

# Mitarbeitende finden und binden im Maßregevollzug

APK-Tagung, Berlin // 4.11.2025

Dr. Martin Feißt



## Retention als Fokus-Thema

### Wer geht, hat recht.

Retention und die Suche nach der  
bleibewürdigen Organisation



Metaplan  
brand eins

In Kundenprojekten tauchte die Frage auf:  
**Warum gehen gerade so viele Mitarbeitende?** Und: Wie kann sie gelingen, die bleibewürdige Organisation?

Gemeinsam mit dem Wirtschaftsmagazin „brand eins“ ist daraus ein **Whitepaper** geworden.

Wir untersuchen die **Rolle der Organisation für die Bindung** von Mitarbeitenden - und wieso es sich lohnt, für gute Verhältnisse zu sorgen, auch wenn die Zeiten schwierig sind.

**gute Retention-Maßnahmen sind immer organisationspezifisch**

### 3 Ansatzpunkte für mehr Mitarbeitende ///

1. Mitarbeitengewinnung
2. Mitarbeitendenbindung
3. „Langlebigkeit“ von Mitarbeitenden („Longevity“)

### 3 Ansatzpunkte der Einflussnahme ///

1. Individuum
2. Einrichtung
3. politischen Rahmenbedingungen (Land & Bund)

Was kann ich in meiner Funktion  
(trotzdem) tun?

## typische Zumutungen im MRV

- es gibt immer wieder besonders drastische Vorkommnisse (aber auch weniger Alltag im „Feuerlöscher-Modus“)
- Stereotype der Bevölkerung
- Untergebrachte entlassen wollen, aber nicht entlassen können
- auch die Mitarbeitenden arbeiten in einer totalen Institution (Goffman)
- moralische Spagat zwischen Helfen wollen und Ablehnung der z.T. gravierenden Taten
- interprofessionelle Zusammenarbeit ist Wohl und Wehe zugleich, starke ärztlich-medizinische Überformung
- Strukturell angelegt: Besserung & Sicherung
  - Rollenkonflikte
  - Loyalitätsdilemmata

## 3 Hebel zur Bearbeitung von Zumutungen ///

1. Zumutungen vergelten
2. Zumutungen abfedern
3. Zumutungen verringern



**Zumutungen entdecken!**

Um Organisationen zu verstehen, muss man sie von **drei Seiten** aus betrachten:

## Schauseite

Sie umfasst die Eigendarstellung von Organisationen und ihren Akteuren – nach innen und nach außen.

Dazu gehören z. B. die Unternehmenswebsite oder die -Präsentationen und Auftritte von Führungskräften.

## Formale Seite

Sie beinhaltet die Regeln, Abläufe und Vorgaben, die formal entschieden werden (können).

Dazu gehören z. B. Kommunikationswege, Prozessbeschreibungen, Strategiepapiere, etc.

## Informale Seite

Sie beschreibt die Organisationskultur, also die von den formalen Regeln abweichende gelebte Praxis.

Diese entsteht immer als Reaktion auf die Formalstruktur.

Dazu gehören z. B. kurze Dienstwege, heimliche Herscher:innen, eingelaufene -Prozesstrampelpfade.

## MIT BLICK AUF DIE SCHAUSEITE

Welche Versprechen nach außen lösen wir nach innen nicht konsequent ein?

Wie kann mehr Übereinstimmung zwischen beidem erzielt werden?

Wie viel „Familie“ wird in unserer Organisation erwartet?

Mit welchen anderen Narrativen können wir Zugehörigkeit fördern?

Wie glaubwürdig sind die Botschaften des Employer Brandings?

Wie kann man bereits bei der Einstellung ein realistischeres Bild der Organisation vermitteln?

Wo wird unnötig viel Energie aufgewendet, um intern zu glänzen?

Welche Impulse würden den Fokus auf das wirklich Wesentliche richten?

### Legende

die Herausforderungen/  
Zumutungen besser verstehen

die bleibewürdige  
Organisation gestalten

**MIT BLICK AUF ... ... DIE FORMALE SEITE**

<b>Wo fehlen den Mitarbeitenden die richtigen Mittel, um die Ziele der Organisation zu erreichen?</b>	<b>Was kann man ihnen an die Hand geben, damit es gelingt?</b>
---	--

<b>Wo zeigt sich regelmäßig Unverständnis für andere Abteilungen?</b>	<b>Was kann getan werden, um die Perspektiven zu erweitern?</b>
---	---

<b>Wo gibt es starke Widersprüche zwischen Zielen und Prozessen?</b>	<b>Wie können sie produktiv aufgelöst werden?</b>
--	---

<b>Wann sind außerordentliche Belastungen für die Mitarbeitenden absehbar?</b>	<b>Wie könnte man sie verringern oder kompensieren?</b>
--	---

*Legende*

<b>die Herausforderungen/ Zumutungen besser verstehen</b>	<b>die bleibewürdige Organisation gestalten</b>
---	---

## MIT BLICK AUF DIE KULTUR

**Welche unausgesprochenen Erwartungen müssen neue Mitarbeitende rasch kennen?**

**Was hilft dabei, dass sie sich schneller zurechtfinden?**

**Welche Regelbrüche kommen immer wieder vor?**

**Welches Problem lösen sie für die Organisation?**

**Wer übernimmt regelmäßig Aufgaben, ohne formal verantwortlich zu sein?**

**Welche dieser Rollen sollten strukturell abgesichert werden?**

*Legende*

**die Herausforderungen/  
Zumutungen besser verstehen**

**die bleibewürdige  
Organisation gestalten**

- 1.** im Gegensatz zu anderen Branchen mangelt es nicht am Sinn der Tätigkeit! Es braucht allerdings Strukturen, in denen sinnvoll gearbeitet werden kann.
- 2.** nicht: „Kommt zu uns da müsst ihr für viel Geld am wenigsten Arbeiten“, sondern: „hier findet ihr Strukturen, in denen es sich gut arbeiten lässt!“
- 3.** man kann an der Haltung von Mitarbeitenden arbeiten und politische Rahmenbedingungen ändern – aber der direkte Hebel einer Einrichtung bleiben ihre eigenen Strukturen!
- 4.** es gibt nicht „die Lösung“ – aber z.B. Suchfragen, die dabei helfen sollen, wo Potential zu Strukturverbesserungen liegen.
- 5.** es lohnt sich mit den Mitarbeitenden selbst und direkt ins Gespräch zu gehen!  
(Was macht es schwer? Wie kann es gehen?)

wenn Sie Lust am weiterdenken  
haben, melden Sie sich gerne!

**Danke für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

