

**Unterstützung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern  
bei Belastungen durch den Umgang  
mit psychisch auffälligen Gefangenen - Eine Führungsaufgabe**

Vortrag auf der Bundestagung der Leiterinnen und Leiter von Vollzugseinrichtungen  
26.04.16 in Bad Blankenburg (Thüringen)

## Inhalt

1. Vorbemerkung.....	2
2. Das Problem .....	5
3. Führung.....	7
4. Ideen und Möglichkeiten.....	12
5. Wege zur Umsetzung.....	16

## 1. Vorbemerkung

Wofür werden Führungskräfte eigentlich bezahlt, bzw. als Beamte alimentiert? Zu Beginn eines Vortrags vielleicht eine etwas ungewöhnliche Frage. Aber eine sehr zentrale, denn daran hängt die Folgeüberlegung, woran zu messen ist, wie gut sie, die Führungskräfte, in ihrem jeweiligen Job sind.

Reinhard K. Sprenger hat sich mit dieser Frage in seinem neuen Buch „Radikal Führen“ beschäftigt. Sie kennen ihn vielleicht aus seinen anderen Büchern, z. B. „Mythos Motivation“, „Die Entscheidung liegt bei dir“ oder „Vertrauen führt“.

Zunächst stellt Sprenger in „Radikal führen“ (was übrigens von radix = Wurzel kommt, also „Von der Wurzel her führen“) dar, wofür Führungskräfte **nicht** bezahlt werden:

### **Nicht für Führung!**

Suchen Sie mal in Ihren eigenen oder den Geschäftsverteilungsplänen Ihrer Führungskräfte nach der formalen Verankerung des Themas Führung. Und der dazu gehörigen Arbeitszeit. In der Regel bildet sich das am ehesten noch über die Formulierung „ist Vorgesetzte oder Vorgesetzter von ...“ ab. Nach vielen Untersuchungen haben Führungskräfte allerdings vorrangig Sachaufgaben zu erledigen. Häufig sind sie ja auch Führungskräfte geworden, weil sie sich bei der Erledigung von Sachaufgaben gut bewährt haben.

### **Nicht für Teamfähigkeit!**

Das ist ja in jeder Stellenanzeige gefordert. Und es ist eigentlich ein ziemlich schwammiger Begriff. Zumindest wird bei der Besetzung vieler Führungspositionen

eher Teamfähigkeit vermutet als nachgewiesen. Und Karriere macht man auch nicht als Team. Oder haben Sie schon mal (wie Sprenger schreibt) erlebt, dass ein Team befördert wird?

### **Nicht für Arbeitszeit!**

Das sieht zwar scheinbar so aus, aber wenn sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zumindest diejenigen, die als Führungskräfte definiert sind, danach bezahlen, bezahlen sie lediglich Anwesenheit. (Und bei manchen dieser Menschen könnte die auch gern mal kürzer ausfallen.)

### **Nicht für Motivation!**

Man meint oft, dass Leistungsfähigkeit die Folge von Motivation ist. Aber es ist eher umgekehrt: Motivation ist Folge der Leistung. Das gilt zum Beispiel schon für das Lernen von Kindern in der Schule und darüber hinaus. Nichts motiviert mehr als Erfolgserlebnisse. Zum Beispiel, wenn ein Kind nach langem Üben endlich einen Schuh fest gebunden hat. (Also bitte keine Klettverschlüsse kaufen.)

### **Nicht für Leistung!**

Leistung ist Kraft mal Weg unter Berücksichtigung der Zeit. Aber das hilft hier natürlich nicht weiter. Aber nur mal so zum Nachdenken: Ist ein Mitarbeiter, der jahrelang immer wieder 100 % abgeliefert, besser zu bewerten als einer, der sich jedes Jahr um 10 % steigert? Von 60 % auf 70 %, dann auf 80 % und so weiter? Im einen Fall wird die Leistung als Resultat, im anderen als Prozess bewertet.

### **Nicht für Resultate!**

Resultate allein sprechen erstmal für nichts. Erst wenn sie mit Erwartungen verglichen werden, wird etwas daraus. Was haben Sie davon, wenn in Ihrer Anstalt nur 3 Gefangene nicht pünktlich von Lockerungen zurückkommen, wenn es allen anderen Anstalten gelingt, bei 0 zu bleiben?

Aber was ist es denn nun, wofür Führungskräfte bezahlt werden?

**Bezahlt werden Führungskräfte für Erfolg.** Aber der muss natürlich definiert werden. Also: Was ist Erfolg?

Erfolg ist vor allem eins: Verhandlungssache. Der Auftraggeber und die Führungskraft müssen vereinbaren, worin der jeweilige Erfolg besteht. Anmerkung: *(Nach dem Vortrag gab es noch eine längere Diskussion über die Frage, ob verhandeln in hierarchischen Systemen der richtige Begriff ist. Vielleicht ist „Klärung“ besser. Auch wenn eine Verhandlung auch dann eine Verhandlung ist, wenn sich die Verhandlungspartner nicht auf der gleichen Stufe des Systems befinden.)*

Warum erzähle ich das alles?

Wichtig für unseren Zusammenhang ist der Grundgedanke des vereinbarten Erfolgs als Messlatte für gute Führung. Und das heißt eben auch, dass wertschätzende Führung, nachhaltige Führung oder andere moderne Aspekte eben nicht der entscheidende Punkt sind. Sie sind, wenn es denn hilft, ein Mittel, eine Strategie oder eine Technik oder Methode. Wenn eine Führungskraft wertschätzend, vertrauensvoll oder mitarbeiterorientiert führt, mag das manchen eher leicht fallen, andere müssen sich dazu zwingen. Oder es lernen. Wobei das nicht einfach ist. Wer ein eher kritisch-abwertendes Menschenbild bezüglich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, dürfte sich schwer tun, etwas anderes vorzuspielen. Die immer wieder geforderte Authentizität ist eben spürbar und Menschen können mehr durchschauen und erkennen, als manche schauspielernde Führungskraft hoffen dürfte.

Aber nochmal: Es geht eben nicht um Sozialromantik oder so etwas Diffuses wie ethisch-moralische Qualität oder politische Korrektheit. Es geht um Erfolg.

Es spricht zum Beispiel nach den aktuellen Erkenntnissen der Neurologie vieles dafür, dass ohne die berühmte Wertschätzung Führung nicht optimal funktionieren kann. Aber es geht, wie gesagt, nicht um Wertschätzung, sondern um Erfolg.

## 2. Das Problem

2008 wurde in Nordrhein-Westfalen eine groß angelegte Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Ich werde hier keine besonderen Details verkünden, es ist weder mein Land noch meine Untersuchung. Aber diese Untersuchung bzw. ihr Ergebnis war letztlich der Ausgangspunkt dafür, dass ich heute hier stehe.

Wir hatten damals, und haben immer noch, eine gute Zusammenarbeit mit Nordrhein-Westfalen, was das Gesundheitsmanagement angeht, insbesondere mit Gabriele Büskens.

In der genannten Untersuchung wurde unter anderem nach gesundheitlich belastenden Faktoren gefragt. Bei solchen Untersuchungen gehört es schon fast zum guten Ton, dass die direkten Vorgesetzten als einer der bedeutendsten Faktoren definiert werden. Das war hier nicht so.

Der am stärksten gesundheitlich belastende Faktor war der Umgang mit psychisch kranken und verhaltensauffälligen Gefangenen. Im Rahmen der Auswertung der Ergebnisse wurde dann ein Maßnahmenkonzept für die Gesundheitsförderung im Justizvollzug Nordrhein-Westfalen entwickelt. Es versteht sich an dieser Stelle von selbst, dass hier ein sehr weit gefasster Gesundheitsbegriff gemeint ist. Mehr also als nur die Abwesenheit körperlicher Erkrankungen. Die WHO definierte bereits 1948 Gesundheit so:

"Gesundheit ist ein Zustand völligen psychischen, physischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen. Sich des bestmöglichen Gesundheitszustandes zu erfreuen ist ein Grundrecht jedes Menschen, ohne Unterschied der Rasse, der Religion, der politischen Überzeugung, der wirtschaftlichen oder sozialen Stellung."

Die Belastungen durch diese besondere Sorte von Gefangenen steigen. Ich kann mir vorstellen, dass der eine oder die andere von Ihnen jetzt gern die Frage diskutieren möchte, ob das tatsächlich so ist oder ob das nur eingebildete Realität ist. Für die Folgerungen ist das allerdings nur sehr wenig relevant (mal vorausgesetzt, das

Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter nicht wider besseres Wissen diese Behauptung aus berufsstrategischen oder standespolitischen Gründen einsetzen).

Bei der Frage nach Belastungen ist es zunächst einmal ziemlich irrelevant, wie realistisch die Wahrnehmung ist. Auch eine objektiv falsche Belastung löst, wenn sie denn subjektiv als eine solche wahrgenommen wird, eine entsprechende Reaktion aus. Um das zu verdeutlichen: Statistisch ist derzeit die Gefahr, Opfer einer terroristisch motivierten Straftat zu werden, viel geringer als die Bedrohung im täglichen Straßenverkehr. Die Angst davor aber ungleich größer. Und Angst erzeugt Stress.

Ich werde an dieser Stelle darauf verzichten, die Belastungen der Mitarbeiter detailliert darzustellen (das wird Frau Dr. Girisch genauer beleuchten und Herr Dr. Pahlke hat das ja im vorherigen Referat auch schon getan) oder die Konzeption des Landes Nordrhein-Westfalen genauer zu beschreiben (das kann man auch nachlesen).

Ich möchte auf einen anderen Punkt hinaus. In der Folge dieser Untersuchung und der Gespräche, die wir unter anderem mit Frau Büskens geführt haben, entstand bei uns die Idee, das Thema zum Gegenstand eines Seminars zu machen. Dieses Seminar hat mittlerweile dreimal stattgefunden und das Lesen der letzten Ausschreibung Ende 2015 war letztlich der Anlass, mich zu dieser Veranstaltung hier einzuladen

### 3. Führung

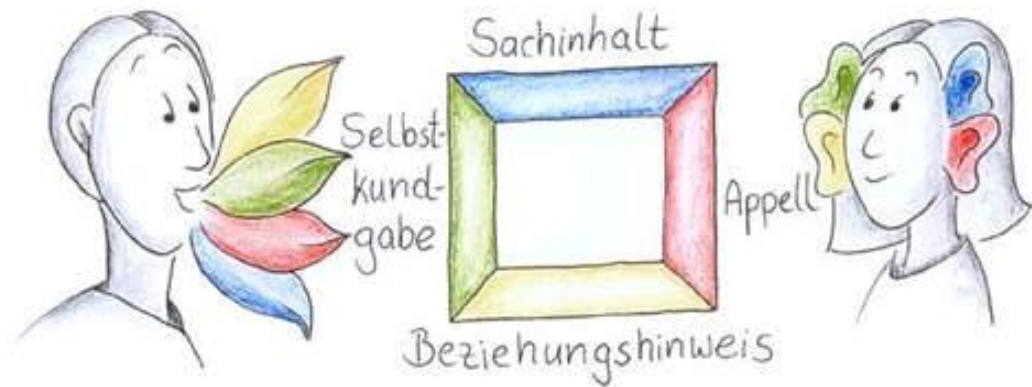
Wenn wir hier über Führung reden, muss ich noch darauf eingehen, welches Führungsverständnis für uns (in der Führungsakademie für den Justizvollzug in Celle) die Basis ist. Und das ist nicht so ganz einfach.

Geben Sie einfach mal den Begriff „Führung“ bei Google ein. In 0,37 Sekunden bekommen Sie ca. 39,8 Millionen Treffer (Stand 18.04.2016). Insofern muss ich ein wenig dazu sagen, wie wir Führung definieren, und möchte das am Beispiel einer Führungskräfteentwicklungsmaßnahme machen, die wir seit 2005 durchführen. Es handelt sich um die Maßnahme „Mit Sicherheit führen“, an der mittlerweile 63 Führungskräfte teilgenommen haben, davon 35 aus Niedersachsen und 28 aus 12 anderen Bundesländern. 13 der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind inzwischen Anstaltsleiterin oder Anstaltsleiter in 9 verschiedenen Bundesländern. (Ende des Werbeblocks.)

Auch wenn viele den Namen Friedemann Schulz von Thun nicht mehr hören können, seine Theorien und Überlegungen gehören hier her.

<b>Theorie 1</b>	<b>Jede Nachricht innerhalb einer Kommunikation hat vier Seiten:</b>
<u>Beispiel</u>	<u>Das Ei ist hart.</u>
Sache	Das Ei ist hart.
Appell	Koch die Eier richtig!
Selbstoffenbarung	Ich bin sauer, dass das Ei nicht meinen Wünschen entspricht.
Beziehung	Du bemühst dich nicht um mich.

Hier noch mal das sicher den meisten von Ihnen bekannte Bild dazu:



**Sender**  
mit 4 Schnäbeln

4 Seiten einer  
Äußerung:

**Empfänger**  
mit 4 Ohren

## Kommunikationsquadrat

Missverständnisse in der Kommunikation entstehen unter anderem immer dann, wenn der Schwerpunkt der Botschaft auf dem einem Kanal liegt, der Empfänger der Nachricht aber auf einem anderen zuhört. Das schon legendäre Beispiel von Schulz von Thun:

Im Auto: Sie fährt. Er: Da vorne ist grün. Antwort: Fährst du oder fahre ich?

Ob das Modell das allerbeste und genaueste ist, sei dahingestellt. Aber man kann auch als nicht ausgebildeter Therapeut oder anderer Gesprächsprofi damit arbeiten.

## Theorie 2 Die innere Konferenz

„Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust!“

lässt Goethe seinen Faust in dem berühmten Osterspaziergang mit seinem Famulus Wagner sagen. Zwei? sagt Schulz von Thun: Mindestens! Die vielen unterschiedlichen Personen, die in mir wohnen (der Vater, der Sohn, der Lehrer, der liebende Mann, der Onkel, der Organisator im Sportverein, der etwas selbstverliebte



Musiker, und so weiter und so weiter), sie alle wollen ihr Recht, nicht immer, aber immer wieder. Und natürlich mit unterschiedlicher Intensität, je nach Situation. Und dazu halten Sie eine Konferenz ab. Und es wäre doch sehr erfreulich, wenn ich mit meiner Persönlichkeit wenigstens die Leitung dieser Konferenz behalten könnte. Um so mit mir selbst im Klaren zu sein.

Zurück zu Theorie 1, bzw. der Verbindung zwischen beiden: Wie soll ich denn als Führungskraft in Gesprächssituationen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klar sein und die Übersicht behalten, das Gespräch strukturieren und zu einem erfolgreichen Abschluss führen, wenn ich nicht wenigstens mit mir selbst im Reinen bin.

----

Vollzugspolitik wird so gemacht, dass die Politik beschließt, wohin der Weg führen soll. Dann werden die jeweiligen Ministerien aufgefordert, das umzusetzen. Die Anstalten erhalten daraus folgend ihre Aufträge. Die Anstaltsleitungen beauftragen ihre Führungskräfte, entsprechende Konzepte zu entwickeln und diese dann umzusetzen. Und wenn sie das schaffen, haben wir den oben angesprochenen Erfolg. Wenn die Kriterien dafür vorher genau genug verhandelt (*geklärt*) worden sind.

Ein idealtypisches Modell. Aber, trotz aller Beratungsschleifen und Widerständigkeiten: Im Prinzip ist das so und damit ist das ein klassisches Top-Down-Modell.

Führungskräfteentwicklung läuft da anders. Zunächst muss die Führungskraft sich und seine Fähigkeiten kennen. Zur Erledigung der Aufgaben braucht sie

**Fachkompetenz**

**Methodenkompetenz**

**Selbstkompetenz und**

**Sozialkompetenz**

**Fachkompetenz** bringen die Menschen in der Regel mit, sonst wären sie gar nicht in der engeren Auswahl für solche Aufgaben.

**Methodenkompetenz** lässt sich noch ganz gut aus der Literatur selbst erarbeiten.

**Selbst- und Sozialkompetenz** sind die zentralen Themen Maßnahmen der Führungsakademie.

Und wenn die Führungskräfte sich selbst im Griff haben, dann können sie an der Frage arbeiten, wie sie ihre Aufgabe in Ihrem Team erledigen. Also ihr Team führen. Das heißt: Sie müssen dafür sorgen, dass die richtigen Menschen an der richtigen Stelle engagiert und motiviert und mit einer hohen emotionalen Bindung an die Einrichtung qualitativ hochwertige Arbeit leisten. Um damit dafür zu sorgen, dass das Team, die Abteilung oder der Fachbereich ihren jeweiligen Teil zum Gesamtergebnis der Anstalt beiträgt. Damit würde die Einrichtung, wenn das auch den anderen Bereichen gelingt, einen guten Job machen, wie es heute so schön in Neudeutsch immer wieder heißt. Und dann wäre auch der politische Auftrag erfolgreich umzusetzen. (Führungskräfteentwicklung läuft also eher bottom-up).

An dieser Stelle schon mal der Rückgriff auf den Anfang dieses Beitrags: Erfolgreich ist eine Führungskraft, wenn die Leistung ihres Teams im Gesamtkontext zu dessen Erfolg beiträgt. Je höher man kommt, umso eher besteht Führung dann nicht mehr in der Erledigung von Sachaufgaben.

Unser Konzept, an dem man unser Führungsselbstverständnis ablesen kann, sieht also folgendermaßen aus:



4.

## 5. Ideen und Möglichkeiten

Die Frage lautet: Was tun?

Wenn es denn so ist, dass der Belastungsfaktor durch den Umgang mit psychisch kranken oder verhaltensauffälligen Gefangenen eine so große Bedeutung hat, wäre natürlich am effektivsten, das Problem zu beseitigen. Also dafür zu sorgen, dass solche Gefangene eher in der Psychiatrie als in den Gefängnissen untergebracht werden. Das ist jetzt schon schwer genug. Und soweit ich gehört habe, gibt es einen Gesetzentwurf, nachdem es noch schwieriger werden soll, also nur noch in besonders schwerwiegenden Fällen möglich sein wird.

Wenn also dieser Weg schwer zu gehen sein wird (und natürlich auf Anstaltsebene kaum zu realisieren sein dürfte), was dann?

Dann liegt es nahe, die Bediensteten darin zu schulen, mit solchen Belastungen adäquat umgehen zu können. Oder, wie die Psychologen sagen würden: Coping-Strategien zu entwickeln.

Gute Idee. Teilweise wird ja auch in den Ausbildungen für den AVD auf dies Thema eingegangen. Im Interdisziplinären Praxistraining in Berlin gibt es (ich hoffe immer noch) ein Modul, in dem grundlegende Informationen über häufig auftretende Krankheitsbilder gegeben werden und dann wird in einem zweiten Teil intensiv in Rollenspielen in einem ehemaligen Gerichtsgefängnis in Neukölln geübt.

Aber: Wir in Niedersachsen haben zum Beispiel ungefähr 3.500 Kollegen im Allgemeinen Vollzugsdienst. Wie soll man die alle in Bezug auf Coping-Strategien schulen und wer soll das bezahlen? Da ist es ja mit einem Kurzvortrag nicht getan. Natürlich gibt es Fortbildungen zu diesem Thema. Aber, ohne die abzuwerten, das ist eher ein Tropfen auf den heißen Stein.

Und es kommt noch ein anderer Aspekt hinzu: Jede Anstalt ist anders. Auch wenn im Rahmen der Controllingentwicklung versucht wird, sie wenigstens vergleichbar zu machen. Es gibt alte Anstalten mit jahrzehntelang gewachsenen Traditionen. Es gibt neue Anstalten, die sich erst finden müssen, was das betrifft. Es gibt kleine

Anstalten, wo jeder jeden kennt und Anstalten, in denen mehrere Hundert Bedienstete arbeiten. Es gibt Anstalten im ländlichen Raum, die eigentlich keine Werbeanzeigen für Personal brauchen, weil sich das in den Familien der Bediensteten ohnehin schon rumspricht, wenn es Bedarf gibt. Und es gibt Anstalten in Großstädten, die Probleme haben, gute Leute zu finden. Es ist ohnehin so, dass das Personal in Großstädten oder ländlichen Bereichen sehr unterschiedlich ist.

Die Führungskräfte, über die wir ja nun schon viel gehört haben, treffen als auf sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen, was die baulichen Gegebenheiten, Geschichte und Traditionen sowie Besonderheiten der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeht. Aber ihre erfolgreiche Arbeit müssen sie genau unter diesen Rahmenbedingungen umsetzen. Und ich behaupte, dass Lösungen unter diesen unterschiedlichen Bedingungen auch unterschiedlich ausfallen werden.

Also: Die schlechte Nachricht heißt: **Ich habe keine Lösung** mitgebracht. Ich kann Ihnen nicht sagen, was sie konkret tun müssen, damit die Belastungen sinken. Hier noch mal der Hinweis: Ich habe mich mit Frau Dr. Girisch insoweit abgestimmt, dass sie am Donnerstag auf die Art der Belastungen genauer eingehen wird. Der Vortrag heißt dann: "Der ganz normale Wahnsinn - Umgang mit psych. Belastungen im JV". (So einen knackigen Titel hätte ich auch gern gefunden.)

Also noch mal: Ich habe keine Lösung!

Aber bevor jetzt die ersten traurig den Saal verlassen: Ich werde diese Aussage nachher noch zurücknehmen.

Sie und ihre Führungskräfte müssen aber etwas tun. Denn belastete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind häufiger krank, weniger motiviert, weniger belastbar, kurz: weniger leistungsstark und gut. Das können Sie sich nicht leisten. Schon im eigenen Interesse der Erfolgsorientierung dürfen Sie das nicht zulassen. Und eben nicht nur wegen der Fürsorgepflicht.

Ihre Hierarchieebene, also die der Leiterinnen und Leiter, führt das mittlere Management. Zumindest im Regelfall. Und zu dieser Führungsaufgabe gehört, dass

Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin unterstützen, dass die in ihren jeweiligen Teams und Abteilungen eine Struktur und eine Kultur schaffen, die beim Umgehen mit den Belastungen hilft. Nur in ganz kleinen Einrichtungen können Sie das selbst tun. Zumindest von der Theorie her führt man ja immer nur die direkt unter einem liegende Hierarchieebene. Und die Kapazitäten sind da begrenzt. Die so genannte Führungsspanne oder Leitungsspanne, also die Anzahl der Menschen, die man selbst führen kann, kann man nicht in Zahlen nennen. Das hängt von vielen Faktoren ab, die ich jetzt hier nicht aufzählen will. Auf jeden Fall führt eine zu große Zahl zu Überlastungen und Qualitätsverlust bei der jeweiligen Führungskraft.

Wenn ich damit Recht habe, dass individuelle Lösungen gefordert sind, gilt: Schaffen Sie die Voraussetzungen dafür, dass diese in Ihren Anstalten entstehen können. Zum Beispiel in Zusammenarbeit mit Ihrem mittleren Management. Und wenn das erforderlich sein sollte, schulen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bzw. lassen Sie diese schulen. Die müssen nämlich wissen, was für ihre Teams passt. Und was nicht. Und dazu müssen die mit ihren Leuten sprechen. Offen. Und wenn diese Offenheit noch nicht da ist, muss man eben daran arbeiten. Auch wenn das sicher lange dauern kann.

Hier gilt nämlich, wie beim Onkel Doktor: Ohne Diagnose keine Therapie. Die einfachste Form der Diagnose ist das Gespräch. Stichwort: Leading by walking around. Wenn ich wissen will, wie es meinen Leuten geht, muss ich dahin, wo die arbeiten. Termine in meinem Büro helfen da wenig.

Ein Beispiel (mal wieder von Reinhard K. Sprenger):

Bei einer Befragung äußerten viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein hohes Maß an Unzufriedenheit mit der Lobkultur ihren Vorgesetzten. Sie würden zu wenig gelobt. Aber anstatt die Chefs in Fortbildungen zu „Lobwurfmaschinen“ auszubilden, gingen die Befragter zu den Menschen hin und hakten nach: Was genau meint ihr? Und das Ergebnis war, dass es letztlich gar nicht um Lob ging, sondern viel allgemeiner um Zuwendung. Wertschätzung. Zeit für die Menschen. Wissen, was die tun. Ganz einfache Dinge, die im täglichen Umgang miteinander zeigen, dass man

seine Leute ernst nimmt. Und dann ist schon ganz viel Druck und Unzufriedenheit weg.

Und dann hat man vielleicht schon einen großen Schritt getan, um ein Klima zu schaffen, in dem die Belastungen, um die es hier geht, weniger schwer sind.

Ich hatte versprochen, den Satz „Ich habe keine Lösungen“ zurückzunehmen. Oder ihn zumindest zu relativieren. Und dann klingt das so:

**Die Lösung sind Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.** Die wissen eigentlich, was Ihnen helfen könnte. Man muss es nur herausfinden.

## 6. Wege zur Umsetzung

Und jetzt schlage ich vor, dass wir die Konsequenz aus dem ziehen, was ich bisher gesagt habe: Wenn ich keine Lösungen mitgebracht habe, sollten Sie Gelegenheit haben, sich einige Minuten darüber auszutauschen, ob Sie schon Ideen haben, wie das bei Ihnen in der Einrichtung aussehen könnte. Das haben wir übrigens auf den Seminaren auch so gemacht, natürlich viel ausführlicher. Wie kriege ich das in meiner Anstalt hin: 10' Murrengruppen zu vielleicht schon entstandenen Ideen

**Anmerkung: Dieser Teil hat in Bad Blankenburg nicht stattgefunden.**

Idee: Bildung Sie Arbeitsgruppen aus benachbarten oder befreundeten Anstalten und entwickeln Sie dort Konzepte, bzw. lassen Sie die moderiert entwickeln

Ansonsten:

- **Atmosphäre der Offenheit schaffen**
- **Kommunikation fördern**
- **Männliche Kulturen abschaffen**
- **Informationen zur Problematik (Was gibt es für Störungen?)**
- **Wertschätzung, Zuwendung und Zeit für die Mitarbeiter**
- **Ist Supervision oder zumindest Kollegiale Beratung organisierbar?**
- **Integration des Kriseninterventionsteams**
- **Ansprechpartner für Belastungsstörungen kennen und Kontakte vermitteln**
- **Betriebliches Gesundheitsmanagement installieren**
- **Thema als Fixpunkt auf Konferenzen festlegen**
- **Fortbildungen organisieren**
- .....

Abschließen möchte ich mit der Hoffnung, dass der etwas holprig wirkende Titel dieses Vortrags sich im Laufe meines Beitrags erschlossen hat. Ich wünsche Ihnen noch einen erfolgreichen Verlauf dieser Tagung bedanke mich für die Aufmerksamkeit.

Rolf Koch (Kontakt: [rolf.koch@justiz.niedersachsen.de](mailto:rolf.koch@justiz.niedersachsen.de))