



# DIGITALE KOMMUNIKATION IN KRISENZEITEN

Lerneffekte für neue Formen des Miteinanders

Damit Planverfahren nicht stillstehen, wurden mit den Shutdowns in der Coronakrise viele Veranstaltungen gestoppt, verschoben oder in den virtuellen Raum verlegt. Das hat einen rasanten Veränderungs- und Lernprozess angestoßen. Der Beitrag zeigt, wie sich Kommunikation im Digitalen verändert und worauf dabei zu achten ist.



Fotos: Fee Thissen

---

**Dr. Christine Grüger**

ist Raumplanerin, Planungsmoderatorin und Prozessentwicklerin sowie Büroinhaberin von „suedlicht moderation. mediation. planungsdialoɡ“ in Freiburg. Seit 1995 arbeitet sie selbstständig in der Kommunalberatung und als Fachberaterin für Öffentlichkeitsbeteiligung, Begleitung und Durchführung von Beteiligungs-, Entscheidungs- und Planungsprozessen, Prozessgestaltung und Verfahrensmanagement, insbesondere im Rahmen von Stadtentwicklungsprozessen und städtebaulichen Einzelprojekten sowie in Wettbewerbsverfahren.  
grueger@suedlicht.de

**Dr. Fee Thissen**

arbeitet als Koordinatorin eines Doktorandenkollegs am Lehrstuhl für Planungstheorie und Stadtentwicklung der RWTH Aachen University. Ihre Forschungsthemen sind insbesondere urbane Transformationsprozesse, die sie auch in ihrer Dissertation zum Wandel in Zürich West untersuchte. Ihren Forschungs- und Lehrschwerpunkt wendet sie auch in ihrem Büro „Urbane Transformation. Planung. Entwicklung. Kommunikation.“ an.  
mail@fee-thissen.de

# Planungskommunikation in der Corona-Krise verändert sich

Mit dem Shutdown sind viele Projektbesprechungen, Konferenzen, Werkstätten und Beteiligungsverfahren gestoppt, verschoben oder in den virtuellen Raum verlegt worden, um in planerischen Verfahren keinen Stillstand zu erleben. Verwaltungen, Politikerinnen und Politiker, Planende, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Bürgerinnen und Bürger setzten im ‚learning by doing‘ virtuelle Instrumente ein. Das klappte für Viele erstaunlich gut: Dienstreisen wurden eingespart und das Homeoffice willkommen geheißen, Entscheidungen auf digitalem Wege getroffen. Doch worauf ist bei virtuellen Dialogen zu achten? Was verändert sich bei dieser Form der Kommunikation? Was sind Vor- und Nachteile digitaler Kommunikation? Und wie geht es weiter?

Uns interessiert, wie Kommunen mit der Krise umgehen und wie sich dialogische Planungsprozesse trotz der Auflagen aufrechterhalten lassen. In Onlineseminaren und Einzelgesprächen haben kommunale Vertreterinnen und Vertreter und Praktikerinnen und Praktiker berichtet, wie Kommunen in dieser Situation handeln, wie sich Öffentlichkeitsbeteiligung in den virtuellen Raum verlegen lässt und wie es mit der Kommunikation weitergehen kann.\*

## Zwei Lerneffekte sind festzuhalten:

1. Digitale Kommunikation funktioniert nach bestimmten Grundregeln
2. Digitale Kommunikation wird kompakter, direkter, disziplinierter.

## Worauf bei der digitalen Kommunikation zu achten ist

Die Krise hat in dialogorientierten Prozessen der Stadtentwicklung einen Digitalisierungsschub ausgelöst. Viele Veranstaltungen fanden virtuell statt. Dabei zeigte sich, dass der Dialog durch die veränderten Rahmenbedingungen anders geworden ist, weil

- das Publikum bei hybriden Veranstaltungen unsichtbar ist,
- die Reaktionen nicht spürbar sind,
- Hintergrundeindrücke vorhanden sind,
- viel Konzentration und Kreativität nötig ist,
- der Umgang mit ungewohnter Technik von Vielen erst gelernt werden muss und
- Geduld und Fehlerfreundlichkeit gefordert sind.

Darüber hinaus setzt die Teilnahme an Onlineveranstaltungen das Vorhandensein eines eigenen Laptops voraus sowie eine starke Internetverbindung. Dies ist insbesondere in ländlichen Räumen nicht gegeben. Aber auch in dienstlichen Stellen nimmt der Dienstlaptop aus Sicherheitsgründen nicht alle Onlinetools an. Teilweise sitzen daher in einigen Ämtern mehrere Personen vor einem Bildschirm. Das erschwert z. B. das Arbeiten in Kleingruppen, individuelle Chatkommentierungen oder sogar die Teilnahme an vorab technischen Schulungsterminen zum eigentlichen Onlinemeeting.

Wenn diese Hindernisse vorab geklärt und überwunden werden können, geht es darum, Onlinemeetings und Konferenzen lebendig zu gestalten. Dabei gelten zusätzliche Grundregeln zu analogen Veranstaltungen:

### 1. Abwechslungsreiche Dialoggestaltung

Digitale Meetings müssen akribisch vorbereitet und minutiös geplant werden, denn: die Möglichkeit zu improvisieren oder Lücken spontan zu füllen, besteht im Digitalen nur begrenzt. Da bei Teilnehmerzahlen mit mehr als 15 Personen nicht alle im Blickfeld sein können und die Ansprache einzelner Personen schwieriger wird, sollten plenare Situationen mit Kleingruppen in sogenannten break-out-rooms abgewechselt werden. Dadurch entstehen Arbeitsatmosphären, die einen freieren Austausch, mehr Spontaneität und Kreativität zulassen.

### 2. Häufigere Pausen

Wichtig ist es, öfter Pausen einzuplanen als bei analogen Veranstaltungen, damit die Teilnehmenden die Augen ausruhen und sich bewegen können – oder um im symbolischen Akt des gemeinsamen Gesprächs die Kaffeetasse zu heben.

### 3. Der Techniktest

Das A und O der virtuellen Meetings ist, dass die Technik reibungslos funktioniert. Mittlerweile gibt es diverse Programme, um flexibel im Plenum oder in kleinen Gruppen zu arbeiten. Dennoch brauchen Onlinemeetings zusätzlich einen technischen Host, um Bild, Sprache, Ton und Technik funktionsfähig zu halten. Die Teilnehmenden werden beim Test in die Benutzung der Techniken eingeführt (Mikro, Video, Chat) und auf Nebengeräusche, Widerhall oder die Beleuchtungssituation hingewiesen.



Foto: Fee Thissen

#### Der Blick in die Kamera

#### 4. Der Hintergrund

Das persönliche Umfeld des Anderen wird direkt wahrgenommen. Wo befinden sich die Teilnehmenden: im Keller, im Wohnzimmer oder im Büro? Es sollte ein realer Arbeits-hintergrund, wie eine neutrale Wand oder ein Bücherregal, gewählt werden. Alternativ sind Firmenlogos oder ruhige Bilder als virtuelle Hintergründe zu empfehlen. Der nächste Eindruck wird durch die Art der persönlichen Darstellung bestimmt: Wie ist der Bildausschnitt? Sitzt die Person im Dunkeln? Schaut man direkt auf die Nase oder auf das Haupthaar? Diese vermeintlichen Kleinigkeiten sind prägend für den Eindruck und sollten vorab gut überlegt sein.

#### 5. Der Auftakt

Im Gegensatz zur Präsenzveranstaltung, wo sich die Teilnehmenden bereits vor dem offiziellen Teil informell austauschen können, fallen Nebengespräche im virtuellen Raum weg. Um zu Beginn digitaler Veranstaltungen die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden zu gewinnen, sollten die Teilnehmenden bei einer überschaubaren Anzahl persönlich begrüßt oder durch eisbrechende Elemente, wie zum Beispiel Umfragen, einbezogen werden. Eine empfehlenswerte Methode zum gegenseitigen Kennenlernen ist die ‚Raumaufstellung‘, bei der Teilnehmende sich in einer Umfrage räumlich verorten, zum Beispiel nach Himmelsrichtung, Land, Kontext, direkter

Umgebung. Die direkte Ansprache der Personen im Laufe des Meetings fördert die Lebendigkeit des Gesprächs.

#### 6. Kurzweilige Präsentationen

Um die Aufmerksamkeit der Zuhörenden zu halten, werden Fachvorträge im Digitalen kürzer gefasst. Die reine Information sollte nicht länger als 20 Minuten dauern. Begleitende Folien können den Vortrag unterstützen. Für die Lesbarkeit am Bildschirm sollten die Folien möglichst wenig Text in großer Schrift enthalten. Aussagekräftige Bilder und einfache Grafiken helfen den Zuhörenden, die Aussagen besser zu verstehen. Längere Präsentationen sollten mit Blitzumfragen, thematischen Abfragen, Bildern oder Videos angereichert werden. Wichtig beim Präsentieren: langsam sprechen, aber dennoch authentisch und lebendig bleiben.

#### 7. Der Blick in die Kamera

Es ist ungewohnt bei Präsentationen direkt in die Kamera zu schauen. Verführerisch ist es zumeist auf das eigene Bild oder die Bilder der anderen digitalen Teilnehmenden zu gucken. Doch es ist wichtig, in die Linse der Kamera zu gucken, damit sich die Gesprächspartnerinnen und -partner angesprochen fühlen. Damit der Blick nicht abschweift, kann neben die Kamera ein kleiner Sticker geklebt werden, der den Blick auf sich lenkt.

# Wie sich Kommunikation im Digitalen verändert

Nun stellt sich die Frage, was sich eigentlich verändert, wenn Menschen im virtuellen Raum miteinander in einen Austausch zu kommen. In verschiedenen dialogischen Zusammenhängen zeigte sich:

## 1. Kommunikation braucht Spielregeln

Auch bei der digitalen Kommunikation gibt es den „guten Ton“. So werden bei Veranstaltungen meist Spielregeln vereinbart, wie man sich zu verhalten hat. Eine der Wichtigsten lautet: Wer nicht spricht, schaltet sich stumm. Damit sollen Nebengeräusche und Rückkopplungen vermieden werden. Wer sich einbringen möchte, kann entweder das ‚digitale Hand‘ oder die eigene ‚echte‘ Hand – meist besser zu sehen – heben. Alternativ kann auch die Chatfunktion genutzt werden.

## 2. Vorträge werden kompakter

Da Teilnehmende sich oftmals in einer Blackbox befinden, werden bei digitalen Vorträgen selten unaufgeforderte Zwischenrufe oder -fragen laut. Auch auf Gestik oder Mimik, wie zum Beispiel fragende Gesichter können die Vortragenden nur begrenzt eingehen. Daher bleiben die Vorträge meist sehr kompakt, die Umwelt wird während des Vortrags praktisch ausgeblendet.

## 3. Fachaustausch wird disziplinierter und direkter

Der Austausch im Digitalen gestaltet sich gleichermaßen diszipliniert und geordnet. Zum einen entfallen Nebengespräche, wenn sie nicht durch den Einsatz externer Tools gezielt integriert werden. Obwohl sich im digitalen Raum per Chat oder Wortmeldung auch die eher stilleren Teilnehmenden zu Wort melden, weil sie direkt angesprochen werden und das Lampenfieber vor vielen Menschen zu sprechen, nicht auftaucht; zeigt die bisherige Erfahrung überwiegend, dass sich Teilnehmende seltener trauen, unaufgefordert Kommentare oder Fragen einzuwerfen. Das mag daran liegen, dass sie sich teils untereinander nicht kennen oder die Technik noch unbekannt ist. Von verschiedenen kommunalen Mitarbeitenden haben wir erfahren, dass auch Störer, zum Beispiel in Bürgerbeteiligungen, im virtuellen Raum zurückhaltender sind.

## 4. Kommentare, Fragen und Anregungen werden gefiltert

Bei größeren Veranstaltungen besteht oft die Möglichkeit über Chat oder über externe Tools Fragen zu stellen. Diese

bieten die Chance, Inhalte und Fragen zu filtern, zu priorisieren und nur solche aufzurufen, die fachlich relevant scheinen. Unangemessene bzw. unfaire und zynische Kommentare und Anregungen können auf diese Weise ausgeblendet werden. Die Moderation muss abwägen bzw. vorab klären, inwieweit auch kritische und unliebsame Fragen gestellt werden sollen.

## 5. Reaktion und Information werden direkter

Die Würde des Amtes oder der Funktion, die in analogen Veranstaltungen zumeist ausgefüllt wird, nimmt im Digitalen nicht den üblichen breiten Raum ein. Die Referentinnen und Referenten sind den Teilnehmenden dadurch näher und können direkt kompetent auf Fragen antworten.

## 6. Gesprächspartnerinnen und -partner werden aus- und aufgesucht

Die Digitalisierung der Kommunikationsangebote verändert den Kreis der Beteiligten. Jugendliche, Berufstätige oder Eltern nutzen digitale Angebote, die es erlauben, auch nur zeitweise teilzunehmen oder nebenher etwas anderes zu tun. Um Menschen auf Veranstaltungen hinzuweisen, werden neben Social Media oft klassische Postwurfsendungen oder auch Multiplikatoren eingesetzt. Akteure können dadurch bewusster ausgewählt werden: Wer wird in diesem Zusammenhang wirklich gebraucht?

Dennoch ist es genauso aufwändig wie bei Präsenzveranstaltungen, bestimmte Personengruppen für die Teilnahme zu gewinnen, zum Beispiel über persönliche Gespräche und Telefonate.

## 7. Lebendige Dialoge gestalten

Um im Digitalen eine konstruktive Arbeitsatmosphäre zu schaffen, ist eine lebendige und offene Dialoggestaltung erforderlich. Im digitalen Raum kann Kurzweiligkeit durch den Einsatz von Kleingruppenarbeit, interaktiven Onlinetools und gemeinsam gestaltbare Dokumente erzielt werden. Technisch ist es möglich, Kleingruppen an denselben Dokumenten zeitgleich arbeiten zu lassen, Ideen zu sammeln und zu diskutieren. Dafür werden digitale Tools eingesetzt, die intuitiv zu bedienen sind und das Gefühl der gemeinsamen Aktivität unterstützen.



Foto: Fee Thissen

Wer nicht spricht, schaltet sich stumm. Wer etwas sagen möchte, hebt die Hand

## Vor- und Nachteile digitaler Kommunikation

Es zeigt sich, dass neue Rahmenbedingungen und Herausforderungen im virtuellen Raum gelten und die technischen Möglichkeiten der Onlinetools begrenzt sowie die physischen und mentalen Ressourcen anders gefordert sind. Abschließend werden zentrale Vor- und Nachteile zusammengefasst:

**Wir gewinnen Zeit:** Für viele Besprechungen und Veranstaltungen entfallen teils lange Dienstreisen. Außerdem können auch nur einzelne Bestandteile einer Veranstaltung besucht werden, für die sich eine Reise nicht gelohnt hätte.

**Wir sind ortsunabhängiger:** Man kann sich im Digitalen zweiteilen und zwischen Veranstaltungen wechseln, die man sonst nicht unter einen Hut bekommen hätte.

**Wir gewinnen andere Teilnehmende:** Es werden Teilnehmende gewonnen, die aus verschiedenen Gründen an Prä-

senzveranstaltungen nicht hätten teilnehmen können. Dazu zählen beispielsweise Berufstätige, Eltern, aber auch gesundheitlich eingeschränkte Menschen.

**Wir kommunizieren direkter:** Die Kommunikation ist im Digitalen grundsätzlich disziplinierterer, fachlicher und störungsfreier.

Sogar Mediationen laufen online erstaunlich gut ab, obwohl die persönliche Begegnung und damit die nonverbale Kommunikation fehlen. Der Nachteil ist, dass sich Mediatorinnen nicht direkt untereinander austauschen können, sondern nur vor den Medianden. Die menschliche Energie, die man von den anderen im Raum spürt und wie man sich zueinander positioniert etc. fällt weg. Aber Emotionen und Spiegelneuronen wirken auch durch den Bildschirm. Für manche Menschen kann es entlastend sein in schwierigen Situationen nicht mit der anderen Person in einem Raum sein zu müs-



Foto: Fee Thissen

**Online-Formate können effektiv und schnell sein. Persönliche Begegnungen sind ebenso wichtig**

sen. Vor allem, wenn Zeitdruck und räumliche Entfernungen herrschen, kann Onlinemediation auch in Nach-Corona-Zeiten ein hilfreiches Tool für Konfliktgespräche darstellen.

### Doch es gibt auch Kehrseiten

Wir brauchen mehr Zeit für die Vorbereitung: Obwohl organisatorische Bausteine wegfallen, wie z. B. Catering, ist die Vorbereitung einer digitalen Veranstaltung oft aufwändig.

## Digital und analog – Beides ist wichtig

Die Krise hat die Digitalisierung in der Kommunikation vorangetrieben und es wird deutlich: Der digitale Dialog ist eine willkommene Ergänzung, nicht aber ein Ersatz. Der persönliche Austausch, die individuelle Begegnung, Inspiration und Verbindlichkeit sind gerade in Planungs- und Beteiligungsprozessen gefragt und unersetzlich. Daher muss vorher geklärt werden, wo Präsenz notwendig ist, was rein digital gestaltet werden kann – zum Beispiel wechselseitige

Informationsvermittlung – und was im Zusammenspiel von Online- und Offlineformaten, den sogenannten Hybriden, erfolgen sollte – zum Beispiel plenare Informationen im Digitalen und Werkstätten oder Workshops in Präsenz. Befürchtungen, dass die Bürgerbeteiligung im Digitalen zur Bürgerinformation abflacht, bestehen nicht. Das ist vorab beim Veranstaltungsdesign zu klären – genauso wie bei Präsenzveranstaltungen.

**Wir inspirieren uns weniger:** Da die persönliche Begegnung fehlt, entfällt auch die informelle Kommunikation – das bereits erwähnte Nebengespräch. Damit gehen kreativer Gedankenaustausch, Zustimmung und Widerspruch verloren. Inhaltliche Inspiration muss formell angestoßen werden und bedarf einer guten Vorbereitung.

**Wir sind unverbindlicher:** Durch fehlenden Blickkontakt und fehlende Handschläge ist es im Digitalen schwieriger, Verbindlichkeit herzustellen.

**Wir wollen viel, können es aber noch nicht:** Mit der Digitalisierung steigt ein Perfektionsanspruch in einer Zeit, die von einer Fehleranfälligkeit und Experimentierfreude geprägt ist. Die noch erlaubte Fehlerkultur sollte in dieser Lernphase beibehalten werden.

**Wir haben es eilig:** Durch das schnelle Rein- und Rausklicken bei Veranstaltungen, raschen Wechseln zwischen Themen, Menschen und Orten erleben wir eine Beschleunigung, bei der weder unsere Köpfe, noch Arbeits- und Planungsprozesse mitkommen. Realitätsnahe und gesunde Abläufe sollten wir daher im Blick behalten.

## Anmerkungen

**\*Anmerkung:** Dieser Beitrag basiert auf den eigenen Lernprozessen der Autorinnen bei folgenden digitalen Veranstaltungen:

**Grüger, Christine; Strunk, Roland:** Virtuelle Sommerwerkstatt im Rahmen der Stadtkonzeption 2030 der Stadt Rottenburg am 24.07.2020.

**Grüger, Christine, Lüchtrath Angela:** Gemeinsame Dienstbesprechung der Landwirtschafts- und Naturschutzverwaltungen in Baden-Württemberg per online Videokonferenz am 22.07.2020.

**Grüger, Christine, Lüchtrath Angela:** Grenzüberschreitender online Bürgerdialog am Hochrhein i.A. des Staatsministeriums Baden-Württemberg am 17. und 25. Juni 2020. Zugriff: <https://beteiligungportal.baden-wuerttemberg.de/de/informieren/service/media/mid/grenzueberschreitende-dialoge-bei-geschlossenen-grenzen> [abgerufen am 10.09.2020].

**Grüger, Christine; Thissen, Fee, 2020:** „...weniger schnell, weniger komplex, gar gestoppt? Wie sich Stadtentwicklung durch Corona verändert!“

**vhw, Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V.:** Onlineseminar und Fachaustausch am 07.05.2020 und 29.06.2020.

**Grüger, Christine; Thissen, Fee, 2020:** „...weniger schnell, weniger komplex, gar gestoppt? Wie sich Stadtentwicklung durch Corona verändert!“ Podcast im Online-Magazin What/Next. Open access [www.planung-neu-denken.de](http://www.planung-neu-denken.de).

**Thissen, Fee, 2020:** Verschoben ist (nicht) aufgehoben? Wie sich die Krise auf dialogische Prozesse und die Akteursvielfalt in der Stadtentwicklung auswirkt. Impuls zum Onlineseminar des isw „Bürgerbeteiligungsprozesse in der Stadtentwicklungsplanung – Kommunikation zwischen Vertrauenskrise und Konflikten“, moderiert von Dr. Christine Grüger am 22.06.2020.