neue Finanzierungsquellen zu erschliessen, z. B. durch externe Auftraggeber:innen für den Bereich der Gefangenenarbeit. Zudem werden im Vergleich zu früher Kooperationen mit privaten, öffentlichen oder ehrenamtlichen Anbieter:innen diverser Dienstleistungen (z. B. Bildungskurse, Freizeitangebote oder Trainingskurse für Gefangene) eingegangen. Entsprechende Serviceangebote wurden früher von den Anstalten selbst angeboten. Die wesentlichste Neuerung im englischen Gefängnisssystem war jedoch die Einführung eines „Performance Management“ Apparats, der typische bürokratische Instrumente, wie detailliert ausgearbeitete Regularien, Anweisungen und Manuale sowie das Festlegen und Überwachen objektiver Leistungskennzahlen umfasst, wodurch die Entscheidungs- und Handlungsfreiheit der Direktor:innen eingeschränkt wurde (ebd., S. 218). Somit hat sich die in der Vergangenheit vorherrschende Wahrnehmung, dass die Direktor:innen wissen, was gut für ihre Institution und die Gefangenen ist, gewandelt. Dieser Wandel war nicht frei von Konflikten (ebd., S. 219). Auch Bennett (2016) untersuchte in England den Einfluss des Konzepts des „Managerialismus“, das seiner Beobachtung nach auch zunehmend an Bedeutung für den Arbeitsalltag der Direktor:innen gewinnt. Im Ergebnis zeigte sich, dass die Führungsidentität, die Rolle des Führungspersonals und die Führungskultur durch die Veränderungen beeinflusst werden (siehe auch Bryans, 2012). Lokale Kulturen und die von ihm als solche identifizierte „Prison Officer Culture“ blieben jedoch bedeutsam und es kam zu einer Interaktion zwischen dieser Kultur und Managerialismus und somit zwischen neuen Praktiken und lokaler Kultur. Unabhängig von den skizzierten Veränderungen müssen Gefängnis- und Anstaltsdirektor:innen jedoch aufgrund der spezifischen sozialen und moralischen Charakteristika der Institution Gefängnis als Arbeitsfeld immer auch mehr sein als reine Manager:innen (Bryans, 2012, S. 223). Ungeachtet aller Veränderungen sei der Gefängnisdirektor bzw. die Gefängnisdirektorin auch heute noch die zentrale Ansprechperson für Mitarbeitende und Gefangene und sie bleibt die Person, von der angenommen wird, dass sie Veränderungen herbeiführen kann (Bryans, 2012, S. 225).

Für den deutschsprachigen Raum beschäftigen sich verschiedene Autor:innen im Rahmen eines Sammelbands aus dem Jahr 2001 mit dem Thema Management und Führung im Justizvollzug (Flügge et al., 2001). In diesem beschreibt Maelicke (2001) auch für den deutschen Justizvollzug eine Verwaltungsmodernisierung, die ebenfalls eher betriebswirtschaftlich ausgerichtet ist und neben dem Justizvollzug die öffentliche Verwaltung im Allgemeinen betrifft. Im Zentrum stehen neu weniger die reibungslose Verwaltung, sondern die Qualität der erbrachten Leistungen. Die Qualität auf verschiedenen Ebenen (namentlich Ergebnisqualität, Prozessqualität und Strukturqualität) sei jedoch im Vollzug in besonderem Masse von der Verfügbarkeit von Ressourcen abhängig und nur wenn ausreichend Personal- und Sachmittel zur Verfügung stehen, kann eine hohe Qualität erreicht werden. Maelicke (2001, S. 37) betont jedoch auch, dass genügend Mittel nicht automatisch zu höherer Qualität führen. So müsse z. B. das Personal zur richtigen Zeit anwesend sein und auch das Richtige tun. Dazu braucht es sicherlich gut qualifiziertes und gut ausgebildetes Personal. Er skizziert ausserdem eine zunehmende Dienstleistungsorientierung, in deren Rahmen verschiedene Gruppen bestmöglich zu frieden gestellt werden müssen. Zu nennen sind hier einerseits die von ihm als solche bezeichneten „Kund:innen“ (z. B. Gefangene, Angehörige, Ehrenamtliche, Richter:innen, Staatsanwäl:innen, Polizei), die Mitarbeitenden (z. B. Mitarbeitende der verschiedenen Berufsgruppen, externe Mitarbeitende, Mitarbeitende unterschiedlicher Ebenen) und verschiedene Anspruchsgruppen (z. B. Regierungen, Parteien, Verbände, Medien, Bürger:innen, Wissenschaft). Was die einzelnen Gruppen vom Vollzug erwarten, kann sehr unterschiedlich sein, wodurch weitere Spannungsfelder entstehen können, denen insbesondere die Anstalts- und Gefängnisleitenden ausgesetzt sein dürften und für die diese versuchen müssen, ein Gleichgewicht herzustellen. Auch werden die Dienstleistungen und Organisationsstrukturen mit dem Ziel, Kosten zu reduzieren, überprüft. Auch im deutschen Kontext wird somit von den Leitenden erwartet, klug und ökonomisch zu wirtschaften und gleichzeitig eine hohe Qualität zu erreichen. Auch in einer späteren Publikation betont Maelicke (2018) den Einfluss äusserer Faktoren auf die Justizvollzugsanstalten. So hätten Trends und Megatrends in der Gesellschafts- und Sozialpolitik mittelbare und unmittelbare Effekte auf die Vollzugs- und Resozialisierungspraxis. Als einen solchen Trend benennt er unter anderem ein verändertes Verständnis des Sozialstaates sowie eine steigende Überschuldung der öffentlichen Haushalte. Letzteres sei mit einem zunehmenden Verteilungskampf um Mittel und Ressourcen verbunden, von dem auch die Justizvollzugsanstalten betroffen sind. Aber auch die Globalisierung und damit verbunden ein steigender Ausländer:innenanteil, die demografische Entwicklung, Dauerarbeitslosigkeit und Wertewandel beeinflussen laut Maelicke (2018) die Institutionen. Die öffentlichen und freien Träger und Institutionen müssen sich an den Wandel anpassen und „entwickeln sich zu ‚lernenden Institutionen‘ und ‚spalten sich auf in ‚Kernunternehmen‘ und ‚Satellitenorganisationen‘, stellen sich um auf ‚wirkungsorientierte Steuerung‘, auf ‚Lebenslanges Lernen‘ aller Fach- und Führungskräfte und benötigen neue Konzepte der Führung und Zusammenarbeit“ (ebd., S. 5). Er beschreibt ausserdem einen Wandel des Führungsstils, weg von autoritärer Führung hin zu einem kooperativen und situativen Führungsstil. Dieser ermöglicht eine hohe Sach- und Mitarbeitendenorientierung und berücksichtigt insbesondere den organisationalen Kontext und die Netzwerke, in welche die Institutionen eingebunden sind (ebd. S. 8). Ähnlich wie Maelicke (2018) beschreibt auch Coyle (2012) Effekte der äusseren Beeinflussung. So würde das interne Management der Institutionen davon beeinflusst, wie eine Inhaftierung als Strafe in einem Land angewandt wird, ob sie z. B. bereits bei leichteren Delikten zum Einsatz

kommt. Letzteres führe häufig dazu, dass Gefängnisse überfüllt seien, was mit vielfältigen Problemen einhergeht.

Im von Flügge et al. (2001) herausgegebenen Sammelband beschäftigt sich Baechtold (2001) mit dem Thema Management und Führung im Schweizer Justizvollzug. Dabei konstatiert er zunächst, dass in vielen Kantonen neben lokalen Untersuchungsgefängnissen selten mehr als eine Vollzugsanstalt betrieben wird, so dass der Personaletat der kantonalen Vollzugsbehörden verglichen mit jenem anderer Verwaltungsabteilungen häufig eher klein ist. Die Direktor:innen sind dadurch häufig die Vollzugsspezialist:innen in der kantonalen Verwaltung und haben damit verbunden ein hohes Mass an Autonomie und Ermessen und prägen nicht nur die eigene Institution, sondern auch die Justizvollzugspolitik auf kantonaler Ebene (ebd., S. 352). Wie in anderen Ländern zu beobachten ist, beschreibt er ausserdem auch für die Schweiz eine zunehmende Einführung von Strukturen und Praktiken des „New Public Managements“ sowie Faktoren wie z. B. eine zunehmende Marktorientierung der Anstaltsbetriebe und der Privatisierung von einzelnen Leistungsbereichen (ebd.).

3. Datenerhebung, Stichprobe und Datenauswertung

Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse basieren auf einer 2017 von der Prison Research Group der Universität Bern durchgeführten und vom Schweizerischen Nationalfonds (Grant #169495) geförderten Befragung von Direktor:innen bzw. Leiter:innen in den Institutionen des Schweizer Justizvollzugs. Einbezogen wurden verschiedene Regimeformen (geschlossener und offener Strafvollzug, geschlossener und offener Massnahmenvollzug, Untersuchungshaft, Ausschaffungshaft und Arbeitsexternat). Die Befragung war Teil einer grossangelegten Befragung im Justizvollzug, bei der neben den Direktor:innen die Angestellten in allen Institutionen sowie in einigen Institutionen auch die Gefangenen befragt wurden. Bei den Angestellten handelte es sich zudem um die Wiederholung einer im Jahr 2012 durchgeführten Befragung (Isenhardt et al., 2014). Der vorliegende Beitrag fokussiert sich auf die Befragung der Anstaltsleitenden.

Im Gegensatz zu den beiden anderen Befragungen, welche mit Hilfe eines Papierfragebogens durchgeführt wurden, wurde die Direktor:innenbefragung als Onlinebefragung konzipiert. Ein personalisierter Link wurde im September 2017 an insgesamt 83 Personen versandt. Die Befragung war als explorative Befragung angelegt und neben einigen geschlossenen Fragen wurden insbesondere auch offene Fragen zu verschiedenen Themen gestellt. Zudem bestand bei vielen geschlossenen Fragen jeweils die Möglichkeit die zuvor gemachten Angaben zu konkretisieren. Einige Skalen wurden in allen drei Befragungen eingesetzt, so dass direkte Vergleiche zwischen den Gruppen möglich sind.

Zum Zeitpunkt der Befragung konnten rund 93 Institutionen, in denen freiheitsentziehende Massnahmen vollzogen werden, identifiziert werden. Analog zu der parallel durchgeführten Befragung von Personal im Justizvollzug, wurden die in dieser Zahl z. T. enthaltenen Jugendheime, in denen neben anderen Formen der Unterbringung auch Jugendliche nach Jugendstrafgesetz (Schweizer JStG) untergebracht sind, und Wohnheime nicht berücksichtigt. Zwei Institutionen auf der Liste waren fälschlicherweise auf der Liste, weil sie zu diesem Zeitpunkt bereits geschlossen waren. In einer Anstalt konnte die Leitungsperson nicht erreicht werden. Von den effektiv zur Befragung eingeladenen 83 Personen waren zwei Ko-Leitende. Es konn-

ten also aus 82 Anstalten und Gefängnissen Anstalts- und Gefängnisleiter:innen erreicht werden. Von den 83 Leitenden haben 45 teilgenommen. Dies entspricht einem Rücklauf von 54,2 %. Von den 45 Teilnehmenden waren acht weiblich. Das Dienstalter der Befragten (N = 40) war sehr unterschiedlich. 27,5 % waren seit mehr als einem Jahr bis fünf Jahre, 22,5 % mehr als fünf bis zehn Jahre, 10 % mehr als zehn bis 15 Jahre, 20 % mehr als 15 bis 20 Jahre sowie weitere 20 % mehr als 20 Jahre im Justizvollzug tätig. Die Mehrheit der Befragten (55 %, N = 40) war bereits im Justizvollzug beschäftigt, bevor die Leitungsfunktion übernommen wurde. Dies deckt sich mit der Studie von Bennett (2016, S. 206). In den von ihm in die Untersuchung einbezogenen Gefängnissen arbeitete die Mehrheit des Führungspersonals vorher ebenfalls in anderen Funktionen in der Einrichtung.

Die folgenden Auswertungen sind überwiegend deskriptiv und ermöglichen einen ersten Einblick in den Arbeitsalltag der Direktor:innen und Gefängnisleiter:innen im Schweizer Justizvollzug. Neben Häufigkeitsauswertungen und Mittelwerten wurden Korrelationen berechnet. Wenn Korrelationen berichtet wurden, handelt es sich immer um Rangkorrelationen nach Spearman. Ausserdem wurden ausschliesslich Korrelationen im Text diskutiert, die auf einem Niveau von mindestens 5 % signifikant sind.

4. Ergebnisse

4.1 Eigener Handlungsspielraum und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden

Die Zufriedenheit mit dem eigenen Handlungsspielraum wurde mit zwei Fragen gemessen. Zunächst wurden die Befragten um eine globale Einschätzung gebeten. Auf einer Skala von eins bis zehn sollte eingeordnet werden, wie zufrieden die Befragten mit den eigenen Möglichkeiten sind, das Vorgehen bei der Arbeit selbst bestimmen zu können, wobei die eins „vollkommen unzufrieden“ und die zehn „vollkommen zufrieden“ bedeutete. Darüber hinaus wurde für verschiedene Aspekte (siehe Tabelle 1) erfragt, wie zufrieden die Befragten hinsichtlich dieser Aspekte mit ihren Möglichkeiten sind, Entscheidungen ohne weitere Rücksprache mit übergeordneten Stellen treffen zu können. Für jeden der in Tabelle 1 aufgelisteten Aspekte wurden die Befragten gebeten, eine Einschätzung hinsichtlich ihrer Zufriedenheit abzugeben. Dafür stand eine Skala von eins („gar nicht zufrieden“) bis fünf („völlig zufrieden“) zur Verfügung. Die globale Zufriedenheit mit dem eigenen Handlungsspielraum wurde im Durchschnitt mit $M = 7.70$ ($SD 1.84$, $N = 44$) bewertet. Sehr unzufrieden ist niemand der Befragten. Das Minimum liegt bei drei, während das Maximum bei zehn liegt. Bezüglich der Bewertung der Zufriedenheit mit dem eigenen Handlungsspielraum für die unterschiedlichen abgefragten Aspekte, unterscheidet sich die durchschnittliche Zufriedenheit je nach Aspekt (siehe Tabelle 1). Am zufriedensten sind die Befragten mit ihrem Handlungsspielraum bei Disziplinentscheidungen, bei der Personalrekrutierung sowie bei der Gestaltung des Anstaltsalltags. Bei allen diesen Aspekten wird der Handlungsspielraum im Durchschnitt als eher bis völlig zufriedenstellend bewertet. Bei den übrigen Bereichen liegen die Mittelwerte zwischen dem Mittelpunkt der Skala und einer Bewertung als „eher zufrieden“. Die Standardabweichungen sind bei den meisten Aspekten eher klein. Die Bewertung der Zufriedenheiten ist also eher homogen und die Befragten unterscheiden sich nicht sehr stark in ihrer Einschätzung.

Korrelationen mit der Bewertung der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden

Die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden in der eigenen Institution wurden im Durchschnitt mit $M = 4.25$ ($SD = 0.44$, $N = 44$) als eher hoch bewertet. Gemessen wurden diese mit Hilfe einer sechs Items umfassenden Skala. Eines der Items wies nach Durchführung von Skalenanalysen keine gute Passung zur Skala auf und wurde deshalb von den weiteren Analysen ausgeschlossen. Die so verbleibende fünf Items umfassende Skala hat ein Cronbachs Alpha von $.70$ und aus den fünf Items wurde ein Mittelwertscore gebildet. Beispielitems sind: „Die Meinung der Mitarbeitenden ist im Allgemeinen gefragt“ und „Die Vorgesetzten berücksichtigen die Vorschläge der Mitarbeitenden“. Zur Bewertung der Aussagen stand eine fünfstufige Antwortskala von eins „stimmt nicht“ bis fünf „stimmt sehr“ Verfügung.

Tabelle 1. Durchschnittliche Bewertung der eigenen Zufriedenheit, Entscheidungen autonom treffen zu können (Mittelwerte) und Korrelation mit der Bewertung der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden (Spearman's ρ)

	Mittelwerte (N/SD)	Spearman's ρ (N/p) Mitbestimmung der Mitarbeitenden
Personalrekrutierung	4.20 (44/0.85)	.47 – (44/.001)
Personalentscheide	3.86 (44/1.00)	.42 – (44/.004)
Gestaltung des Anstaltsalltags	4.18 (44/0.76)	.41 – (44/.006)
Vollzugslockerungen	3.68 (40/0.89)	.06 – (40/.730)
Verlegung von Gefangenen in andere Institutionen	3.53 (43/1.16)	.42 – (43/.005)
Disziplinentscheidungen	4.55 (44/0.66)	.35 – (44/.019)
Budgetentscheidungen	3.41 (44/1.09)	.01 – (44/.972)
Kommunikation gegen aussen	3.63 (43/1.09)	.19 – (43/.227)

Anmerkung: Signifikante Korrelationen sind fett gedruckt.

Ob und inwieweit diese Bewertung mit der Einschätzung des Handlungsspielraums in den unterschiedlichen Bereichen zusammenhängt, kann der dritten Spalte in Tabelle 1 entnommen werden. Signifikante Korrelationen zeigen sich zwischen der Bewertung der Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden und der Bewertung des eigenen Handlungsspielraums bei der Personalrekrutierung, bei Personalentscheiden, bei der Gestaltung des Anstaltsalltags, der Verlegung von Gefangenen in andere Institutionen und Disziplinentscheidungen. Alle Korrelationen sind positiv. Eine bessere Bewertung des eigenen Handlungsspielraums in den genannten Bereichen geht also mit einer besseren Bewertung der Mitbestimmungsmöglichkeiten einher. Für die globale Bewertung des eigenen Handlungsspielraums zeigt sich hingegen keine signifikante Korrelation mit der Einschätzung der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden ($\rho = .17$, $p = .261$, $N = 44$).

4.2 Zufriedenheit mit Ressourcen

Ressourcen und deren Verfügbarkeit haben einen direkten Einfluss auf den Alltag in den Anstalten. Um die Sicherheit in den Anstalten zu gewährleisten und Freizeitangebote, adäquate Arbeitsplätze, Aussenkontakte, Aus- und Weiterbildung sowie Therapiemöglichkeiten für die Gefangenen zu schaffen, bedarf es zunächst einmal eines ausreichenden Budgets und entsprechender personeller Ressourcen. Aber auch die baulichen Gegebenheiten und die gesetzlichen

Rahmenbedingungen haben einen Einfluss. Darüber hinaus ist zu erwarten, dass die Verfügbarkeit von Ressourcen einen Einfluss auf den Handlungsspielraum der Direktor:innen hat. Um zu erfassen, ob und inwieweit die Ressourcen als angemessen erlebt werden, wurde pro Aspekt danach gefragt, ob das Budget, die baulichen Gegebenheiten, die personellen Ressourcen und die gesetzlichen Rahmenbedingungen als ausreichend erlebt werden. Eingeschätzt werden konnten die entsprechenden Ressourcen jeweils auf einer Skala von eins „gar nicht ausreichend“ bis fünf „völlig ausreichend“.

Tabelle 2. Bewertung der Angemessenheit des Budgets, der baulichen Gegebenheiten, der personellen Ressourcen und gesetzlichen Rahmenbedingungen für verschiedene Aspekte des Anstaltsalltags (Mittelwerte)

	Budget	Bauliche Gegebenheiten	Personelle Ressourcen	Gesetzliche Rahmenbedingungen
Gewährleistung der Sicherheit	3.47 (45/1.14)	3.27 (45/1.47)	3.18 (44/1.29)	3.91 (43/0.92)
Freizeitangebote für Gefangene	2.95 (44/1.09)	2.66 (44/1.40)	2.49 (43/1.08)	3.73 (41/1.03)
Therapiemöglichkeiten und Trainingsprogramme für Gefangene	2.95 (41/1.34)	2.67 (43/1.38)	2.64 (42/1.25)	3.59 (39/1.12)
Adäquate Arbeitsplätze für Gefangene	2.95 (44/1.31)	2.86 (44/1.32)	2.88 (43/1.18)	3.72 (39/0.99)
Aus- und/oder Weiterbildungsangebote für Gefangene	3.02 (44/1.30)	2.73 (44/1.35)	2.67 (43/1.25)	3.73 (40/1.01)
Ermöglichung von Aussenkontakten für Gefangene	3.55 (44/1.02)	3.36 (45/1.09)	3.07 (44/1.13)	3.71 (41/0.93)

Anmerkung: In Klammern (N/Standardabweichung [SD]).

In Tabelle 2 ist abgebildet, inwieweit die einzelnen Ressourcen im Durchschnitt für unterschiedliche Aspekte von den Befragten als ausreichend erlebt werden. Dabei zeigt sich zunächst, dass das Budget für die Ermöglichung von Aussenkontakten für die Gefangenen und die Gewährleistung der Sicherheit als mittel bis eher ausreichend bewertet wird. Das Budget für die Aus- und Weiterbildung für die Gefangenen wird durchschnittlich als im mittleren Masse ausreichend eingeschätzt. Schlechter eingeschätzt wird das Budget für Freizeitangebote, Therapiemöglichkeiten und Trainingsprogramme sowie adäquate Arbeitsplätze für Gefangene. Das Budget wird also in Bezug auf diese Aspekte im Durchschnitt eher als nicht ausreichend bis in mittlerem Masse als ausreichend empfunden. Die baulichen Gegebenheiten werden ebenfalls für die Gewährleistung der Sicherheit und die Gewährleistung von Aussenkontakten für die Gefangenen als ausreichender bewertet als die übrigen Aspekte. Für die übrigen Aspekte werden die baulichen Gegebenheiten als eher nicht bis in mittlerem Masse als ausreichend erlebt. Die personellen Ressourcen werden ebenfalls für die Gewährleistung der Sicherheit und die Gewährleistung von Aussenkontakten für die Gefangenen als ausreichender erlebt. Beide Aspekte werden als in mittlerem Masse ausreichend bewertet, während die übrigen schlechter eingeschätzt werden. Insbesondere für die Bereitstellung von Freizeitangeboten scheinen die Ressourcen weniger ausreichend zu sein. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen

werden positiver bewertet. Hier liegen alle Mittelwerte über dem neutralen Mittelwert der fünfstufigen Skala und tendieren in Richtung ausreichend.

Beim Budget und den baulichen Gegebenheiten wurden ausserdem einige Fragen mit Bezug zum Personal gestellt. In Bezug auf das Budget für die Rekrutierung von geeignetem Personal bewerteten die Befragten dieses durchschnittlich als in mittlerem Masse bis eher ausreichend ($M = 3.44$; $SD 1.18$; $N = 45$). Bezüglich des Budgets für Personalanlässe und/oder Massnahmen zur Teambildung wurde im Durchschnitt eine mittlere Zufriedenheit geäussert ($M = 3.33$, $SD 1.04$, $N = 45$). Die Zufriedenheit mit der Angemessenheit des Budgets für Weiterbildungen des Personals tendierte in Richtung eher zufrieden ($M = 3.82$, $SD 0.89$, $N = 45$). Bezüglich der baulichen Gegebenheiten äusserten die Befragten, dass diese in mittlerem Masse bzw. eher angemessen seien, um Sitzungen durchzuführen ($M = 3.44$, $SD 1.29$, $N = 45$) und geeignete Pausenräume für das Personal ($M = 3.27$, $SD 1.30$, $N = 44$) zur Verfügung zu stellen.

Zum Teil wurden zusätzliche Erklärungen abgegeben. Es wurde z. B. erwähnt, dass vorhandene Mängel bei den abgefragten Ressourcen erkannt und in Zukunft behoben werden, etwa durch einen Neubau. Auch wurde angesprochen, dass die Grösse der Institution eine Rolle spielen würde und es in kleineren Institutionen schwieriger sei, Angebote für die Gefangenen zu schaffen. Insbesondere aufgrund der Räumlichkeiten und auch aus anderen Gründen sei oft ein geringeres Angebot vorhanden als in grösseren. Dies bezieht sich auch auf die Räumlichkeiten für das Personal.

Korrelation mit der Bewertung des Anstaltsklimas und dem eigenen Handlungsspielraum

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, ob und inwieweit die Bewertungen der Angemessenheit der zur Verfügung stehenden Ressourcen mit der Bewertung des sozialen Klimas in der Institution und der Bewertung des eigenen Handlungsspielraums zusammenhängen.

Gemessen wurde das soziale Klima in den Institutionen mit Hilfe des Essen Climate Evaluation Schema (EssenCES; Schallast & Groenewold, 2009; siehe Isenhardt et al., 2020 für weitere Informationen zur Bewertung des Klimas durch Mitarbeitende und Gefangene im Schweizer Justizvollzug). Dieses besteht aus den drei Subskalen „Zusammenhalt der Gefangenen“, „Sicherheitserleben“ und „Unterstützung der Gefangenen durch Angestellte“. Jede Subskala besteht aus fünf Aussagen, für die jeweils gefragt wurde, wie sehr sie auf die eigene Anstalt bzw. das eigene Gefängnis zutreffen. Die Antwortskala reichte von eins „gar nicht“ bis fünf „völlig“. Aus den fünf Aussagen wurde jeweils ein Mittelwertscore gebildet. Die Subskala Zusammenhalt der Gefangenen hat ein Cronbachs Alpha von .88. Beispielitems sind „Die Gefangenen kümmern sich umeinander“ und „Die Gefangenen interessieren sich für die Probleme ihrer Mitgefangenen“. Das Cronbachs Alpha für Sicherheitserleben beträgt .80. Es wurde unter anderem durch folgende Aussagen erfasst: „Es gibt hier wirklich bedrohliche Situationen (R)“ sowie „Es gibt Situationen, in denen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter vor bestimmten Gefangenen Angst haben (R)“. Beispielitems für die Unterstützung der Gefangenen durch Mitarbeitende sind „Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist es persönlich wichtig, wie es mit den Gefangenen weiter geht“ sowie „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen sich sehr viel Zeit für die Gefangenen“. Cronbachs Alpha ist .82. Um Korrelationen zwischen den Subskalen des Klimas und der Einschätzung der Ressourcen zu berechnen, wurden aus den Einzelaspekten der Ressourcen in den verschiedenen Bereichen (siehe Tabelle 2) Mittelwertscores gebildet.

Für den Zusammenhalt unter Gefangenen zeigten sich, mit Ausnahme der gesetzlichen Rahmenbedingungen, für alle Ressourcenbewertungen signifikante Korrelationen (siehe Tabelle 3 für diese und weitere Korrelationen). Die Subskala „Sicherheitserleben“ korrelierte nur mit

den gesetzlichen Rahmenbedingungen signifikant. Die Unterstützung durch Bedienstete korreliert mit allen Ressourcenbewertungen. Dabei wird das Klima jeweils mit steigender Zufriedenheit mit der Verfügbarkeit der verschiedenen Ressourcen als positiver bewertet.

Die globale Bewertung des Handlungsspielraums korreliert nur mit der Einschätzung der gesetzlichen Rahmenbedingungen signifikant ($\rho = .34$, $p .033$, $N = 39$). Die Autonomie bei der Personalrekrutierung und bei Personalentscheidungen hat keine signifikanten Korrelationen mit den Ressourcenbewertungen (siehe Tabelle 3 für diese und weitere Korrelationen). Bezüglich der anderen Einzelaspekte ergaben sich hingegen die folgenden Korrelationen.

Autonomie bei der Gestaltung des Arbeitsalltags korreliert signifikant mit der Bewertung der Angemessenheit des Budgets, den personellen Ressourcen und den gesetzlichen Rahmenbedingungen. Autonomie bei Entscheidungen über Vollzugslockerungen korreliert ebenfalls signifikant mit dem Budget, den personellen Ressourcen sowie den gesetzlichen Rahmenbedingungen. Gleiches gilt für die Autonomie bei der Verlegung von Gefangenen in andere Institutionen und die Autonomie bei Budgetentscheidungen. Autonomie in der Kommunikation gegen aussen korreliert signifikant mit der Bewertung des Budgets, den baulichen Gegebenheiten und den personellen Ressourcen. Die Autonomie bei Disziplinarentscheidungen hat keine signifikante Korrelation mit einer der Ressourcenbewertungen. Alle signifikanten Korrelationen sind positiv. Je höher also die Zufriedenheit mit den Ressourcen, desto besser wird jeweils die eigene Autonomie in den Aspekten wahrgenommen.

Tabelle 3. Korrelationen zwischen der Bewertung der Ressourcen und der Bewertung des Anstaltsklimas sowie der Bewertung des eigenen Handlungsspielraums (Spearman's ρ)

	Budget	Bauliche Gegebenheiten	Personelle Ressourcen	Gesetzliche Rahmenbedingungen
<i>Anstaltsklima</i>				
Zusammenhalt der Gefangenen	.46 (44/.002)	.40 (43/.012)	.36 (43/.018)	.25 (39/126)
Sicherheitserleben	.25 (44/.104)	.19 (43/.212)	.11 (43/.505)	.35 (39/.031)
Unterstützung durch Angestellte	.33 (44/.030)	.49 (43/<.001)	.33 (43/.029)	.35 (39/.027)
<i>Autonomie</i>				
Personalrekrutierung	.17 (44/.281)	.12 (43/.433)	.10 (43/.523)	.04 (39/.806)
Personalentscheide	.16 (44/.303)	.03 (43/.874)	-.06 (43/.691)	.13 (39/.448)
Gestaltung des Anstaltsalltags	.38 (44/.011)	.30 (43/.053)	.41 (43/.007)	.44 (39/.005)
Vollzugslockerungen	.49 (40/.001)	.31 (40/.056)	.40 (40/.011)	.35 (38/.029)
Verlegung von Gefangenen in andere Institutionen	.37 (43/.013)	.29 (42/.061)	.36 (42/.018)	.47 (39/.003)
Disziplinarentscheide	.03 (44/.841)	-.02 (43/.912)	-.03 (43/.874)	.18 (39/.286)
Budgetentscheidungen	.40 (44/.008)	.21 (43/.179)	.31 (43/.043)	.38 (39/.017)
Kommunikation gegen aussen	.40 (43/.008)	.33 (42/.031)	.39 (42/.011)	.28 (38/.084)

Anmerkung: In Klammern: (N/p), signifikante Korrelationen sind fett gedruckt.

4.3 Rekrutierung von Personal

Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von neuem Personal kann eine weitere Herausforderung für die Führungsebene der Anstalten und Gefängnisse darstellen. Werden weitere Mitarbeitende benötigt, können aber nicht ohne weiteres eingestellt werden, weil sich z. B. zu wenig qualifizierte Personen finden lassen, hat dies Auswirkungen auf den Anstaltsalltag insgesamt, die Mitarbeitenden und die Gefangenen sowie den Arbeitsalltag der Direktor:innen und bedeuten auch einen gewissen Stressfaktor für das Führungspersonal.

Um Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von geeignetem Personal zu erfassen, wurden die Befragten zunächst gebeten, anzugeben, ob es „sehr schwierig“, „eher schwierig“, „eher nicht schwierig“ oder „gar nicht schwierig“ sei, neues und geeignetes Personal anzustellen. Im Anschluss wurden all diejenigen, die sehr oder eher schwierig als Antwort ausgewählt haben, nach den Gründen dafür gefragt. Ausserdem wurde erfragt, ob sich die einzelnen Bereiche in der Anstalt bezüglich der Schwierigkeit, geeignetes Personal zu finden, unterscheiden und in welchen Arbeitsbereichen dies besonders schwierig ist (Mehrfachantwort). Auch diese beiden Fragen wurden wiederum nur denjenigen Befragten gestellt, die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal sahen. Ferner wurden die Befragten gebeten anzugeben, ob es schon vorgekommen ist, dass eine Stelle nicht besetzt werden konnte, weil niemand gefunden werden konnte.

Die überwiegende Mehrheit der Befragten empfindet es als eher schwierig geeignetes Personal zu rekrutieren (65,9 %, N = 44). 4,5 % gaben an, es sei „sehr schwierig“, 27,3 % es sei „eher nicht schwierig“ und 2,3 % es sei „gar nicht schwierig“. Gefragt nach den Gründen für die Schwierigkeiten wurde am häufigsten ein zu tiefer Lohn genannt. Die Angaben bezogen sich dabei sowohl darauf, dass für die Anforderungen, die an das Profil der Bewerber:innen gestellt würden, der Lohn nicht hoch genug sei, als auch darauf, dass er für die zu erfüllenden Aufgaben zu tief sei. Ebenfalls häufig genannt wurde eine geringe gesellschaftliche Anerkennung des Berufsstandes als auch des Justizvollzugs im Allgemeinen. In diesem Zusammenhang wurde erwähnt, es liege ein falsches Bild über den Berufsstand in der Öffentlichkeit vor. Dies könnte zu einer Verringerung der Bewerber:innenquote sowie zur Bewerbung eher nicht ausreichend qualifizierter Personen führen.

Bereits in den Kommentaren zur Frage nach den Gründen für Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geeigneter Mitarbeitender wurde angesprochen, dass es nicht in allen Arbeitsbereichen einer Anstalt gleich schwierig sei, geeignetes Personal zu finden. Dies zeigt sich auch in den Antworten auf die Frage danach, ob sich die Arbeitsbereiche unterscheiden. Hier gaben 76,7 % (N = 30) an, dies sei der Fall. Diejenigen, die angaben, es gebe Unterschiede, wurden weiterführend gefragt, in welchen Arbeitsbereichen sie die grössten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung sehen. Besonders schwierig ist es im Bereich der Aufsicht und Betreuung (69,6 %; Mehrfachantworten möglich, dargestellt: Anteile „ja“), in den Spezialdiensten (43,5 %) und in den Arbeitsbetrieben der Anstalten (26,1 %). Bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden für die Ausbildung und Freizeitangebote für die Gefangenen (13 %), für den Sicherheitsdienst (8,7 %) oder administrativem Personal (8,7 %) werden vergleichsweise weniger Schwierigkeiten gesehen. Zusätzlich hatten die Befragten die Möglichkeit weitere Bereiche anzugeben, in denen es schwierig sei, geeignetes Personal einzustellen. Diese Möglichkeit haben vier Personen genutzt. Genannt wurde Personal mit Führungsverantwortung und Küchenpersonal. 29,5 % (N = 44) der Befragten gaben zudem an, dass es schon vorgekommen ist, dass in ihrer Anstalt

bzw. ihrem Gefängnis eine Stelle nicht besetzt werden konnte, weil man niemanden gefunden hat.

4.4 Zusammenarbeit mit anderen Akteur:innen

Neben der Zufriedenheit mit dem eigenen Handlungsspielraum und den zur Verfügung stehenden Ressourcen wurde die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit anderen Akteur:innen innerhalb des Justizvollzugssystems erfragt. Unterschieden wurde die Zusammenarbeit mit den einweisenden Behörden, innerhalb des Konkordats und mit Institutionen aus anderen Konkordaten. In den Jahren 1956 bis 1963 haben sich die Schweizer Kantone zu drei regionalen Vollzugsgemeinschaften, den Konkordaten zusammengeschlossen. Grund dafür war, dass insbesondere kleine Kantone nicht in der Lage sind, alle vom Gesetzgeber vorgesehenen Anstaltstypen und -abteilungen zu betreiben. Innerhalb der Konkordate werden Gefangene aus verschiedenen Kantonen in die von anderen Kantonen betriebenen Konkordatsanstalten eingewiesen. Fallverantwortlich bleiben die jeweiligen einweisenden Behörden des einweisenden Kantons. Daneben verfügen viele Kantone über nicht-konkordatliche, kantonale Institutionen, insbesondere für den Vollzug von Untersuchungshaft und kurzen Freiheitsstrafen. Zum Teil werden auch Einweisungen zwischen den Konkordaten praktiziert (siehe Baechtold et al., 2016 für weitere Informationen).

Die Befragten wurden jeweils gebeten, auf einer Skala von eins bis zehn, bei der eins „vollkommen unzufrieden“ und zehn „vollkommen zufrieden“ bedeutet, ihre Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit den genannten Akteur:innen einzuschätzen. Zusätzlich bestand jeweils die Möglichkeit anzukreuzen, dass nicht mit den genannten Institutionen zusammengearbeitet wird und für die Berechnung der nachfolgend berichteten Mittelwerte wurden die Personen, die angaben, dass keine Zusammenarbeit stattfand, aus der Analyse ausgeklammert. Ergänzend wurde in Form einer offenen Frage erfasst, welche konkreten Schwierigkeiten jeweils in der Zusammenarbeit mit den genannten Akteur:innen gesehen werden und was gut funktioniert.

Bezüglich der Zusammenarbeit mit den einweisenden Behörden wird die Zufriedenheit durchschnittlich mit $M = 7.88$ ($N = 43$) bewertet. Die Standardabweichung ist mit $SD 1.52$ im Vergleich geringer als bei der Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit den übrigen Akteur:innen. Gefragt danach, was gut oder schlecht läuft, wird von einigen Befragten eine restriktive, Nullrisikohaltung auf Seiten der einweisenden Behörden als problematisch angesehen, wobei dies z. T. auf eine entsprechende Haltung in der Gesellschaft zurückgeführt wird. Die Kommunikation wird sowohl als gut als auch als schlecht beschrieben ebenso wie der Informationsfluss und die Fallkenntnis. Die Erfahrungen sind also sehr unterschiedlich. Entsprechend wird auch betont, dass es je nach Kanton bzw. einweisender Behörde grosse Unterschiede gebe und es z. T. auch sehr auf das Vollzugsregime (hier wird von einer befragten Person insbesondere die Ausschaffungshaft genannt) und den einzelnen Mitarbeitenden ankäme, ob die Zusammenarbeit gut funktioniert. Dabei scheint die Zusammenarbeit mit den einweisenden Behörden im eigenen Kanton nicht zwingend besser als mit den Behörden in Fremdkantonen, wie von einer der befragten Personen angemerkt wird. Ausserdem werden Schwierigkeiten in einem nicht ausreichenden Wissen über die Rahmenbedingungen im Vollzug gesehen. Die Zusammenarbeit wird darüber hinaus von einigen Befragten als starr und zu bürokratisch erlebt.

Die Zusammenarbeit innerhalb des Konkordats wird als weniger zufriedenstellend bewertet, jedoch ist auch die Standardabweichung grösser und die Zufriedenheitswerte somit diverser ($M = 6.72$, $SD 2.32$, $N = 39$). Gefragt nach den Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit fielen die Antworten sehr unterschiedlich aus. Von einigen Befragten wurde erwähnt, dass es zu Problemen bei der Verlegung von Gefangenen in andere Anstalten käme. Dies scheint häufiger bei eher schwierigen oder psychisch kranken Insass:innen der Fall zu sein. Eine andere befragte Person erwähnte jedoch, dass es allgemein lange Wartelisten gäbe, während eine weitere Person angab, wenn Gefangene aufgrund von Platzmangel in eine andere Institution verlegt werden müssen, funktioniere dies gut. Darüber hinaus scheint eine gewisse Konkurrenz zwischen den Anstalten wahrgenommen zu werden. So wurde angesprochen, dass jede Anstalt, die nicht voll belegt sei, unter wirtschaftlichem Druck stehen würde. Weiter wurde eine Diskrepanz zwischen Anstalten und Regionalgefängnissen bzw. grossen und kleinen Anstalten wahrgenommen. So hätten grosse Anstalten aufgrund kantonaler Verteilungsquoten oft nicht die Möglichkeit, kleinere Institutionen zu unterstützen. Eine Person lobte hingegen den Erfahrungs- und Gedankenaustausch innerhalb des Konkordats, während sich eine andere Person innerhalb ihres Konkordats wünschen würde, dass mehr konkrete Fragen diskutiert und gemeinsame Standards entwickelt würden.

Die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Institutionen aus anderen Konkordaten wird im Durchschnitt mit 7,15 ($SD 2,15$, $N = 39$) auf der zehnstufigen Antwortskala bewertet. Damit wird die Zusammenarbeit mit Institutionen ausserhalb des Konkordats im Durchschnitt besser bewertet als innerhalb des Konkordats. Allgemein wurde angegeben, dass die Zusammenarbeit über Konkordatsgrenzen hinweg schwierig sein kann, sie aber gut funktioniere, wenn beide Seiten einen Nutzen hätten. Auch der Grund der Einweisung scheint eine Rolle zu spielen und die Zusammenarbeit wird als positiv beeinflusst erlebt, wenn die ausserkonkordatliche Einweisung aufgrund von fachlichen Kernkompetenzen erfolgt. Wie auch bei der Zusammenarbeit mit den einweisenden Behörden werden ausserdem Unterschiede zwischen den Kantonen angesprochen. Je nachdem sei die Zusammenarbeit jedoch sehr kompliziert, wenig nachvollziehbar und es sei häufig unklar, wer überhaupt die Ansprechperson ist. Zudem wird wiederum die Bedeutung persönlicher Kontakte erwähnt.

4.5 Weiterbildung

Um einen Eindruck über die Zufriedenheit mit den gegenwärtigen Weiterbildungsmöglichkeiten in der Schweiz zu erhalten, wurden die Anstalts- und Gefängnisleiter:innen gefragt, ob sie insgesamt gesehen mit dem in der Schweiz zur Verfügung stehenden Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten zufrieden sind und zwar sowohl für sich selbst, als auch für die Mitarbeitenden. Dazu wurden die Befragten wiederum gebeten, ihre Zufriedenheit auf einer Skala von eins bis zehn einzuschätzen, wobei die eins wiederum „vollkommen unzufrieden“ und die zehn „vollkommen zufrieden“ bedeutet. Zusätzlich wurde in Form einer offenen Frage gefragt, was geeignete Themen für die eigene Weiterbildung und die Weiterbildung der Mitarbeitenden seien.

Insgesamt wird das Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten für die Direktor:innen als zufriedenstellend wahrgenommen ($M = 7.95$, $SD 1.58$, $N = 44$). Es äusserte keiner der Befragten, mit dem Angebot sehr unzufrieden zu sein. Das Minimum liegt bei fünf, während das Maxi-

mum bei zehn liegt. Gefragt nach Themen, zu denen sich die Befragten Weiterbildungen wünschen, wurden von insgesamt 32 Personen Angaben gemacht. Vergleichsweise häufig wurden Themen wie Management, Führung und Organisationsentwicklung genannt. Ebenfalls häufig genannt wurden Aspekte aus dem Bereich Personalmanagement und Teamführung. Einige Befragte nannten ausserdem den Wunsch nach speziellen Angeboten zum Thema Management und Führung, die sich auf den Kontext des Justizvollzugs beziehen. Genannt wurden fachbezogene Ausbildungen bis hin zu einem Certificate of Advanced Studies (CAS) an einer Fachhochschule. Kommunikation, Krisenmanagement, Rechtsgrundlagen, Psychologie sowie Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und der Umgang mit Medien wurden ebenfalls erwähnt. Ferner wurde mehrfach betont, dass der Austausch mit Kolleg:innen wichtig sei.

Mit den Weiterbildungsmöglichkeiten des Personals sind die Befragten im Durchschnitt ebenfalls eher zufrieden ($M = 7,91$, $SD 1,33$, $N = 44$). Das Minimum liegt bei drei, das Maximum bei zehn, so dass es auch bezüglich der Weiterbildungsmöglichkeiten für das Personal niemanden gab, der oder die sehr unzufrieden ist. Gefragt nach geeigneten Themen für die Weiterbildung des Personals äusserten sich insgesamt 21 Personen. Im Vergleich zu den bei der Frage nach Themen für die Weiterbildung der Direktionsmitglieder gemachten Angaben, lassen sich bei den Themen für die Weiterbildung des Personals weniger eindeutig Themengebiete identifizieren. Häufig genannt wurden Themen, die sich unter den Oberbegriffen „interkulturelle Fragen“ (z. B. Verständnis für andere Kulturen entwickeln), „Kommunikation“ (z. B. das Führen schwieriger Gespräche) sowie „Konfliktmanagement/Krisenintervention“ (z. B. wenn es zu gewalttätigen Auseinandersetzungen kommt) zusammenfassen lassen. Ebenfalls häufig erwähnt wurde das Thema Nähe und Distanz, welches sich auf die Beziehung zwischen Angestellten und Gefangenen bezieht. Es wurde ebenfalls angesprochen, dass dies immer wieder ein Thema sei. Aus einigen Kommentaren ging ausserdem hervor, dass einige der Befragten das Angebot für ihre Mitarbeitenden als ausreichend empfinden. Es wurde jedoch angesprochen, dass zum Teil ein stärkerer Praxisbezug sinnvoll sei und dass, ergänzend zum bisherigen Angebot, mehr Praxisausbildung und -weiterbildung wünschenswert sei. Es wurde auch erwähnt, dass aufgrund betrieblicher Belange Weiterbildungen des Personals nicht uneingeschränkt möglich sind, weil bspw. kein Budget dafür vorhanden sei oder es sonst zu personellen Engpässen kommen könnte.

5. Fazit

Wie Direktor:innen bzw. Gefängnisleiter:innen im Schweizer Justizvollzug die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit bewerten, stand im Zentrum der Ausführungen. Ein besonderer Fokus lag dabei auf der Zufriedenheit mit wichtigen Ressourcen und mit dem eigenen Handlungsspielraum. Weiter ist der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit diesen Ressourcen und weiteren Faktoren untersucht worden. Schliesslich wurden die Zusammenarbeit mit anderen Akteur:innen (einweisende Behörden sowie innerhalb und ausserhalb des eigenen Konkordats), Schwierigkeiten bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender sowie die Zufriedenheit mit dem Angebot an eigenen Weiterbildungsmöglichkeiten und jenen für die Mitarbeitenden in den Blick genommen.

Im Ergebnis zeigte sich, dass die Befragten insgesamt mehrheitlich mit den Gestaltungsmöglichkeiten ihres Arbeitsalltags eher zufrieden sind. Dieser Befund deckt sich mit der von

Baechtold (2001) für die Schweiz beschriebenen vergleichsweise grossen Autonomie der Direktor:innen. Sehr unzufrieden war keine der befragten Personen. In Bezug auf den Handlungsspielraum in den Bereichen der Personalrekrutierung, Personalentscheide, Gestaltung des Anstaltsalltags, Vollzugslockerungen, Verlegung von Gefangenen in andere Institutionen, Disziplinententscheide, Budgetentscheidungen sowie Kommunikation gegen aussen liegen die Mittelwerte alle oberhalb des neutralen Mittelwerts der Skala. Die Befunde deuten jedoch an, dass zumindest von einigen der Befragten mehr Handlungsspielraum gewünscht wird. Dies betrifft insbesondere Aspekte, bei denen sie in ihren Entscheidungen weniger unabhängig sind, wie z. B. bei der Verlegung von Gefangenen oder bei Budgetentscheidungen. Dass die Befragten im Durchschnitt mit ihren Handlungsmöglichkeiten nicht völlig zufrieden sind, könnte ausserdem darauf hindeuten, dass ihre Unabhängigkeit bei Entscheidungen gerade auch durch die, mit dem New Public Management verbundenen marktwirtschaftlichen Einflüsse und externen Kontrollen, eingeschränkt werden. Zudem ist der Handlungsspielraum der Direktor:innen und Leiter:innen in vielen Aspekten ausserdem von den zur Verfügung stehenden Ressourcen abhängig.

Es zeigten sich weiter einige signifikante Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit mit dem eigenen Handlungsspielraum und der Bewertung der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden. Direktor:innen, die für sich einen hohen Handlungsspielraum in einigen Bereichen erkennen, scheinen, zumindest nach ihrer Einschätzung, Mitarbeitenden mehr Möglichkeiten zur Mitbestimmung gewähren zu können. Die Möglichkeit zur Mitbestimmung hat sich z. B. für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden als wichtig erwiesen (siehe auch Isenhardt et al., 2014). Somit kann von einem indirekten Effekt der Situation der Direktor:innen bzw. Anstaltsleiter:innen auf die Situation und Zufriedenheit der Angestellten ausgegangen werden. Diese wiederum hat, wie andere Forschung ebenfalls zeigt, positive Effekte auf die Situation der Gefangenen und das Anstaltsklima (van Ginneken et al., 2020). Inwieweit die Situation und insbesondere der Handlungsspielraum und die den Leitenden zur Verfügung stehenden Ressourcen über den hier vermuteten indirekten Effekt auch einen direkten Einfluss auf die Situation von Personal und Gefangenen hat bleibt noch zu untersuchen.

Zudem zeigte sich, dass die Befragten das soziale Klima (gemessen mit den drei Subskalen „Zusammenhalt unter Gefangenen“, „Sicherheitserleben“ und „Unterstützung der Gefangenen“ durch Mitarbeitende des EssenCES, siehe Schalast & Groenewald, 2009) in den Anstalten positiver bewerteten, wenn sie die zur Verfügung stehenden Ressourcen als ausreichend einschätzten. Das soziale Klima wiederum hat verschiedene positive Effekte auf die Gefangenen und Mitarbeitenden. So zeigten Forschungen, dass ein positives soziales Klima unter anderem zu einer grösseren Zufriedenheit der Mitarbeitenden, einer besseren Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Gefangenen und einer höheren Bereitschaft zur Beteiligung an Rehabilitationsprogrammen führte (Holwells et al., 2009; Tonkin, 2016). Ein negatives soziales Klima kann hingegen negative Konsequenzen haben, wie z. B. vermehrte verbale und physische Gewalt (Tonkin, 2016), Verschlechterung der psychischen Gesundheit (Auty & Liebling, 2019), erhöhte Wahrscheinlichkeit eines Therapieabbruches (Guèridon & Suhling, 2018) sowie Störungen im Anstaltsalltag, z. B. durch Unordnung (Day et al., 2011). Ausserdem zeigten z. B. Auty und Liebling (2019) auf, dass ehemalige Gefangene, die vor ihrer Entlassung in einer Anstalt mit einem positiveren Klima inhaftiert waren, häufiger Gelegenheiten zur besseren Lebensgestaltung und Verbesserung ihres Wohlbefindens nutzten.

Die Befunde betonen also die Wichtigkeit der angemessenen Ausstattung der Institutionen mit Ressourcen auf verschiedenen Ebenen. Dies deckt sich auch mit den Beobachtungen von Maelicke (2001), der betonte, dass die Qualität des Vollzugs in hohem Masse von der Verfügbarkeit der Ressourcen abhängig ist. Durch die Bereitstellung ausreichender Ressourcen könnte somit erreicht werden, die Qualität des Vollzugs aufrecht zu erhalten oder zu erhöhen. In der vorliegenden Studie erwiesen sich insbesondere ein adäquates Budget, eine gute personelle Ausstattung und klare, gut handhabbare gesetzliche Rahmenbedingungen als relevant für eine positivere Bewertung des eigenen Handlungsspielraum und des Anstaltsklimas. Die baulichen und räumlichen Gegebenheiten scheinen eine eher untergeordnete Rolle zu spielen. Laut den Kommentaren der Befragten reduzieren sie jedoch zum Teil in kleineren Institutionen die Möglichkeit zur Bereitstellung eines umfassenden Angebots zur Aus- und Weiterbildung von Gefangenen, für Therapie- und Trainingsangebote, adäquate Arbeitsplätze sowie die Bereitstellung von Freizeitangeboten für Gefangene.

Bezüglich der Frage nach der Angemessenheit der abgefragten Ressourcen, bewerteten die Befragten diese im Durchschnitt als im mittleren Masse ausreichend. Daraus lässt sich schliessen, dass zumindest in einigen Anstalten die Ausstattung mit Ressourcen verbessert werden könnte. Mit Ausnahme der gesetzlichen Rahmenbedingungen, die etwas besser bewertet wurden, wird die Angemessenheit der anderen Ressourcen im Durchschnitt als etwas unter- bzw. oberhalb des neutralen Mittelwerts der Antwortskala liegend bewertet.

Eine Erhöhung der Ressourcen allein, dürfte jedoch, wie Maelicke (2001) ausserdem schreibt, nicht ausreichend sein, um die Qualität des Vollzugs zu erhalten oder zu verbessern. Wichtig ist ihm zufolge auch Personal, das zur richtigen Zeit anwesend ist und auch das Richtige tut. Dazu wird gut ausgebildetes Personal benötigt, das jedoch, wie die vorliegenden Ergebnisse zeigen, nicht einfach zu finden ist. Etwa zwei Drittel der Befragten berichten von Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von geeignetem Personal. Als Gründe dafür werden der, für die zu erbringenden Arbeitsleistungen, zu tiefe Lohn und eine geringe öffentliche Anerkennung des Berufsstandes genannt. Zumindest ersterem könnte durch eine Erhöhung des Budgets und einer damit verbundenen Lohnerhöhung entgegengewirkt werden. Nach Auskunft der Befragten ist die Rekrutierung vor allem bei der Aufsicht und Betreuung, der grössten Berufsgruppe im Schweizer Freiheitsentzug, die im engsten Kontakt mit den Gefangenen arbeitet, schwierig. Etwa jede dritte befragte Person gab zudem an, dass es schon vorgekommen sei, dass eine ausgeschriebene Stelle nicht besetzt werden konnte, weil niemand gefunden wurde. Diese Situation kann zu Personalengpässen und zu Mehrbelastung der vorhandenen Mitarbeitenden führen und dazu, dass deshalb das Personal eben nicht zur richtigen Zeit anwesend sein kann.

Für die Qualifizierung des Personals sind regelmässige Weiterbildungen wichtig. Gute und ausreichende Weiterbildungsmöglichkeiten, die auch genutzt werden, helfen, Belastungen zu verhindern und Rekrutierungsschwierigkeiten aufzufangen. Weiterbildung ist auch für die Führung wichtig. So schreiben z. B. Jacobs und Olitsky (2004, S. 487), dass eine entsprechende Persönlichkeit alleine nicht ausreichend sei, um eine Anstalt bzw. ein Gefängnis zu leiten und es auch Weiterbildung braucht. In der Schweiz zeigten sich die Befragten eher zufrieden mit den eigenen Möglichkeiten. Wichtig sind, gemäss den Befragten, Weiterbildungen zu Management, Führung, Organisationsentwicklung, Personalmanagement und Teamführung. Einige wünschen sich, dass diese Themen speziell auf den Justizvollzug zugeschnitten werden. Auch der fachliche Austausch mit Kolleg:innen wurde als wichtig betont. Ähnlich zufrieden zeigten sich die Befragten mit den Weiterbildungsmöglichkeiten für ihr Personal, wobei die

Nennung der wichtigen Themen weniger einheitlich war. Ausserdem wurde erwähnt, dass betriebliche Belange oft die Weiterbildung des Personals einschränken (fehlendes Budget, entstehende personelle Engpässe). Hier schliesst sich erneut der Kreis: Eine bessere Ausstattung mit personellen und finanziellen Ressourcen würde dazu beitragen, Mitarbeitende besser weiterzubilden zu können und zur Entwicklung der Qualität des Vollzugs beizutragen.

Zur Zusammenarbeit mit den einweisenden Behörden, innerhalb des Konkordats und mit Institutionen aus anderen Konkordaten wurden unterschiedliche Erfahrungen berichtet. Während die Befragten im Durchschnitt zufrieden mit der Zusammenarbeit waren, zeigte die Zusammenarbeit innerhalb des Konkordats und mit Institutionen ausserhalb des Konkordats einen etwas geringeren Mittelwert als jene mit den einweisenden Behörden. Die offenen Antworten zeigen weiter, dass eher die Zusammenarbeit mit einzelnen fallführenden Mitarbeiter:innen entscheidend ist als die Vollzugsform. Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit wurden auch auf eine restriktive Haltung und Unkenntnis des Alltags in den Anstalten und Gefängnissen auf Seiten der einweisenden Behörden zurückgeführt. Zudem werden Unterschiede zwischen den Behörden verschiedener Kantone erlebt, wobei festgehalten werden kann, dass die Zusammenarbeit mit den Behörden im eigenen Kanton nicht unbedingt positiver erlebt wird. Für die Zusammenarbeit innerhalb des Konkordats erweisen sich persönliche Kontakte und die Grösse der Institution als ausschlaggebend. Die Antworten zeigen, dass vor allem die Zusammenarbeit innerhalb der Konkordate vergleichsweise eher schwierig ist. Ob, wie eine befragte Person vorschlägt, einheitliche Standards und die gemeinsame Diskussion konkreter Fragen, die Kommunikation und Zusammenarbeit auf allen Ebenen vereinfachen würde, bleibt noch vertiefter zu untersuchen und zu diskutieren. Die Verbesserung der Kenntnisse zu Arbeitspraxis und Arbeitsalltags der Kooperationspartner:innen könnte eine weitere Massnahme sein, um die Zusammenarbeit zu verbessern.

Literaturverzeichnis

- Auty, K. & Liebling, A. (2019). Exploring the relationship between prison social climate and reoffending. *Justice Quarterly* 37(2), 1-24. <https://doi.org/10.1080/07418825.2018.1538421>
- Baechtold, A. (2001). Die Strategie der grünen Inseln – die Implementation neuer Steuerungsinstrumente im schweizerischen Strafvollzug. In C. Flügge, B. Maelicke & H. Preusker (Hrsg.), *Das Gefängnis als lernende Organisation* (S. 350-362). Nomos.
- Baechtold, A., Weber, J. & Hostettler, U. (2016). *Strafvollzug. Straf- und Massnahmenvollzug an Erwachsenen in der Schweiz*. Stämpfli Verlag.
- Bennett, J. (2016). *The working lives of prison managers*. Palgrave Macmillan.
- Bryans, S. (2012). Prison governors: New public managers? In J. Bennett, B. Crewe & A. Wahidin (Eds.), *Understanding prison staff* (pp. 213-230). Routledge.
- Coyle, A. & Fair, H. (2018). *A human rights approach to prison management: Handbook for prison staff* (3rd edition). Institute for Criminal Policy Research Birkbeck, University of London.
- Coyle, A. (2012). Change management in prison. In J. Bennett, B. Crewe & A. Wahidin (Eds.), *Understanding prison staff* (pp. 231-246). Routledge.
- Coyle, A. (2005). *Understanding Prisons: Key issues in policy and practice*. McGraw-Hill Education.
- Day, A., Casey, S., Vess, J., & Huisy, G. (2011). *Assessing the social climate of prisons*. Report for the Criminology Research Council Report.
- DiIulio, J. J. (1987). *Governing prisons: a comparative study of correctional management*. Free Press.
- Flügge, C., Maelicke, B. & Preusker, H. (Hrsg.). (2001). *Das Gefängnis als lernende Organisation*. Nomos.

- Howells K., Tonkin, M., Milburn, C., Lewis, J., Draycot, S., Cordwell, J., Price, M., Davies, S. & Schalast, N. (2009). The EssenCES measure of social climate: A preliminary validation and normative data in UK high secure hospital settings. *Criminal Behavior and Mental Health*, 19(5), 308-320. <https://doi.org/10.1002/cbm.745>
- Isenhardt, A., Mangold, C. & Hostettler, U. (2020). Das soziale Klima in Gefängnissen und Anstalten des Schweizer Straf- und Massnahmenvollzugs: Unterschiede in der Wahrnehmung von Personal und Gefangenen. *NKrim – Neue Zeitschrift für Kriminologie und Kriminalpolitik*, 1(1), 53-65.
- Isenhardt, A., Hostettler, U. & Young, C. (2014). *Arbeiten im schweizerischen Justizvollzug. Ergebnisse einer Befragung zur Situation des Personals*. Reihe KJS-CJS, Band 15. Stämpfli Verlag.
- Jacobs, J. B. & Olitsky, E. (2004). Leadership and correctional reform. *Pace Law Review*, 24(2), 477-496. <https://digitalcommons.pace.edu/plr/vol24/iss2/5>
- Liebling, A. & Arnold, H. (2004). *Prisons and their moral performances: A study of values, quality, and prison life*. Clarendon Press.
- Maelicke, B. (2018). Forschung und Entwicklung als Innovationsstrategie für den Strafvollzug. In B. Maelicke & S. Suhling (Hrsg.), *Das Gefängnis auf dem Prüfstand. Zustand und Zukunft des Strafvollzugs* (S. 3-22). Springer.
- Maelicke, B. (2001). Grundlagen des Vollzugsmanagements. In C. Flüge, B. Maelicke & H. Preusker (Hrsg.), *Das Gefängnis als lernende Organisation* (S. 31-58). Nomos.
- Paterson, A. (1951). *Paterson on prisons: Being the collected papers of Sir Alexander Paterson*. F. Muller.
- Schalast, N. & Groenewald, I. (2009). Ein Kurzfragebogen zur Einschätzung des Sozialen Klimas im Strafvollzug – Erste Befunde auf Abteilungen des Regelvollzugs und der Sozialtherapie. In R. Haller & J. Jehle (Hrsg.), *Drogen – Sucht – Kriminalität* (S. 329-352). Forum Verlag.
- Sykes, G. (1958). *The society of captives: A study of a maximum security prison*. Princeton University Press.
- Tonkin, M. (2016). A review of questionnaire measures for assessing the social climate in prisons and forensic psychiatric hospitals. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 60(12), 1376-1405. <https://doi.org/10.1177/0306624X15578834>
- van Ginneken, E. F., Bosma, A. Q., Pasma, A. & Palmen, H. (2020). Unhappy staff, unhappy prisoners? The relation between work climate and prison climate in Dutch prisons. *Kriminologie - Das Online-Journal | Criminology - The Online Journal*, 2(2), 182-200. <https://doi.org/10.18716/ojs/krimoj/2020.2.5>
- Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.

Kontakt | Contact

Dr. Anna Isenhardt | Universität Bern | Institut für Strafrecht und Kriminologie | anna.isenhardt@krim.unibe.ch

Prof. Ueli Hostettler | Universität Bern | Institut für Strafrecht und Kriminologie | ueli.hostettler@krim.unibe.ch

Conor P. Mangold | Universität Bern | Institut für Strafrecht und Kriminologie | conor.mangold@krim.unibe.ch