

Tamara Höfer

Personalmangel in europäischen Justizanstalten

Erfolgsstrategien für Rekrutierung und Personalbindung

Die Personalnot bei Justizvollzugsbeamt:innen stellt in vielen europäischen Ländern ein zunehmend kritisches Problem dar. Die Herausforderungen, die mit diesem Personalmangel verbunden sind, beeinträchtigen nicht nur die Sicherheit und das Management der Justizanstalten, sondern auch die Effizienz des gesamten Justizsystems, insbesondere in Bezug auf die (Re)Sozialisierungsbemühungen. England und Wales, Frankreich und Belgien hatten in den letzten Jahrzehnten besonders mit Personalmangel zu kämpfen. Auch in Deutschland und Österreich wird zahlreich von Personalnot berichtet. Diese Systeme kämpfen, wie viele andere, mit hohen offenen Stellenzahlen, überlasteten Anstalten und einem spürbaren Rückgang der Arbeitszufriedenheit unter den Beamten. Vor diesem Hintergrund werden neue Ansätze und bewährte Verfahren aus verschiedenen internationalen Fallstudien zunehmend relevant, um die bestehenden Herausforderungen zu bewältigen und die Situation im Justizvollzug zu verbessern.

Der Personalmangel in Europa im Überblick

Die Personalnot bei Justizvollzugsbeamt:innen in Europa ist auf eine Kombination von Faktoren zurückzuführen, darunter schwierige Arbeitsbedingungen, niedrige Löhne, hohe Stressbelastung und einen Mangel an Ressourcen, die den Beruf für potenzielle Bewerber:innen weniger attraktiv gemacht haben.

- In **England** und **Wales** wurde zwischen 2010-2015 die Zahl der benötigten Justizvollzugsbeamt:innen um 10.000 reduziert, obwohl sich die Inhaftiertenbevölkerung nicht veränderte. Dies stürzte das Justizsystem in eine langfristige Personalkrise, welche zu einer Überlastung unerfahrener Mitarbeiter:innen führte und enormen Druck auf die bestehenden Beamt:innen ausübte, was zu erhöhtem Stress und Burnout führte. Erst in den letzten Jahren konnte sich der Personalstand wieder erholen: Laut den HMPPS Workforce Statistics¹ waren im März 2024 insgesamt 23.614 operative Justizvollzugsbeamt:innen im Einsatz.
- Auch das **französische Strafvollzugssystem** kämpft mit chronischem Personalmangel: Laut einem Interview mit dem Direktor der französischen Justizvollzugsverwaltung, Laurent Ridel², arbeiteten französische Justizanstalten bei über 120 % ihrer vorgesehenen Kapazität, wobei ein erheblicher Teil der Personalstellen unbesetzt blieb. Die Überbelegung hat zu unwürdigen Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie zu vermehrter Gewalt in französischen Justizanstalten geführt. Ein wesentlicher Aspekt der Bemühungen Frankreichs besteht daher darin, die Inhaftiertenpopulation aktiv zu reduzieren und die Attraktivität der Berufe durch verbesserten Status, zusätzliche Leistungen und verstärkte Öffentlichkeitsarbeit zu steigern, um die Rekrutierung und Bindung von Personal zu fördern.

- Auch **Belgien** sieht sich mit einem gravierenden Mangel an Justizvollzugsbeamt:innen konfrontiert. In den letzten zehn Jahren ist die Inhaftiertenbevölkerung erheblich gestiegen, was jedoch nicht mit einem entsprechenden Anstieg des Personals einherging. Der jährliche Bericht des Conseil central de surveillance pénitentiaire³ (CCSP; zu Deutsch: Zentralrat für die Kontrolle des Justizvollzugs) offenbart, dass die belgischen Gefängnisse personell unterbesetzt sind und eine hohe Absenzrate aufzeigen. Die Absenzrate liegt durchschnittlich bei etwa 30 %, erreicht in einigen Justizanstalten jedoch bis zu 70 %. Der CCSP berichtete außerdem, dass mindestens 31 Justizanstalten unterbesetzt waren. Die Personalkrise hat Auswirkungen auf die Bedingungen und Grundrechte der inhaftierten Personen sowie auf die Lebens- und Arbeitsbedingungen, was zu mehreren Streikaktionen (32 Tage im Jahr 2022) des belgischen Justizvollzugspersonals führte.
- **Deutschlands** und **Österreichs Justizvollzugssysteme** haben ebenfalls mit einem Personalmangel zu kämpfen. In Deutschland gibt es laut Medienberichten einen signifikanten Mangel an Personal in den Justizvollzugsanstalten, welcher bereits zu ernsthaften Problemen bzgl. der Betreuung und Sicherheit der inhaftierten Personen, aber auch der Sicherheit der Mitarbeiter:innen führte⁴. In Österreich sind derzeit 191 Stellen in den Justizanstalten unbesetzt. Die Situation betrifft insbesondere die Sicherheit, die Qualität der Betreuung und die Arbeitsbedingungen der Justizvollzugsbeamt:innen⁵. Sowohl in Deutschland als auch in Österreich gibt es dringenden Handlungsbedarf, um diese Herausforderungen zu bewältigen und die Situation in den Justizanstalten zu verbessern.

Ursachen der Personalkrise

Die Ursachen der Personalnot bei Justizvollzugsbeamt:innen in Europa sind vielschichtig und bilden einen Kreislauf an Problematiken zwischen Rekrutierung und Personalbindung. Vereinfacht und in Stichworten skizziert kann dieser Kreislauf folgendermaßen beschrieben werden:

Fehlende Anwerbung → Größere Personalnot → Größere Belastung des Personals & weniger Arbeitszufriedenheit (→ potentiell Burn-Out/ Stressbelastungsstörungen/ Abwesenheiten) → Höhere Mitarbeiterfluktuation → Schlechtere Arbeitsbedingungen → geringere Attraktivität des Berufs → Fehlende Anwerbung

In Bezug auf die Personalbindung ist die Arbeitszufriedenheit ein entscheidender Faktor, insbesondere in „Human Services“-Rollen wie denen von Justizvollzugsbeamt:innen⁶. Verschiedene Elemente beeinflussen die Arbeitszufriedenheit negativ, darunter gesundheitliche und psychische Herausfor-

3 CCSP, 2022.

4 MDR, 2024.

5 APA, 2024; Kurier, 2024; Rechnungshof, 2024.

6 Crawley, 2013; James & Mathew, 2012; Liebling et al., 2011.

1 Workforce Statistics, 2024.

2 Ridel, 2023.

derungen, begrenzte Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung, ineffektives Management und ein Mangel an Fokus auf Resozialisierung/Rehabilitation⁷. Die Evidenz besagt, dass Justizvollzugsbeamte:innen, die sich von ihren Vorgesetzten unterstützt fühlen, Zugang zu beruflicher Weiterentwicklung haben und für ihre Beiträge anerkannt werden, mit größerer Wahrscheinlichkeit in ihren Rollen bleiben⁸. Daher sind Schulungen und berufliche Entwicklung entscheidend für die Bindung von Justizvollzugsbeamte:innen⁹. Effektives Management und kontinuierliche professionelle Entwicklungsmöglichkeiten sind entscheidend, um Beamte:innen zu motivieren und ihre Arbeitszufriedenheit zu steigern bzw. aufrecht zu erhalten. Jedoch fehlen oft jährliche Überprüfungen, Mentorship und tatsächliche Karriereberatung, was zu einer Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Justizvollzugsbeamte:innen und der Unterstützung, die sie erhalten, führt¹⁰. Dieser Mangel an Unterstützung kann zu Frustration und dem Wunsch führen, den Dienst zu verlassen¹¹.

Die Beziehung zwischen Justizvollzugsbeamte:innen und inhaftierten Personen ist entscheidend für die Reduzierung von Rückfällen, und gut ausgebildete, unterstützte Beamte:innen können das Leben der inhaftierten Personen positiv beeinflussen¹². Wenn jedoch die Fluktuation hoch ist, leiden diese Beziehungen und die gesamte Justizanstaltskultur und führen zu mangelnder Resozialisierungsarbeit und Anerkennung¹³. Dieser Mangel wirkt sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit von Justizvollzugsbeamte:innen aus, und führt zu einem Verlust der Arbeitsmotivation und letztlich der Arbeitszufriedenheit.

Fallstudie I: Scandinavia Prison Project

Das „Scandinavian Prison Project“, das seinen Ursprung am SCI Chester in den USA hat, ist ein bemerkenswertes Beispiel für die transformative Kraft eines kulturellen Wandels in Justizanstalten¹⁴. Inspiriert von skandinavischen Modellen für humane und rehabilitative Strafvollzugssysteme, zielt das Projekt darauf ab, eine positive Justizanstaltskultur zu etablieren, die sowohl die Resozialisierungsziele sowie die Arbeitszufriedenheit der Beamte:innen stärkt¹⁵.

Im Rahmen des Projekts wurden mehrere wesentliche Veränderungen implementiert. Dazu gehörten die Einführung von partizipativen Führungsstilen, die Förderung eines respektvollen Umgangs zwischen Beamte:innen und inhaftierten Personen sowie die Implementierung von umfassenden Resozialisierungsprogrammen. Zusätzlich wurden die Justizvollzugsbeamte:innen intensiv geschult, um sich auf rehabilitative Praktiken zu konzentrieren und eine unterstützende Beziehung zu den inhaftierten Personen aufzubauen¹⁶.

Die Ergebnisse des Projekts zeigen signifikante Verbesserungen in der Arbeitszufriedenheit und Personalbindung¹⁷. Durch die Schaffung eines unterstützenden Arbeitsumfeldes, das die Bedürfnisse und das Wohlbefinden der Beamte:innen

in den Mittelpunkt stellt, konnte das Projekt eine deutliche Reduzierung der Fluktuation erreichen. Die Beamte:innen berichteten von höherer Motivation und einem stärkeren Gefühl der Wertschätzung. Sie fühlten sich befähigt, durch ihre Arbeit positive Veränderungen im Leben der inhaftierten Personen herbeizuführen, was ihre berufliche Erfüllung steigerte¹⁸.

Gleichzeitig förderte die neue Kultur ein Umfeld der Offenheit und Empathie, das die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen verbesserte und zu einer insgesamt positiveren Atmosphäre innerhalb der Einrichtung führte¹⁹. Die positive Veränderung der Kultur trug wesentlich dazu bei, dass sich die Beamte:innen stärker mit ihren Aufgaben identifizierten und sich langfristig an die Institution gebunden fühlten²⁰.

Das „Scandinavian Prison Project“ am SCI Chester verdeutlicht, wie tiefgreifende kulturelle Veränderungen in Justizanstalten nicht nur die Arbeitszufriedenheit und Bindung der Beamte:innen verbessern können, sondern auch die Gesamtkultur der Einrichtung positiv beeinflussen²¹. Durch den Fokus auf respektvolle, rehabilitative Praktiken konnte das Projekt erfolgreich eine humane und unterstützende Arbeitsumgebung schaffen, die sowohl den Beamte:innen als auch den inhaftierten Personen zugutekommt.

Fallstudie II: Unlocked Graduates Programm und die Rolle von Mentor:innen

Das Unlocked Graduates Programm wurde in Großbritannien ins Leben gerufen, um einen neuen Ansatz zur Rekrutierung und Entwicklung von Justizvollzugsbeamte:innen zu bieten. Dieses Programm zielt darauf ab, Hochschulabsolvent:innen in die Rolle von Justizvollzugsbeamte:innen einzuführen und ihnen durch Mentoring und kontinuierliche Unterstützung zu helfen, sich in dieser anspruchsvollen Berufswelt zurechtzufinden. Das Programm konzentriert sich darauf, Rückfälle zu reduzieren, indem es die Teilnehmenden direkt in Justizanstalten einsetzt, wo sie als Stationsbedienstete daran arbeiten, zu einem resozialisierenden Betrieb beizutragen, inhaftierte Personen zu betreuen und Initiativen zu leiten, die die Anstaltskultur fördern. Das Programm bietet neben einem fairen Einstiegsgehalt auch die Chance auf einen vollständig finanzierten, maßgeschneiderten Master-Abschluss und die Möglichkeit, innovative Projekte zu realisieren, was für viele Absolvent:innen attraktiv ist²².

Ein zentraler Bestandteil des Programms ist das Mentoring, das von erfahrenen Justizvollzugsmitarbeiter:innen durchgeführt wird. Diese Mentor:innen sind unabhängige und erfahrene Führungskräfte im Justizvollzug, die direkt verantwortlich für die Unterstützung der Entwicklung, Leis-



Tamara Höfer M. Sc., B. Sc. (Hons.)

Geschäftsführerin Richtungswechsel e.V., ehem. JV-Beamtin, Justizvollzugsforschung in England & Wales und für das United Nations Office on Drugs and Crime
tamara.hoefer@richtungswechsel.or.at

7 Fenn et al., 2024; Höfer & Polley, 2024; Williams et al., 2023.

8 Fenn et al., 2024; Williams et al., 2023; vgl. auch die Beiträge von Klebe & Felfe sowie Isenhardt et al., in diesem Heft.

9 Fenn et al., 2024; Höfer & Polley, 2024; Williams et al., 2023.

10 Höfer & Polley, 2024; Williams et al., 2023.

11 Höfer & Polley, 2024; Williams et al., 2023.

12 Fenn et al., 2024; Williams et al., 2023.

13 Fenn et al., 2024; Höfer & Polley, 2024; Williams et al., 2023.

14 Fenn et al., 2024.

15 Hyatt et al., 2023.

16 Horowitz et al., 2021; Hyatt et al., 2023.

17 Horowitz et al., 2021; Hyatt et al., 2023.

18 Horowitz et al., 2021.

19 Hyatt & Andersen, 2022.

20 Horowitz et al., 2021; Hyatt & Andersen, 2022; Lambert, 2003.

21 Lewis & Hands, 2022.

22 Unlocked Graduates, 2024.

tung, des Wohlbefindens und der Bindung der Programmteilnehmer:innen sind²³.

- **Unabhängigkeit:** Mentor:innen im Unlocked Graduates-Programm sind nicht direkt in die täglichen Operationen der Justizanstalten eingebunden. Dies gewährleistet, dass sie objektiv beraten können, ohne Interessenkonflikte oder Druck von den Gefängnisleitungen zu erfahren.
- **Individuelle Unterstützung:** Mentor:innen bieten maßgeschneiderte Unterstützung, die auf den spezifischen Bedürfnissen und Herausforderungen der jeweiligen Justizvollzugsbeamt:innen basiert. Dies kann die Unterstützung bei der Bewältigung von Stress, beruflicher Weiterentwicklung und Resozialisierungsmaßnahmen umfassen.
- **Vorerfahrungen der Mentor:innen:** Die Mentor:innen verfügen oft über umfangreiche Erfahrung in verschiedenen Bereichen des Justizvollzugs, einschließlich Führungsrollen, Resozialisierungsinitiativen und strategischer Planung. Diese Vorerfahrungen ermöglichen es ihnen, den neuen Beamt:innen wertvolle Einblicke und praxisnahe Ratschläge zu geben.

Studien haben gezeigt, dass Mentoring-Programme die Arbeitszufriedenheit von neuen Mitarbeiter:innen erheblich steigern kann²⁴. Die Unterstützung der Mentor:innen im Unlocked Programm trägt dazu bei, dass die Retentionsrate von Beamt:innen, die über das Unlocked Graduates-Programm in den Justizvollzugsdienst eintreten, in den ersten zwei Jahren um 14 Prozentpunkte höher ist als bei solchen, die über den Standardweg eintreten²⁵.

Allerdings gibt es nach Abschluss des zweijährigen Programms einen deutlichen Anstieg der Abwanderung von Unlocked-Teilnehmer:innen, welche auf folgende Faktoren zurückzuführen sind²⁶:

- Herausforderungen in Bezug auf Gesundheit und Wohlbefinden
- Barrieren für die Karriereentwicklung
- Ineffektives Management
- Arbeitskulturen und begrenzter Fokus auf Rehabilitation
- Externer Rollenstatus und Sichtbarkeit des Einflusses
- Geringes Gehaltswachstum

Wie Fenn et al.²⁷ betonen, sehen einige Absolvent:innen das geringe Gehaltswachstum als ein Hindernis, länger im Justizvollzug zu bleiben, insbesondere wenn die höheren Verantwortlichkeiten in mittleren Führungspositionen nicht angemessen honoriert werden. Dennoch gibt es Gründe, warum Hochschulabsolvent:innen sich für diese Tätigkeit interessieren könnten. Laut Unlocked Graduates und YouGov²⁸ suchen viele Absolvent:innen nicht nur nach einem guten Gehalt, sondern auch nach Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung und dem Wunsch, einen positiven sozialen Einfluss zu haben, welche von Unlocked Graduates geboten werden. Hoefler und Polley²⁹ ergänzen in ihrer Studie, dass wenige Justizwachebeamt:innen Gehaltserwartungen als einen Anwerbungsgrund nannten und verweisen auf Herzberg et al.³⁰

Zwei-Faktoren-Theorie, dass die grundlegende Anforderung der Teilnehmer:innen an ein Gehalt ausgeglichen und erfüllt sein muss, jedoch andere Faktoren einen größeren Einfluss auf die Personalbindung haben³¹.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Mentoring durch erfahrene Justizvollzugsmitarbeiter:innen im Unlocked Graduates-Programm einen signifikant positiven Einfluss auf die Retention und Arbeitszufriedenheit während des Programms hat. Der Anstieg der Abwanderung nach Programmende deutet jedoch darauf hin, dass die kontinuierliche Unterstützung des Justizvollzugs und die Verbesserung von Arbeitsbedingungen, Managementpraktiken und Karriereentwicklungsmöglichkeiten entscheidend sind, um die langfristige Bindung der Justizvollzugsbeamt:innen zu sichern.

Einsichten und Schlussfolgerungen

Im letzten Abschnitt dieses Beitrags sollen einige Lehren und Schlussfolgerungen aus den dargestellten Fallstudien und der Literatur gezogen werden.

1. Rekrutierung und Ausbildung

Das Unlocked Graduates Programm hat sich durch seine innovative Rekrutierung und Ausbildung bewährt, indem es Hochschulabsolvent:innen für den Justizvollzug anspricht. Die gezielte Rekrutierung von hochqualifizierten und motivierten Kandidat:innen kann auch in Deutschland und Österreich zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und einer besseren Personalbindung führen. Durch die Einführung eines strukturierten und unterstützenden Auswahlverfahrens für diese Zielgruppe können geeignete Kandidat:innen identifiziert werden, die sowohl die erforderlichen Fachkompetenzen als auch die nötige Motivation für den Justizvollzug mitbringen³². Ein Projekt, welches sich mit diesem Thema beschäftigt, ist PRISGRADS³³ – ein Erasmus+ Projekt, welches darauf abzielt, Einblicke darüber zu geben, wie europäische Justizvollzugseinrichtungen als Arbeitgeber organisierte Initiativen zur Anziehung und Einstellung von Justizvollzugsbeamt:innen durchführen können.

2. Mentoring und Supervision

Das Mentoring-Modell des Unlocked Graduates Programms ist besonders für die Beratung und Unterstützung hervorzuheben. Die Unabhängigkeit und der individuelle Fokus auf die Bedürfnisse der neuen Beamt:innen tragen erheblich zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit bei. In Deutschland und Österreich könnte ein ähnliches Modell etabliert werden, bei dem erfahrene Beamt:innen als Mentor:innen agieren, die unabhängig von den täglichen Anforderungen der Einrichtung arbeiten. Wichtig hierbei sind die Auswahlkriterien und Schlüsselkompetenzen der Mentor:innen, welche mit den (Re)Sozialisierungszielen und der Gemeinschaftsförderung übereinstimmen³⁴. Die Mentor:innen könnten neue Mitarbeiter:innen in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen, ihre psychische Gesundheit fördern und ihnen bei der Bewältigung von Stress helfen³⁵.

Es ist verständlich, dass der aktuelle Personalmangel eine Herausforderung darstellt, interne Mentor:innen zu rekrutieren

23 Unlocked Graduates, 2024.

24 Nkomo et al., 2018; Weng et al., 2010.

25 Unlocked Graduates, 2024.

26 Fenn et al., 2024.

27 Fenn et al., 2024.

28 Unlocked Graduates and YouGov, 2021.

29 Hoefler und Polley, 2024.

30 Herzberg et al., 1959.

31 Dess et al., 2008; Hays, 1999.

32 Unlocked Graduates, 2024.

33 <https://www.richtungswechsel.or.at/prisgrads/>

34 Unlocked Graduates, 2024.

35 Hammer et al., 2024.

ren und für diese Arbeit freizustellen. Dennoch hat die Erfahrung von Unlocked Graduates gezeigt, dass Programme mit Mentor:innen, die noch in den täglichen Dienst eingebunden sind, oft weniger effektiv sind. Das Vertrauen, das für eine erfolgreiche Mentor-Mentee-Beziehung notwendig ist, entwickelt sich in solchen Fällen oft nicht in gleichem Maße. Es ist daher entscheidend, Mentor:innen vollständig vom regulären Dienst freizustellen, um den Fokus und die Qualität der Betreuung sicherzustellen. Diese Investition zahlt sich langfristig aus, da sie zu besser ausgebildetem Personal und einer nachhaltigeren Personalbindung, sowohl für Mentor:innen als auch Teilnehmer:innen führt.

Mögliche Lösungen:

- 1) Externe Mentor:innen: Die Rekrutierung von erfahrenen Fachkräften aus ähnlichen Bereichen wie der Polizei könnte eine Lösung bieten, um das notwendige Know-how zu sichern, ohne das bestehende Personal weiter zu belasten.
- 2) Einsatz von Mentor:innen nahe dem Ruhestand: Erfahrene Beamt:innen, die kurz vor dem Ruhestand stehen, könnten ihr Wissen weitergeben und gleichzeitig den Übergang in den Ruhestand aktiv gestalten.
- 3) Trainer:innen als Mentor:innen: Es könnte auch sinnvoll sein, bereits vorhandene Ausbilder:innen oder Trainer:innen in die Rolle der Mentor:innen zu integrieren.
- 4) Zwei Jahre als unabhängige Mentor:innen: Eine gezielte Freistellung erfahrener Beamt:innen für zwei Jahre könnte nicht nur die Qualität des Mentorings sicherstellen, sondern auch die Bindung der Mitarbeitenden an die Institution erhöhen. Dies könnte insbesondere für jene Beamt:innen attraktiv sein, die ansonsten über einen vorzeitigen Austritt nachdenken.

3. Community Organising und Kultur

Das Scandinavian Prison Project verdeutlicht, wie eine positive Justizanstaltskultur entscheidend zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und Personalbindung beitragen kann. Es hebt hervor, dass respektvolle und unterstützende Arbeitsumgebungen, die auf partizipativen Führungsstilen und umfassenden Resozialisierungsprogrammen basieren, essenziell für eine erfolgreiche Justizvollzugsarbeit sind³⁶.

Im Vergleich dazu bietet das Unlocked Graduates Programm eine wertvolle Perspektive auf Community Organising innerhalb von Justizvollzugsanstalten. Durch die intensive Mentoring-Komponente und die Gemeinschaft innerhalb des Programms wird die Zusammenarbeit innerhalb der Justizanstalten besonders betont³⁷. Indem solche Community-Organising-Praktiken und kulturelle Anpassungen übernommen werden, kann eine unterstützende und respektvolle Arbeitsumgebung geschaffen werden, die sowohl die Arbeitszufriedenheit der Beamt:innen als auch die Qualität der Resozialisierungsarbeit verbessert³⁸.

Schlussfolgerung

Die Analyse des Personalmangels bei Justizvollzugsbeamt:innen in Europa und die Betrachtung internationaler Best Practices verdeutlichen, dass innovative Ansätze zur Rekrutierung, Schulung und Unterstützung von Personal entscheidend für die Verbesserung der Situation sind. Die Fallstudien

zeigen, dass durch eine gezielte Rekrutierung hochmotivierter Bewerber:innen, die Einführung effektiver Mentoring-Programme und die Schaffung einer positiven Justizanstaltskultur signifikante Fortschritte erzielt werden können. Die Übertragung dieser Best Practices auf das deutsche und österreichische System bietet vielversprechende Ansätze zur Bewältigung der bestehenden Herausforderungen. Letztlich könnten solche Reformen zu einem nachhaltig verbesserten Arbeitsumfeld im Justizvollzug führen, das sowohl den Beamt:innen als auch den inhaftierten Personen zugutekommt und damit zu einem gerechteren und effizienteren Justizsystem beiträgt.

Literatur

- Austria Presse Agentur** (2024) SPÖ: Yildirim in Justizanstalten sind 191 Planstellen unbesetzt – Regierung muss endlich handeln. OTS. Available at: https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20240508_OTSo068/spoe-yildirim-in-justizanstalten-sind-191-planstellen-unbesetzt-regierung-muss-endlich-handeln (Accessed: 20 July 2024).
- CCSP/CTRG** (2022). Rapport Annuel 2022. Conseil central de surveillance pénitentiaire / Centrale toezichtsraad voor het gevangeniswezen. Available at: https://ccsp.belgium.be/wp-content/uploads/2019/08/CCSP-Rapport-Annuel_2022_FR_DEF.pdf (Accessed: 22 June 2024).
- Crawley, E.M.** (2013). *Doing Prison Work: The Public and Private Lives of Prison Officers*, 2nd ed., Routledge, New York, NY, ISBN: 113599174X.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. and Eisner, A.B.** (2008), *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, 4th ed., McGrawHill/Irwin, New York, NY.
- Fenn, L., Jhawar, K., Porter, N., & Rai, K.** (2024). How Prison Climate and Culture Shapes Prison Officers' Role Experiences and Retention. In *Advancing Corrections*, Journal of the International Corrections and Prisons Association, Edition #17, pp.101-116.
- Foresight** (2019). Prisons in Crisis: The Effect of Staff Shortages on Prison Conditions, Foresight News, 12 August 2019. Available at: <https://www.foresight.expert/news/prisons-in-crisis-the-effect-of-staff-shortages-on-prison-conditions> (Accessed: 10 July 2024).
- Hammer, L. B., Dimoff, J., Mohr, C. D., & Allen, S. J.** (2024). A Framework for Protecting and Promoting Employee Mental Health through Supervisor Supportive Behaviors. *Occupational health science*, 8(2), pp. 243-268. <https://doi.org/10.1007/s41542-023-00171-x>
- Hays, S.** (1999). Generation X and Y and the art of the reward, *Workforce*, Vol. 78 No. 11, pp. 44-48.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snydermann, B.** (1959). *The Motivation to Work*, Wiley, New York, NY.
- HM Prison and Probation Service** (2024). *Workforce quarterly: March 2024*. Accredited official statistics. Published 16 May 2024.
- Höfer, T. and Polley, L.** (2024). Understanding the retention factors of prison officers within His Majesty's Prison and Probation Service (HMPPS), *Journal of Criminological Research, Policy and Practice*, Vol. 10 No. 1, 95-108. <https://doi.org/10.1108/JCRPP-09-2023-0052>
- Horowitz, V. L., E. R. Greberman, P. E. Nolan, J. M. Hyatt, C. Uggen, S. N. Andersen & S. L. Chanenson** (2021). A Comparative Perspective on Officer Wellness: American Reflections from Norwegian Prisons. *Criminal Justice Studies*, 34(4): 477-497.
- Hyatt, J. M. & S. N. Andersen** (2022). A Pennsylvania prison gets a Scandinavian-style makeover – and shows how the US penal system could become more humane. *The Conversation*, October 7, 2022.
- Hyatt, J. M., S. N. Andersen, V. Horowitz & H. G. N. Lopez** (2023). Correctional Officers, the Carceral Environment and Reentry: Perspectives from the U.S. and Scandinavia. *Advancing Corrections Journal*, 15: 101-114.

³⁶ Hyatt et al., 2023; Horowitz et al., 2021.

³⁷ Unlocked Graduates, 2024.

³⁸ Fenn et al., 2024; Hyatt et al., 2023; Horowitz et al., 2021; Unlocked Graduates, 2024.

- James, L. and Mathew, L.** (2012). Employee retention strategies: IT industry, SCMS Journal of Indian Management, Vol. 9 No. 3, pp. 79-87.
- Kurier** (2024) Überbelegung, Personalmangel: Rechnungshof-Kritik an Haftbedingungen im Strafvollzug. Available at: <https://kurier.at/politik/inland/ueberbelegung-personalmangel-rechnungshof-kritik-haftbedingungen-strafvollzug-justizanstalten/402820285> (Accessed: 20 July 2024).
- Lambert, E.** (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of criminal Justice*, 31, 155-168.
- Lewis, S & Hands, E.** (2022). Growth – An emerging philosophy, to transform correctional culture. *Advancing Corrections Journal*, 14, 2-21.
- Liebling, A., Arnold, H. and Straub, C.** (2011). An exploration of Staff-Prisoner relationships at HMP Whitemoor: Twelve years on, Cambridge Institute of Criminology, Prisons Research Centre. Available at: www.prc.crim.cam.ac.uk/publications/whitemoor-report (Accessed: 24 June 2024).
- Mitteldeutscher Rundfunk** (2023) Gefängnisse: Personalmangel in den Justizvollzugsanstalten. Available at: <https://www.mdr.de/nachrichten/deutschland/panorama/gefaengnis-jva-personalmangel-100.html> (Accessed: 13 August 2024).
- Nkomo, M.W., Thwala, W.D. and Aigbavboa, C.** (2018). Influences of mentoring functions on job satisfaction and organizational commitment of graduate employees, *Advances in Intelligent Systems and Computing*. DOI: 10.1007/978-3-319-60018-5_20.
- Rechnungshof** (2024). Justizanstalten: Beschäftigung von Häftlingen im Sinne der Resozialisierung steigern. Available at: https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/news/Meldungen_2024/Resozialisierung_Beschaeftigung_von_Haeftlingen_steigern.html (Accessed: 20 July 2024).
- Ridel, L.** (Interview) (2023). Exploring future-focused solutions in the French prison administration, *Justice Trends*. Available at: <https://justice-trends.press/exploring-future-focused-solutions-in-the-french-prison-administration/> (Accessed: 23 June 2024).
- Unlocked Graduates and YouGov** (2021). Research on career changers and the probation service. Internal report.
- Unlocked Graduates** (2024). Culture, Challenge and Change – 2023/24 Impact Report. <https://s28953.pcdn.co/wp-content/uploads/Unlocked-Graduates-Impact-Report-2023-24.pdf>
- Unlocked Graduates** (2024). Programme Benefits. Unlocked Graduates. Available at: <https://unlockedgrads.org.uk/programme/benefits/>
- Weng, RH., Huang, CY., Tsai, WC. et al.** (2010). Exploring the impact of mentoring functions on job satisfaction and organizational commitment of new staff nurses. *BMC Health Serv Res* 10, 240. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-10-240>
- Williams, R., Baías, C.-V., de Castro, I., Fernandes, Á., Purser, A., Vollbach, A., & Huber, D.** (2023). Aligning the goals of detention and rehabilitation with recruitment, retention, and professional development strategies in European prisons. *Prison Service Journal*, Issue #267, pp.43-55.
-