

## Fallbeschreibung

### Strategie der kleinen Schritte für die Behördenkommunikation

*Benjamin Tommer*

#### Der Fall

"Was?! Ein landesweit bekannter Gefängnisinsasse meldet sich per Handy aus dem Gefängnis zu Wort? Darf der das? Und wie kann der das überhaupt? Handys in Gefängnissen sind doch verboten!" – So oder ähnlich rauscht das Thema Handyschmuggel in Gefängnissen alle paar Monate durch den Blätter- bzw. Onlinewald. Bei den Medienkonsument:innen funktioniert das Thema zuverlässig. Es wird massenweise geklickt und auch auf Social Media aufgeregt kommentiert. Unglaublich, heisst es dann da, wie dilettantisch der Staat wieder einmal handelt...

Gemeint ist in solchen Fällen zum Beispiel die Direktion der Justiz und des Innern (JI) des Kantons Zürich. Sie ist für den Betrieb der Gefängnisse verantwortlich – ausser für die der Polizei. Die kommunikative Lage ist nicht ganz einfach. Denn tatsächlich ist der Besitz von Mobiltelefonen in Gefängnissen verboten. Und tatsächlich können Mobiltelefone in den Händen vorübergehend eingesperrter Menschen ein Problem sein: wegen der Beeinflussung von Zeugen, Drohungen oder Einschüchterungen. Und doch sind Mobiltelefone auch in Zürcher Gefängnissen eine Realität. Das Personal der Zürcher Justizvollzugsanstalt Pöschwies hat beispielsweise im Jahr 2021 36 Handys und 54 SIM-Karten sichergestellt.

Wie kann das sein? Die Erklärung: Gefängnisse sind eng mit der Außenwelt verbunden. In der Pöschwies zum Beispiel gehen pro Jahr gegen 300'000 Personen aus und ein, 25'000 Fahrzeuge zirkulieren, und es werden Tausende Tonne Waren verschoben. Kontrollen finden selbstverständlich und täglich statt. Sie haben aber praktische und psychologische Grenzen: Einerseits sind sie aufwändig, andererseits lösen zu häufige Kontrollen von Mitarbeitenden ein Gefühl von Misstrauen aus. Internationale Studien zeigen, dass sich Schmuggel in Gefängnissen nie vollständig unterbinden lässt.

#### Problem und Fragestellung

Wie soll eine Kommunikationsabteilung der zuständigen öffentlichen Verwaltung – in diesem Fall der Direktion der Justiz und des Innern des Kantons Zürich – mit einem Problem umgehen, das sich nicht aus der Welt räumen, aber trefflich skandalisieren lässt? Die genannte Direktion

des Kantons Zürich hat es immer wieder mit Themen zu tun, die sich leicht skandalisieren lassen – Stichworte sind der je nach Perspektive zu strenge oder zu "kuschlige" Justizvollzug, die Integration der Migrationsbevölkerung oder das Thema Gleichstellung. Entsprechend hoch ist das Risiko, dass die zuständigen Verwaltungseinheiten in der Regel zuerst durch ein Medium und oft auch durch Diskussionswellen in den sozialen Medien Reputationsschäden erleiden.

### **Strategisches Vorgehen und Lösungsansätze**

Das Rezept, das in dem hier vorgestellten Fall angewendet wird: Die Kommunikationsabteilung spricht das Problem aktiv an, präsentiert dazu auch unangenehme Fakten und stellt so grösstmögliche Transparenz her. Insgesamt verfolgen die Zuständigen eine Strategie der stetigen Kommunikation und der kleinen Schritte.

Im Fall des Schmuggels in Gefängnissen veranstaltete das Kommunikationsteam der zuständigen Verwaltungseinheit "Justizvollzug und Wiedereingliederung" (JuWe) ein Roundtable-Gespräch, an dem Fachleute den Medienschaffenden das Phänomen Schmuggel in Gefängnissen näherbrachten. Solche Anlässe werden regelmässig durchgeführt. Der Zeitpunkt ist jeweils am frühen Abend, was klar macht, dass es den Verantwortlichen nicht um eine unmittelbare Berichterstattung geht, sondern um ein tieferes Verständnis für komplexere und auch neue Themen, an denen die Verwaltungsfachleute noch arbeiten. Es geht also nicht darum, fertige Lösungen zu präsentieren, sondern darum, das Wissen der Medienschaffenden über diese Themen zu verbessern. Diese Anlässe könnten als eine Art "Volks-hochschule"-Veranstaltungen beschrieben werden. Andere Themen waren zum Beispiel der Umgang der öffentlichen Hand mit Open Data, der Einbezug von Angehörigen im Bereich Justizvollzug, die muslimische Notfallseelsorge, die Wiedereingliederung als oberstes Ziel der Einheit "JuWe", das Bauprojekt für ein neues Gefängnis in der Stadt Zürich.

Zu solchen bewusst gesteuerten Informationen für Medienschaffende hinzu kommt die niederschwellige Pflege von Communitys und von Ansprechpersonen via Social Media oder Newsletter. Die jeweiligen Communitys sollen informiert sein – und im Idealfall die öffentliche Hand in der Krise verteidigen. Zudem motiviert die Abteilung Kommunikation die Teams in der Verwaltung, ihre Stakeholder regelmässig und in kurzen Abständen über ihre Arbeiten zu informieren. Gut funktionierende Beispiele sind die Open Data-Community oder eine lebendige Szene, die den Informationsaustausch rund um das Zürcher Staatsarchiv pflegt. Die Mitarbeitenden

werden dadurch glaubwürdige Botschafterinnen und Botschafter ihrer eigenen Arbeit, unterstützt zum Beispiel auch durch regelmässige Podcast-Produktionen.

### **Generelles Fazit**

Kommunikationsarbeit für den Staat ist komplex und anspruchsvoll. Von einem deutschen Beratungsunternehmen stammt die Feststellung, es sei zehnmal komplexer, einen Staat zu führen als eine Bank. Tatsächlich ist die Liste der Stakeholder, die bei staatlichem Handeln und Kommunizieren zu beachten sind, kaum überblickbar: Dazu gehören Direktbetroffene, zahlreiche Gruppen in der Bevölkerung, das Parlament, andere Direktionen, die Gemeinden, der Bund, die Parteien, die Medien mit ihren unterschiedlichen Ansprüchen, die Fachleute, die Mitarbeitenden – um nur einige zu nennen. Weil die öffentliche Diskussion zudem technologiegetrieben diverser und dialogischer wird, müssen die Kommunikationsaktivitäten permanent überprüft und angepasst werden. Die Ansprache von Medien verliert in diesem breiten Feld ihre einst überragende Bedeutung.

Die Kommunikation der genannten kantonalen Direktion ist als Reaktion auf diese Umstände bescheidener geworden. Nicht mehr die grosse Medienkonferenz ist das Hauptwerkzeug, sondern das kontinuierliche Gespräch in den zahllosen Communitys rund um die Direktion. Offen diskutierte Arbeit bringt nicht nur bessere Resultate. Sie ist auch weniger angreifbar. Oder noch kürzer formuliert: Die Behördenkommunikation muss bescheidener, transparenter, schneller und agiler werden.