



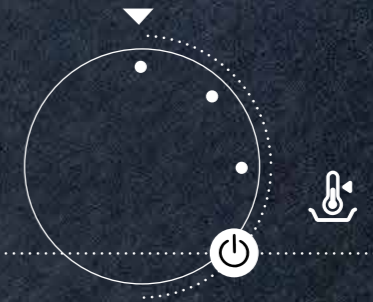
# DIGITALE HAUS MANN'S KOST

*Rezepte zum Einsatz digitaler Werkzeuge und  
Methoden in der Verwaltung*





# Vorspeise



Ein bisschen ist es mit der Digitalisierung so wie mit der Hausmannskost: Sie muss gar nicht kompliziert und ausgefallen sein. Die Basiszutaten sind vergleichsweise simpel und fast überall erhältlich. Die Zubereitung geht schnell und ist unkompliziert. Und wenn Sie genau hinschauen, sind viele der genutzten „Kochstile und Kniffe“ auch schon viel verbreiteter und etablierter, als oft angenommen wird.

In diesem Heft finden Sie Beispiele dafür, wie digitale Tools und Methoden mit simplen Zutaten den Arbeitsalltag in der Verwaltung vereinfachen und teilweise auch schon längst zum gängigen – wenn auch nur informellen – Hausgebrauch gehören. Gleichwohl könnten sie aber noch viel öfter und flächendeckender eingesetzt werden. Die folgenden Seiten halten daher im Alltag erprobte Rezepte fest und regen den Appetit an, sich tiefergehend mit den Herausforderungen und Chancen für die Verwaltung zu beschäftigen. Und zwar in den folgenden drei Themenbereichen:

**1** „Arbeitskultur“ verweist auf Standardsituationen, die bei exzellenter Ausführung schon einen Gutteil des Erfolgs garantieren.

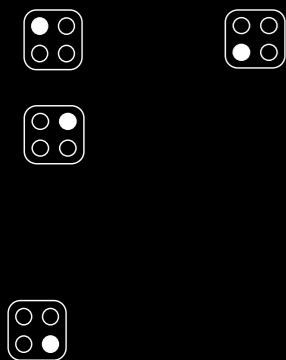
**2** „Agiles Arbeiten“ steht für die kleinen Tricks und Methoden, die den Weg zu Innovationen im behördlichen Arbeiten ebnen.

**3** „Meeting-Methoden“ beinhalten konkrete Vorschläge, wie Arbeitstreffen effizient und abwechslungsreich gestaltet werden können.

Wichtig zu beachten: Die Suche nach den besten digitalen Tools ist zunächst gar nicht so entscheidend. Viel wichtiger ist das Mindset, also Ihre Denkweise und Einstellung dazu, wie Sie bestimmte Aufgaben angehen: eher schrittweise als mit einem Schlag, eher fragend als wissend?

Die Ähnlichkeiten zwischen Hausmannskost und smarterer Verwaltungsarbeit sollen hier gar nicht so stark bemüht werden. Eher geht es darum, mit einem alternativen sprachlichen Zugriff etablierte Begriffe und Beschreibungen anschaulich zu erklären und zugänglich zu machen. Das Heftdesign unterstreicht diesen Zugriff auf den (digitalen) Arbeitsalltag mit Koch- und Küchenmetaphern visuell. Das verleiht den beschriebenen Werkzeugen und Methoden mehr Leichtigkeit und regt an, auch mal „out of the box“ zu agieren – für mehr Appetit auf Neues im Arbeitsalltag.

Wohl bekomms!



# Inhaltsverzeichnis

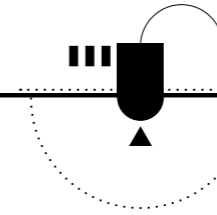
3	<b>Vorspeise</b>
	Vorwort
6	<b>Hauptspeise</b>
	„Ich bin neu hier“ <b>Teammitglieder online einarbeiten</b>
8	
	„Ist das Mikro aus?“ <b>Partizipative und inklusive Videokonferenzen moderieren</b>
10	
	„Auf ‘nen Kaffee?“ <b>Informelle Gespräche gezielt ins Digitale übertragen</b>
12	
	Nachschlag #1 <b>Das Salz in der Suppe Ihrer Videokonferenz ...</b>
14	
	<b>Digital Native, Digital Immigrant oder Digital Ignorant?</b>
16	
	„Ich seh den Wald vor lauter ...“ <b>Aufgaben transparenter strukturieren</b>
18	
	„Ich arbeite in der Verwaltung. Kreativ sind andere.“ <b>Ideen generieren – mit System</b>
20	
	Nachschlag #2 <b>Moderations-Leitfäden für den Erfahrungsaustausch</b>
22	
	„Der Dienstweg ist einzuhalten!“ <b>Teamkultur etablieren – mit Digital Leadership</b>
24	
	„Das war nicht mein Fehler“ <b>Probleme durch konstruktive Fehlerkultur lösen</b>
26	
	„Wer ist da eigentlich zuständig?“ <b>Teams zusammenstellen – mit Methode</b>
28	
	Nachschlag #3 <b>Magische Zutaten: Zeit, Engagement und Abwechslung</b>
30	
	<b>Kreuzworträtsel</b>
32	
	<b>Nachspeise</b>
36	Glossar
38	Referenzen zum Weiterkochen
39	Impressum
39	Bildnachweise



# *Hauptspeise*



# Teammitglieder online einarbeiten



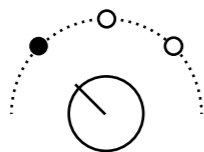
„**ICH BIN NEU HIER**“

## Zutaten:

- 1 Begrüßungs-Buddy\* und 1 interessiertes Team
- 1 Videokonferenz-Tool
- ein wenig Geduld für die ein oder andere zusätzliche Videokonferenz

Themengebiet: Arbeitskultur

Level: 1



\* **EIN BUDDY, WAS IST DAS?  
SIEHE GLOSSAR SEITE 36.**

Sie haben einen Neuzugang im Team, aber es ist nicht möglich, sie oder ihn ausschließlich im Büro kennenzulernen und einzuarbeiten? Mit diesem Rezept schaffen Sie es, Neuzugänge auch über digitale Wege erfolgreich ins Team zu integrieren.

## Zubereitung:

### 1. Planen Sie Zeit zur Vorbereitung ein

Bereiten Sie schon vor dem Arbeitsstart alles so vor, dass er oder sie ab Tag 1 die technische Ausrüstung im Homeoffice nutzen kann.

### 2. Wählen Sie einen Begrüßungs-Buddy aus

Wählen Sie eine länger im Team tätige Person aus, die sich als Begrüßungs-Buddy und erster Ansprechpartner bzw. erste Ansprechpartnerin proaktiv um einen guten Start im Team kümmert. Je nachdem, wie groß Ihr Team ist, macht es Sinn, dass diese Person nicht an denselben Aufgaben oder Projekten arbeitet wie der Neuzugang.

### 3. Führen Sie Begrüßungsgespräche

Planen Sie für den ersten Tag 1-2 Begrüßungsgespräche via Videokonferenz in unterschiedlichen Besetzungen ein, damit der Neuzugang nach und nach alle Kolleginnen und Kollegen in Ihrem Team und darüber hinaus kennenlernen kann.

### 4. Planen Sie gemeinsame Arbeitstreffen

Wenn Ihr Videokonferenz-Tool die Möglichkeit bietet, den Bildschirm zu teilen, können Sie z. B. im gemeinsamen Gespräch an einem Dokument arbeiten. Das erleichtert auch den Austausch von gegenseitigem, direktem Feedback. Gerade beim Start in einen neuen Job ist es wichtig, den Kolleginnen und Kollegen bei der ein oder anderen Aufgabenerledigung über die Schulter schauen zu können oder von ihnen aktiv in ein Vorgehen eingearbeitet zu werden.

### 5. Schaffen Sie Möglichkeiten zu informellem Austausch

Die Gespräche zwischen Tür und Angel oder beim Kaffeholen sind für die zwischenmenschliche Harmonie und ein gutes Arbeitsklima im Team oft sehr wichtig. Legen Sie eine Struktur fest, um sich (zu zweit oder zu dritt? 1x die Woche oder 1x im Monat?) regelmäßig zum gemeinsamen digitalen Mittagessen oder Kaffee zu treffen.

## Et voilà

Mit wenigen Zutaten und einer extra Portion Zeit schaffen Sie persönliche Nähe und eine Vertrauensbasis für die Zusammenarbeit – und fördern nebenbei das Wirgefühl im Team.



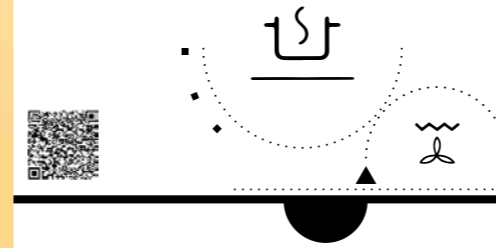
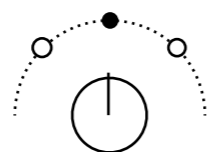
## „IST DAS MIKRO AUS?“

### Zutaten:

- 1 Videokonferenz-Tool
- 3-15 Teilnehmende
- 1-2 Moderatorinnen oder Moderatoren
- 1 Prise Improvisationstalent

Themengebiet: Meeting

Level: 2



# Partizipative und inklusive Videokonferenzen moderieren

### Zubereitung:

#### 1. Erleichtern Sie den Tool-Zugriff

Klären Sie vorab, ob alle Teilnehmenden Zugriff auf das Videokonferenz-Tool haben oder es noch technische Hürden gibt. Schicken Sie dem Team die Einwahldaten rechtzeitig zu und ermuntern Sie sie, Kamera und Mikro vorab zu testen.

#### 2. Laden Sie niederschwellig zum Mitdiskutieren ein

Sprechen Sie die Teilnehmenden schon beim Ankommen in der Videokonferenz an und laden sie zu ersten Beiträgen ein. Sie können sie zum Beispiel ermutigen, sich im Chat zu begrüßen, in die Kamera zu winken oder bei Zustimmung („Hat das Mittagessen geschmeckt?“) ein „Daumen hoch“ zu zeigen. Fragen Sie so auch während des Gesprächs immer wieder Feedback ab.

#### 3. Wählen Sie einen Moderations-Buddy aus

Videokonferenz-Tools bieten oft mehrere Kommunikationskanäle an: Video und Ton, Chat oder sogar Emojis. Damit Sie den Überblick nicht verlieren, empfehlen wir Ihnen, eine weitere Person im Team anzusprechen, die die Co-Moderation übernimmt und Ihnen z. B. Bescheid gibt, falls Sie mal eine Wortmeldung im Chat übersehen.

Tipp: Lassen Sie die Moderationsrolle im Team rotieren, sodass alle einmal die Gesprächsleitung übernehmen.

#### 4. Strukturieren Sie das Gespräch

Damit alle wissen, worum es in der Videokonferenz geht, können Sie mit den Teilnehmenden zu Beginn des Meetings Punkte für die Tagesordnung sammeln. Idealerweise sind das nur Themen, die es zu besprechen gilt – reine Information lässt sich auch schriftlich mitteilen.

Wichtig: Bleiben Sie im besprochenen Zeitrahmen. Planen Sie eine kurze Pause ein, falls Sie schon vorher wissen, dass Sie mehr als 45 Minuten brauchen.

#### 5. Zum Abschied

Besprechen Sie als „Absacker“ im Team, was nach Ende des Online-Treffens ansteht – vielleicht braucht es noch eine Anschluss-Besprechung oder es sollen Hintergrundinfos per E-Mail verschickt werden.

### Et voilà

Mit diesem Rezept meistern Sie und Ihr Team die Moderation einer partizipativen Videokonferenz.

\* DIE SCHRITTE 1, 2, 4 UND 5 SIND FÜR TELEFONKONFERENZEN GENAUSO HILFREICH.



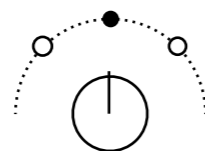
## „AUF ‘NEN KAFFEE?“

### Zutaten:

- 1 Videokonferenz-Tool
- 1 interessantes Thema
- 5 bis 10 Minuten Zeit \*
- eine oder mehrere Kolleginnen oder Kollegen, die Sie nicht tagtäglich sehen – gerne auch Kontakte, die bislang vielleicht gar nicht zu Ihrem direkten Arbeitsumfeld gehören

Themengebiet: Meeting

Level: 2



Mit dem Umzug ins digitale Büro fallen zufällige, aber oftmals besonders wichtige und erkenntnisreiche Gespräche am Kaffeeautomaten oder beim gemeinsamen Mittagessen weg. Lassen Sie das nicht zu und organisieren Sie Wege, um digitale informelle Meetings im Arbeitsalltag Ihres Teams zu etablieren.



## Informelle Gespräche gezielt ins Digitale übertragen

### Zubereitung:

**1. Finden Sie die richtige Gesprächspartnerin oder den richtigen Gesprächspartner**  
Sprechen Sie im Idealfall sowohl mit direkten Kolleginnen und Kollegen, aber gerne auch mit Personen, mit denen Sie nur wenige oder keine Arbeitsabläufe teilen.

**2. Suchen Sie gemeinsam ein Thema aus**  
Sei es der schnelle Erfahrungsaustausch, die Nutzung eines neu eingeführten Projektmanagement-Tools in Ihrer Abteilung oder auch das neue Superfood: Suchen Sie gemeinsam einen konkreten, aber nicht zu komplexen Anlass für das informelle Meeting.

**3. Halten Sie das Treffen kurz**  
Halten Sie informelle Meetings eher dynamisch und kurz (5 bis 10 Minuten) – und lassen Sie sie dafür gerne öfter stattfinden, zum Beispiel immer freitags.

**4. Kreieren Sie ein flexibles Setting**  
Dies ist der Moment in der Woche, in dem „Informell“ großgeschrieben wird: Wenn das nicht sowieso öfter vorkommt, können Sie das Gespräch z. B. im Garten, auf dem Balkon oder beim Spaziergang führen oder Ihr Haustier im Video-Call dabei haben.

**5. Überlassen Sie den Zufall nicht dem Zufall**  
Organisieren Sie informelle Gesprächstermine auch gezielt für Ihr Team und teilen Sie die Gesprächsduos dafür jeweils per Zufall ein – zum Beispiel mit selbstgebastelten Losen. Alternativ findet man via Suchmaschineneingabe auch ein Online-Glücksrad als Entscheidungs-Tool.

### Et voilà

Unerwartete Einblicke in den Arbeitsalltag der Kolleginnen und Kollegen brechen Routinen auf und können sogar dazu führen, dass sich neue Lösungswege auftun.



**DIE DOSIERUNG KANN IMMER INDIVIDUELL NACH GESCHMACK ANGEPAST WERDEN.**

# Das Salz in der Suppe Ihrer Videokonferenz ...

Für die Kommunikation in Videokonferenzen empfiehlt sich folgende Netiquette:

## Redeanteile

Achten Sie auch bei Online-Meetings auf ausgewogene Redeanteile. Es sollten keine minutenlangen Monologe gehalten werden, sondern alle Beteiligten zu Wort kommen.

## Netiquette im Chat

Doppelte Satzzeichen in der schriftlichen Kommunikation wirken auf Ihr Gegenüber oft so, als ob die Wörter laut geschrien würden. Verzichten Sie darauf, um im Umgangston sachlich zu bleiben (z. B. „Was heißt das??“ im Chat der Videokonferenz).

## Kontext und Zwischentöne

In der Online-Kommunikation gehen Kontext und Zwischentöne schnell verloren – nehmen Sie daher auch in herausfordernden Situationen immer die beste Absicht des Gegenübers an und tauschen Sie sich zu Beginn des Meetings zu den aktuellen Arbeitsbedingungen aus (Wie geht es allen? Sitzen Sie gerade zu Hause oder im Zug?).

Aperitif-Methoden können als Eisbrecher oder Warm-up dazu dienen, besser in die Online-Diskussion und gemeinsame Arbeit zu starten:

## Kamera verdecken

Bereiten Sie eine Ja-Nein-Frage vor, zum Beispiel dazu, wie es den Teilnehmenden geht, wo sie gerade sind oder ob sie schon zu Mittag gegessen haben. Während Sie die Frage stellen, verdecken alle (einschließlich Sie selbst) ihre Kamera mit einem Papier oder Finger. Alle, die die Frage mit „Ja“ beantworten, nehmen nun die Verdeckung ab und zeigen sich im Bild, bis die nächste Frage gestellt wird. Wählen Sie jemanden aus der „Nein“-Fraktion, um spontan die nächste Frage zu stellen. Wiederholen Sie das Vorgehen drei oder vier Mal.



# Digital Native, Digital Immigrant oder Digital Ignorant?

Finden Sie heraus, welcher Typ Sie  
– und Ihr Team – sind.

(Mehrfachnennungen nicht möglich)

## 1 Unter digitalen Tools verstehen Sie ...

- A ... elektrische Rohrzangen und virtuelle Schraubendreher.
- B ... ein auf Ihre Bedürfnisse abgestimmtes Repertoire an digitalen Hilfsmitteln, das Sie dabei unterstützt, Ihre Arbeit zu organisieren und dabei effektiver und effizienter zu werden.
- C ... die rettende Lösung für sämtliche Probleme und Herausforderungen des Arbeitsalltags in der Verwaltung.

## 2 Für Ihre Passwörter ...

- A ... folgen Sie dem Motto „one size fits all“ und nutzen seit Jahren dasselbe sechsstellige Passwort (etwa Ihr Geburtsdatum?).
- B ... nehmen Sie die Anfangsbuchstaben eines Satzes, mischen Groß- und Kleinschreibung, verwenden Sonderzeichen und Zahlen – und erneuern sie regelmäßig.
- C ... nutzen Sie einen Passwortmanager.

## 3 Wenn Ihr Team einen Chatbot hätte ...

- A ... würde er jeden Tag von Ihnen mit kniffligen Fragen bombardiert, um die KI zu trainieren.
- B ... „Hilfe, ein Chatbot nimmt uns die Arbeit weg!“
- C ... wäre er eigentlich kein Chatbot, sondern eher eine Telefonhotline.

## 4 Wenn Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen zu einer Zoom-Konferenz eingeladen werden ...

- A ... freuen Sie sich schon auf den nächsten Kongress der Lupenhersteller.
- B ... überlegen Sie sich sofort, welchen lustigen Hintergrund Sie diese Woche ausprobieren können.
- C ... melden Sie Bedenken zum Datenschutz an und schlagen ein alternatives Videokonferenz-Tool vor.

## 5 Wenn Sie die Abkürzung OZG hören ...

- A ... fragen Sie sich, wofür die Abkürzung noch einmal steht – „ohne Zustimmung genehmigt“?
- B ... wird im Team der Umsetzungsstand des OZG-Dashboards gecheckt, so wie eigentlich jeden Tag.
- C ... fragen Sie sich, welche positiven Veränderungen das Gesetz bringen wird.

## 6 Das Internet der Dinge ist für Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen ...

- A ... der Zukunftstraum, in dem die Klimaanlage schon 10 Minuten vor Ihrer Ankunft im Büro wohltemperiert ist (Antrag ist raus).
- B ... längst Alltag: Die Kommunikation Ihrer Drucker ist schneller als der Flurfunk.
- C ... nicht so spannend wie Dinge im Internet.

## 7 Um wie viele Prozentpunkte hat sich Ihrer Schätzung nach der Deutschland-Index der Digitalisierung des Kompetenzzentrums Öffentliche IT (ÖFIT) von 2019 auf 2021 verändert?

- A um 1,9 Prozentpunkte (von 68,3 auf 70,2 Prozent)
- B um 10,1 Prozentpunkte (von 52,3 auf 62,4 Prozent)
- C Um was geht's bei diesem Index?

**Digital Ignorant**  
0 bis 7 Punkte

**Digital Immigrant**  
8 bis 14 Punkte

**Digital Native**  
15 bis 21 Punkte

Halb so wild! Schließlich haben Sie und Ihr Team ja nun bereits die „Digitale Hausmannskost“ in der Hand und können sich hier mit digitalen Methoden und Werkzeugen vertraut machen. Konzentrieren Sie sich auf die Herdstufe 1.

Nicht schlecht! Sie und Ihr Team bringen bereits einiges an Wissen zur Digitalisierung des Verwaltungsalltags mit. Herdstufe 2 ist genau Ihr Terrain.

Exquisit! Beeindruckend, wie sicher Sie und Ihr Team sich bereits in der digitalen Welt bewegen. Fokussieren Sie sich auf die Rezepte der Herdstufe 3 für einen Extraschub Digitalisierung.

Auflösung:

1. (A) 1 Punkt (B) 3 Punkte (C) 2 Punkte
2. (A) 1 Punkt (B) 2 Punkte (C) 3 Punkte
3. (A) 3 Punkte (B) 2 Punkte (C) 2 Punkte
4. (A) 1 Punkt (B) 2 Punkte (C) 3 Punkte
5. (A) 1 Punkt (B) 3 Punkte (C) 2 Punkte
6. (A) 2 Punkte (B) 3 Punkte (C) 1 Punkt
7. (A) 3 Punkte (B) 2 Punkte (C) 1 Punkt



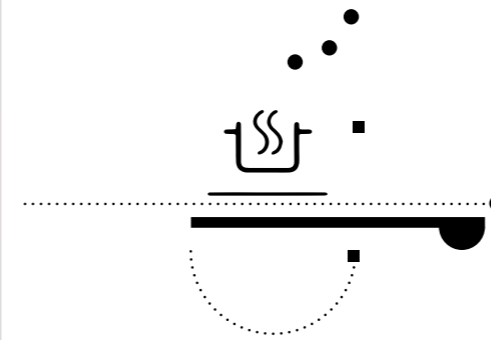
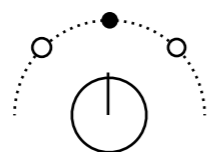
„**ICH SEH DEN WALD  
VOR LAUTER ...**“

#### Zutaten:

- viel zu viele Aufgaben, die erledigt werden wollen
- 1 digitales Whiteboard (falls zur Hand) \*
- als Alternative zum digitalen Whiteboard:
  - Papier und Stifte
  - 1 Tafel
  - 100 Klebenotizen

Themengebiet: Agiles Arbeiten

Level: 2



## Aufgaben transparenter strukturieren





#### Zubereitung:

##### 1. Beginnen Sie mit einer leeren Tafel

Erstellen Sie – ggf. gerne auch direkt mit dem Team – vier Spalten und benennen Sie diese wie unten abgebildet.

##### 2. Fügen Sie Aufgaben hinzu, um Arbeit darzustellen

Schreiben Sie jede Aufgabe auf eine Klebenotiz und ordnen Sie sie nach Relevanz. Stellen Sie sicher, dass die bezeichneten Aufgaben umsetzbar sind: Bauen Sie immer ein Verb in die Arbeitsbeschreibungen ein, sodass alle im Team genau wissen, was zu tun ist. Beispiel: Leitungsvorlage zum Schluss ordentlich pfeffern.

 NEU	 IN BEARBEITUNG	 PAUSIERT	 ERLEDIGT
Aufgaben, die noch nicht bearbeitet sind	Aufgaben, die gerade ausgeführt werden	Verschieben Sie Aufgaben in diese Spalte, wenn Sie damit aktuell nicht weiterkommen.	Erledigte Aufgaben: Hier können alle im Team sehen, was bereits fertiggestellt wurde.

##### 3. Lassen Sie jede Aufgabe sämtliche Spalten durchlaufen

Kern der Kanban-Methode sind die verschiedenen Phasen, die von jeder Aufgabe durchlaufen werden. Zum Beispiel kann eine Aufgabe in die In-Bearbeitung-Spalte verschoben werden, sobald jemand im Team sich ihr widmet.

##### 4. Binden Sie das Team ein

Vielleicht ähnelt dieses Vorgehen den Aufgabenlisten, die Sie oder Ihre Kolleginnen und Kollegen jeweils für sich selbst anlegen und führen. Indem Sie sich im Team auf eine gemeinsame Darstellung einigen und diese gemeinsam aktualisieren, erleichtern und beschleunigen Sie Abstimmungsprozesse.

#### Et voilà

Die Arbeitsabläufe sind für Sie und andere nun transparent Schritt für Schritt einsehbar – auf dem Kanban-Board.

\* **DEN LINK ZU EINER BEISPIELHAFTEN ANSWAHL VON WHITEBOARD-TOOLS FINDEN SIE IN DEN REFERENZEN.**



**„ICH ARBEITE IN DER**

**VERWALTUNG.**

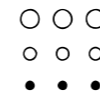
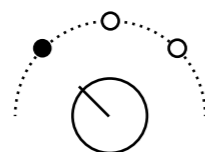
**KREATIV SIND ANDERE.“**

#### Zutaten:

- 1 digitales Whiteboard (falls zur Hand)
- 3-9 Teilnehmende
- als Alternative zum digitalen Whiteboard:
  - Papier und Stifte
  - 1 Tafel
  - 100 Klebenotizen
- ein knapp bemessener Zeitraum
- Mut, Verrücktes auszusprechen

Themengebiet: Agiles Arbeiten

Level: 1



## Ideen generieren – mit System

#### Zubereitung:

##### 1. Formulieren Sie eine Schlüsselfrage

Die Schlüsselfrage sollte eine offene, klare und fesselnde Frage sein, die nach einer Lösung für ein dringendes Problem oder eine Herausforderung sucht. Sie sollte nicht allgemein, sondern möglichst konkret formuliert sein – zum Beispiel: „Hilfe! Unser Team hat keine Lust mehr auf lange Meetings – geht effektive Zusammenarbeit auch anders?“

##### 2. Halten Sie sich an die ungeschriebenen Gesetze eines jeden Brainstormings

- a) Quantität über Qualität: Ideenreichtum ist entscheidend, um aus gängigen Denkmustern und Arbeitsabläufen auszubrechen.
- b) Kritik kommt zum Schluss: Bedenken hemmen Kreativität und sollten nicht zu früh im Vordergrund stehen.
- c) Sagen Sie statt „Ja, aber ...“ lieber „Ja, und ...“, um immer neue Ideen zu entwickeln.

##### 3. Setzen Sie ein knappes Zeitfenster

Entwickeln Sie überraschende und überzeugende Ergebnisse unter Zeitdruck. Das stimuliert die Gesprächsdynamik und zwingt dazu, auch weniger konventionelle Ideen zu generieren. Erstellen Sie einen Haufen (digitaler) Klebenotizen und schreiben Sie drauflos!

##### 4. Nehmen Sie andere Perspektiven ein

Denken Sie sich in eine andere Person hinein und beantworten Sie die Brainstorming-Frage aus ihrer Perspektive. Das kann ein Bekannter sein oder eine innovative Kollegin aus einer anderen Verwaltungseinheit, die die Meeting-Müdigkeit als Anlass für die Entwicklung unkonventioneller neuer Rezepte nutzen würde.

##### 5. Besprechen Sie sich erst nach dem Sammeln

Gehen Sie die Ideen nach dem Sammeln gemeinsam durch und legen Sie ähnliche Gedanken zusammen. Vielleicht finden Sie auch Ideen, die sich kombinieren lassen. Überlegen Sie erst zum Schluss, welche Gedanken Sie weiterverfolgen möchten.

#### Et voilà

Die eigene Kreativität systematisch anzuregen hilft dabei, neue (und manchmal unkonventionelle) Ideen zu entwickeln, und etabliert eine dynamischere Arbeitskultur mit Raum für Selbstwirksamkeit und Wertschätzung.

# Moderations-Leitfäden für den Erfahrungsaustausch

Für den Wissens- und Erfahrungsaustausch, die Entscheidungsvorbereitung oder das kontinuierliche Sammeln von Ideen eignen sich Meeting-Formate wie „Lean Coffee“ oder „Retrospektive“ (online oder vor Ort):

Sowohl **Lean Coffee Meetings** als auch **Retrospektive** stärken das Gemeinschaftsgefühl und schaffen Partizipationsmöglichkeiten. Wichtig ist hier, dass die Ergebnisse noch während des Treffens oder im Nachgang für alle zugänglich dokumentiert werden.

## Lean Coffee

- Laden Sie möglichst viele Kolleginnen und Kollegen zum Termin ein – gerne auch aus unterschiedlichen Teams und Bereichen.

- Im Meeting sammeln Sie Themenvorschläge der Teilnehmenden und lassen darüber abstimmen, welcher Vorschlag zuerst besprochen wird. Die Vorschläge sammeln Sie auf einer (digitalen) Tafel in drei Spalten: Themen | in Diskussion | diskutiert.

- Diskutieren Sie das erste Thema maximal 10 Minuten – nach Abstimmung der Teilnehmenden gegebenenfalls auch länger. Setzen Sie das erste Thema von der Spalte „Themen“ in die Spalte „in Diskussion“.

- Nach Abschluss wandert das erste Thema in die Spalte „diskutiert“, bevor das nächste Thema dran ist und von einer Spalte zur nächsten wandert.

## Retrospektive

Um aus den Erfahrungen der letzten ein bis zwei Projektwochen zu lernen, beantworten Sie und das Team eines der folgenden Frageformate:

### • Blocker – Motor

Was hat die Arbeit verlangsamt? Was hat sie angetrieben?

### • Start / Stop / Continue

Wovon braucht es mehr? Wovon weniger? Was kann bleiben, wie es ist?

### • VABE

Verbessern? Aufhören? Behalten? Ergänzen?

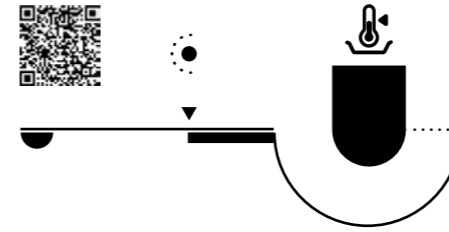


## ☰ Nachschlag

# #2

„... darf's noch etwas mehr sein?“

# Teamkultur etablieren – mit Digital Leadership



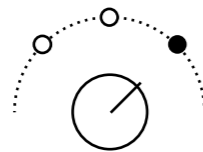
„**DER DIENSTWEG IST EINZUHALTEN!**“

## Zutaten:

- 1 Team, das Spaß an selbstverantwortlicher Arbeit hat
- 1 Referatsleitung oder Abteilungsleitung, die Beteiligungsmöglichkeiten schafft
- 2 große Portionen Experimentierfreude und Bereitschaft, neue Wege zu gehen

Themengebiet: Arbeitskultur

Level: 3



Arbeitsabläufe in Ihrem Team werden durch festgefahrene Hierarchien und Silodenken abgebremst? Mit nur wenigen Schritten lassen sich flexiblere Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der Teamkultur etablieren.

## Zubereitung:

### 1. Vermeiden Sie unnötige Hierarchien

Achten Sie bei der Rollenverteilung im Referat oder auch in der ganzen Abteilung darauf, dass sie sich nicht vorrangig an etablierten Hierarchien und Zuständigkeiten ausrichtet, sondern die Mitarbeitenden auf Basis ihrer Aufgaben, Kompetenzen und Entwicklungsziele zusammenbringt. Wichtig: Übernehmen Sie als Führungskraft wenn möglich Aufgaben selbst und denken Sie über das eigene Team hinaus: Mit wem könnten Sie und Ihr Team sich noch austauschen und vernetzen?

### 2. Schaffen Sie Informationszugänge

Seien Sie transparent in dem, was Sie tun und stellen Sie Informationen über Projektplanungen und Verläufe zur Verfügung, sodass sie bei Bedarf für das Team zugänglich sind.

### 3. Entscheiden Sie gemeinsam

Anstatt zu kontrollieren, legen Sie den Fokus in Teambesprechungen auf die gemeinsame Abstimmung von Aufgaben und Zielen: Wie bewerten und priorisieren Sie sie im Team? Wie begründen Sie das?

### 4. Konzentrieren Sie sich auf den Teamgeist

Schwerer als individuelle Ziele und Leistungen wiegt die Zusammenarbeit im Team, das Arbeitsklima und die Qualität der gemeinsamen Ergebnisse. Feiern Sie die Erfolge von Einzelnen als Erfolge im Team.

### 5. Nutzen Sie Fehler für Lernfortschritte

Planen Sie wöchentliche Reflexionstreffen, um zu besprechen, was in den letzten Arbeitstagen gut gelaufen ist und was noch besser laufen kann. Diskutieren Sie Fehler und Konflikte offen, konstruktiv und ohne Drohszenarien aufzubauen. Ziehen Sie daraus gemeinsam Schlüsse, um neue Fehler zu vermeiden und gemeinsam zu lernen.

## Et voilà

Mit Kontinuität und Beharrlichkeit schaffen Sie alte und ineffiziente Dienstwege ab und stärken Innovationsprozesse.



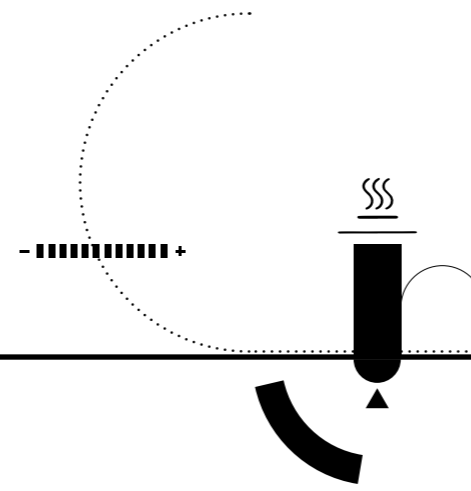
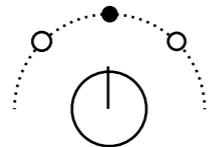
„DAS WAR NICHT  
MEIN FEHLER“

#### Zutaten:

- 1 Videokonferenz-Tool mit Stoppuhr
- 3-15 Teilnehmende
- 1 beliebiges Problem und 5 Fragen nach dem „Warum“
- 1 digitales Whiteboard (falls verfügbar)
- als Alternative zum digitalen Whiteboard:
  - Papier und Stifte
  - 1 Tafel
  - 100 Klebenotizen

Themengebiet: Arbeitskultur

Level: 2



# Probleme durch konstruktive Fehlerkultur lösen

## Zubereitung:

### 1. Seien Sie offen und konstruktiv

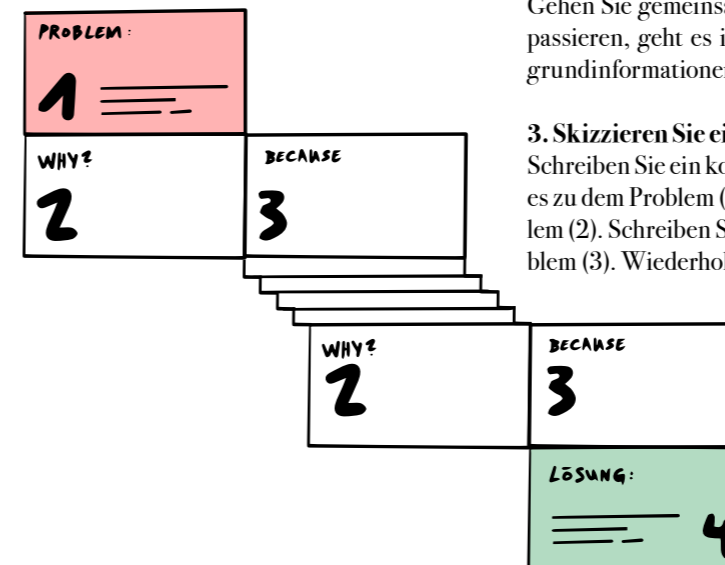
In Fehlern stecken viele wichtige Vitamine. Auch wenn sie uns zunächst meist ärgern, können wir viel aus ihnen lernen. Daher gilt: Alle dürfen Fehler machen – auch Vorgesetzte. Wenn Fehler aufgetreten sind, sollte das offen von den Vorgesetzten angesprochen und Lernoptionen sollten herausgestellt werden.

### 2. Setzen Sie sich im Team zusammen

Gehen Sie gemeinsam einem Problem auf den Grund und beachten Sie dabei: Wenn Fehler passieren, geht es in erster Linie darum, WARUM sie passiert sind, nicht WEM (Hintergrundinformationen hierzu finden Sie im Glossareintrag zur Five-Why-Methode).

### 3. Skizzieren Sie eine Problemkette

Schreiben Sie ein konkretes Problem (1) auf und nennen Sie genau EINEN Grund dafür, dass es zu dem Problem (1) kam. Schreiben Sie den Grund auf. Dieser Grund ist das nächste Problem (2). Schreiben Sie genau EINEN Grund dafür auf, dass es zu Problem (2) kam. Er ist Problem (3). Wiederholen Sie das Vorgehen so lange, bis Sie fünf Probleme identifiziert haben.



Wenn Sie im Team mit mehr als fünf Personen zusammensitzen und mindestens 60 Minuten Zeit haben, können Sie auch jeweils mehrere Gründe sammeln und sich dafür in ca. fünfminütige Teilgruppensitzungen aufteilen. Nach jeder Teilgruppensitzung treffen Sie sich im Plenum (der Videokonferenz) wieder, um sich darauf zu einigen, welchen Grund Sie als nächste Problemstellung auswählen.

### 4. Überlegen Sie Lösungen

Schreiben Sie mögliche Lösungen für das identifizierte Problem auf. Diskutieren Sie im Team, welche der Lösungen Sie umsetzen möchten, und wählen Sie eine verantwortliche Person, die die Lösungsumsetzung im Team koordiniert.

### 5. Dokumentieren Sie die Ergebnisse

Planen Sie ein, dass Ergebnisse des Treffens für alle Teilnehmenden zugänglich dokumentiert werden.

## Et voilà

Indem Sie nicht nach dem „Wer“ fragen, sondern immer wieder nach dem „Warum“, wachsen Sie mit Ihrem Team an Fehlern, lösen Probleme gemeinsam und vermeiden sie in Zukunft.



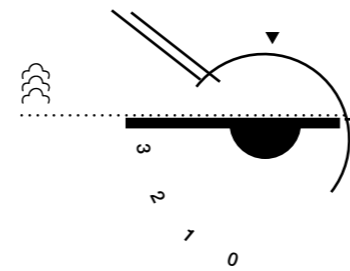
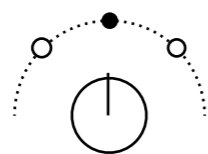
# „WER IST DA EIGENTLICH ZUSTÄNDIG?“

**Zutaten:**

- 1 Blick über den eigenen Tellerrand
- 1 digitales Whiteboard (falls verfügbar)
- als Alternative zum digitalen Whiteboard:
  - Papier und Stifte
  - 1 Tafel
  - 100 Klebenotizen

Themengebiet: Agiles Arbeiten

Level: 2



Bei Problemen und Konflikten zeigt die Ursachensuche oft, dass Arbeitsabläufe in festgefahrenen Strukturen festhängen, Kommunikationswege unklar und Teams überlastet sind. In der Folge kann es dazu kommen, dass Aufgaben von verschiedenen Stellen doppelt erfüllt oder liegen gelassen werden. Eine gut gewählte und ausgewogene Teamzusammenstellung kann hier helfen.

## Teams zusammenstellen – mit Methode

**Zubereitung:**

- 1. Legen Sie fest, wer die Aufgabenlösung koordiniert**  
Um die Aufgabe zu lösen, braucht es mehrere Beteiligte. Mindestens eine Person (ggf. auch zwei) sollte(n) dies koordinieren und die Aufgabenlösung vorantreiben.
- 2. Bestimmen Sie die Verantwortlichkeiten**  
Nun gilt es, die Aufgabenstellung klarer zu bestimmen und festzulegen, wer die Umsetzung koordiniert und wer die Ergebnisse ggf. abnehmen wird.
- 3. Wer kann zur Lösung beitragen?**  
Als koordinierende Stelle sind Sie auf Beiträge von Mitarbeitenden angewiesen, die über notwendige Fertigkeiten oder Informationen verfügen. Das sind auch diejenigen, auf die das Aufgabenergebnis Auswirkungen haben wird. Tipp: Schauen Sie hier und im Folgenden über den eigenen Tellerrand hinaus und beziehen Sie auch Expertise von anderen Teams oder Abteilungen ein.
- 4. Wer sollte informiert werden?**  
Wichtig ist außerdem, zu prüfen, wer darüber hinaus von den Ergebnissen betroffen sein wird und daher informiert werden sollte.
- 5. Vielschichtigkeit sichtbar machen**  
Eventuell sind für die Aufgabenlösung einige Zwischenschritte zu erfüllen – mit jeweils unterschiedlichen Auswirkungen und Beteiligten. Digitale Tools für agiles Arbeiten bieten übersichtliche Lösungen, um diese Abläufe in einer Tabelle darzustellen und zu verfolgen.

*Alternativ mit Papier und Stift: Schreiben Sie die Aufgaben und Zwischenschritte in einer Tabelle untereinander. Tragen Sie in die oberste Zeile die Namen der Teammitglieder ein und ordnen Sie darunter jeweils zu, wer für welche Aufgabe welche Rolle einnimmt (DACI steht für „Driver, Accountable, Contributor, Informed“ und bedeutet im Deutschen etwa „Antrieb, Verantwortung, Beitrag, Information“).*

	KOLLEGIN	KOLLEGE	KOLLEGIN	KOLLEGE
AUFGABE	D DRIVER	A ACCOUNTABLE	C CONTRIBUTOR	I INFORMED
AUFGABE	A	C	A	I

**Et voilà**

Idealerweise können Sie Ihr Team bei Bedarf referatsübergreifend zusammenstellen. Wenn hierbei aufgabenspezifische Qualifikationen priorisiert werden, werden festgefahrene Zuständigkeiten aufgebrochen und relevante Akteurinnen und Akteure in die Aufgabenlösung einbezogen.

# Magische Zutaten: Zeit, Engagement und Abwechslung

**Zeit und Engagement dürfen in keinem Erfolgsrezept fehlen. Da Digitalisierung oft mit der Beschleunigung und Automatisierung von Prozessen verbunden ist, werden sie im digitalen Arbeitsalltag jedoch schnell zu Geheimzutaten.**

## Langzeit-Investment

Auch wenn es kurzfristig Zeit und wichtige Ressourcen bindet, digitale Tools und Methoden zu etablieren, wird sich das Langzeit-Investment auszahlen.

## Beziehungsaufbau und Netzwerke

Begegnen Sie der Distanz, die im Digitalen entstehen kann, indem Sie mehr Fokus auf den persönlichen Beziehungs- und Netzwerkaufbau legen. Hören Sie sich beispielsweise bei anderen Führungskräften um: Welche Erfahrungen machen sie mit einem bestimmten digitalen Tool oder einer Workshop-Methode? Was können Sie voneinander lernen?

## Experimentieren

Auch die Abwechslung kommt schnell zu kurz, wenn man es sich einmal mit dem Lieblingsgericht (zu?) bequem gemacht hat: Experimentieren Sie ruhig immer mal wieder mit neuen digitalen Tools und Methoden. Wenn Sie beispielsweise ein Team zusammenstellen oder ein Meeting ansteht, überlegen Sie immer wieder neu, wer zuletzt welche Rolle eingenommen hat, wer eine bestimmte Rolle noch nicht ausprobiert hat und welche Rollen (beispielsweise die Moderation?) immer wieder neu verteilt werden können.



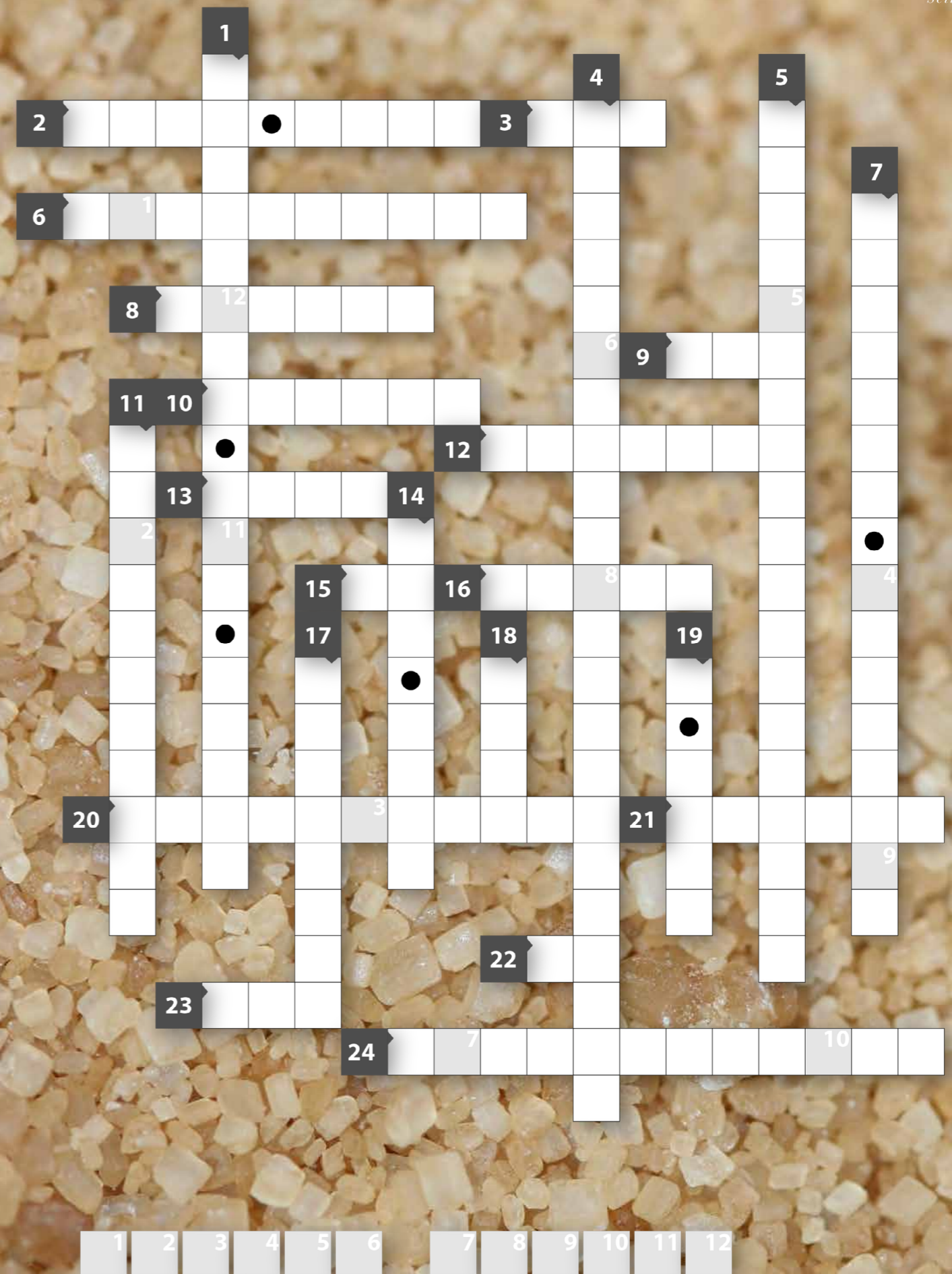
#3

„... darf's noch etwas mehr sein?“

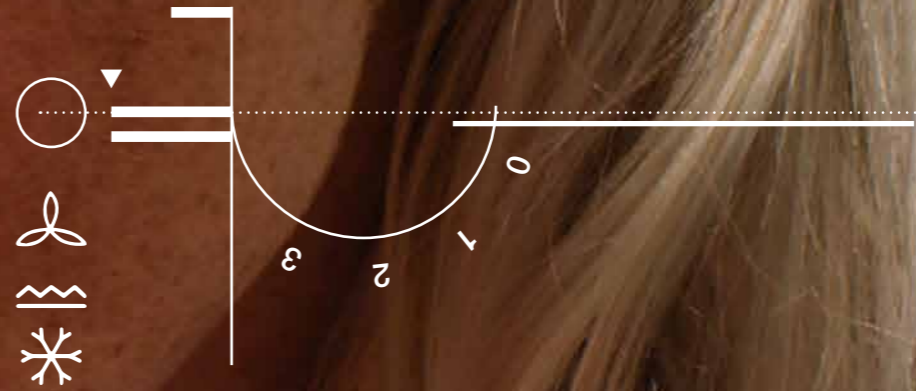
# Kreuzworträtsel

Die Auflösung senden wir Ihnen bei Interesse gerne zu. Schicken Sie uns einfach eine kurze Mail an [kontakt@irights-lab.de](mailto:kontakt@irights-lab.de). Wenn Sie uns ein Foto mit dem ausgefüllten Kreuzworträtsel schicken, melden wir uns mit einer kleinen Überraschung.

1. Wenn der Kühlschrank die Büro-  
Milch automatisch bestellt, ist das  
ein Beispiel für das ...
2. Diese Daten sind für alle da.
3. Für Signal wäre es AL – für  
Threema MA.
4. Wenn Aufgaben und Abläufe durch  
Software automatisiert werden,  
wird dies als ... bezeichnet.
5. Dieses Prinzip sagt im Grunde: Wer  
bestellt, der zahlt auch.
6. Schwimmen kann man in ihm nicht,  
kein Kajak oder Kanu kann auf ihm  
fahren und anstelle von Fischen sind in  
ihm eine Menge Informationen zu finden.
7. Englisch für: digitale Kompetenz
8. Sowohl in der Verwaltung als auch  
in der Liebe wird durch ihn eine  
Entscheidung gefordert. Abgelehnt wer-  
den kann er in beiden Fällen.
9. Hat man (im Plural) schon mal di-  
cke.
10. Den heute nach ihm benannten  
Test nannte er selbst zunächst  
„imitation game“.
11. Die beste Übersicht, um zu se-  
hen, wer was macht.
12. Der digitale Kollege für die im-  
mer gleichen Fragen.
13. Mal open, mal dark, mal big, mal  
smart.
14. Diese große Sammelmutter hat ge-  
rade erst begonnen.
15. Gegenteil von „Natürliche  
Dummheit“.
16. Hier wird gespeichert – hoffent-  
lich nicht gekLAUT oder vom  
Wind verweht.
17. Fremdwort für: Schritt für  
Schritt.
18. Tausend und eine Nacht haben  
wir davorgesessen und anders  
als uns beigebracht, hat's nichts gemacht.
19. Was für ein Akt doch all dieses  
Geschleppe war. Mit ihr ist alles  
irgendwie EinfachEr.
20. Gibt den Rhythmus für die Lö-  
sung eines vorgegebenen Pro-  
blems an.
21. Verbessert japanische Produk-  
tionen und das agile Denken.
22. Abkürzung für computerge-  
stützte Anwendung, die ver-  
spricht, Teams zusammenzubringen,  
ohne dass sie das Homeoffice verlassen
23. Abkürzung für Erfassung, Be-  
arbeitung, Transport, Aus- und  
Wiedergabe von Daten – ganz ohne Kopf-  
rechnen
24. Im Grunde ganz und gar ein-  
deutig, und doch bleibt es im  
ZDF ab und an ungelöst.



# Nachspeise



# Glossar

**A**gilität steht für das Vermögen einer Person oder eines Prozesses, sich in möglichst kurzer Zeit, dynamisch und vorausschauend an wechselnde Umstände anzupassen.

**B**uddy bedeutet „Kumpel“ oder „gute Freundin“. Buddy-Konzepte sind Patenschaftsmodelle, die zum Willkommen-Heißen von neuen Mitarbeitenden, aber auch darüber hinaus zur strukturierten Wissensweitergabe im Team eingesetzt werden.

**D**igitale Hausmannskost bezieht sich auf digitale Tools und Methoden, die vergleichsweise simpel im Arbeitsalltag angewendet werden können und diesen vereinfachen und optimieren. Um sie breiter im Arbeitsleben zu etablieren, fasst diese Publikation die wichtigsten Punkte zu ihrer Anwendung in übersichtlichen Rezepten zusammen.

**D**igitale Methoden basieren auf Arbeitsweisen, die teils schon älter sind als die E-Mail oder andere digitale Tools. Sie können da-

her oft auch ohne digitale Hilfsmittel umgesetzt werden. Diese können ihre Anwendung jedoch erleichtern und sie werden bereits erfolgreich in innovativen Projekten zur Softwareentwicklung eingesetzt und finden auch darüber hinaus immer häufiger Verwendung. Beispiele werden in den Rezepten auf Seite 19 oder 27 vorgestellt.

**D**igitale Tools sind Werkzeuge, die beispielsweise die Zusammenarbeit und Kommunikation im virtuellen Raum ermöglichen. Beispiele finden Sie auf Seite 10.

**F**ive-Why-Methode: dient der Ursache-Wirkung-Bestimmung und wurde als Begriff mit der Erfindung von automatisierten Webstühlen gegen Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts geprägt. Um einem Problem auf den Grund zu gehen, wird wiederholt nach der Ursache für einen Defekt gefragt. Entscheidend ist es, so lange nachzuhaken, bis der Problemhergang eindeutig rekonstruiert und ein Kausalzusammenhang beschrieben werden kann. Ob es dafür vier, fünf

oder 15 Nachfragen braucht, ist nicht entscheidend.

**K**anban ist japanisch für „Tafel“, „Karte“ oder auch „Beleg“ und bezieht sich auf eine Arbeitsmethode, die der besseren Aufgabenplanung im Team oder alleine dient. Details hierzu finden Sie auf Seite 19.

**M**indset beschreibt die Denkweise, innere Haltung oder Mentalität einer Person. Das Mindset einer Person ist oft entscheidend für den Umgang mit Problemen.

**L**eadership bedeutet so viel wie „Leitung“ oder „Führung“. Mit diesem neuen Führungsstil wird der digitale Wandel konstruktiv begleitet und vorangebracht. Digital Leader sind dementsprechend Personen, die z. B. neue und digitale Instrumente und Methoden im Arbeitsalltag und der Teamkultur einsetzen und etablieren.

**O**ut of the box kann übersetzt werden mit „raus aus der Box“ und beschreibt eine Herange-

hensweise an Herausforderungen oder Aufgaben, die sich von vorgegebenen Denkmustern, Erwartungen und Regeln befreit.

**Q**R-Codes ermöglichen es, Webseiten schnell und unkompliziert auf einem Handy zu öffnen – ohne dass erst ein längerer Webseitenlink händisch eingetippt oder verschickt werden muss. QR steht für Quick Response („schnelle Antwort“). QR-Codes sind Quadrate, die schwarz-weiß „gemustert“ sind.

**W**hiteboard heißt „weiße Tafel“ und meint Wandtafeln, die beispielsweise bei Workshops eingesetzt werden, um darauf mit speziellen, nicht-permanenten Stiften zu schreiben oder zu zeichnen. Verschiedene digitale Werkzeuge bilden diese Funktionen virtuell ab, was die standortunabhängige Zusammenarbeit im Team erleichtern kann.



**IN DIESER PUBLIKATION  
TAUCHEN QR-CODES IN  
DEN REZEPTEN ANF.  
WENN SIE SIE MIT IHREM  
HANDY ABSCANNEN, FINDEN  
SIE WEITERFÜHRENDE  
ONLINE-LESETIPPS**



# Referenzen zum Weiterkochen



**Brainstorming (Alex F. Osborn):**  
<https://de.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>



**Der Agile Coach (Atlassian):**  
<https://www.atlassian.com/de/agile>



**Digital Leadership in der öffentlichen Verwaltung (Ines Mergel):**  
<https://medium.com/@inesmergel/digital-leadership-in-der-%C3%B6ffentlichen-verwaltung-29dd40c223e8>



**Digitale Tools für eine bessere virtuelle Zusammenarbeit (Jonas Böckmann, Patrick Witt):**  
[https://work.4germany.org/wp-content/uploads/2020/12/Work4Germany\\_Digitale-Toolbox\\_Jonas-Bo%CC%88ckmann\\_Patrick-Witt-1.pdf](https://work.4germany.org/wp-content/uploads/2020/12/Work4Germany_Digitale-Toolbox_Jonas-Bo%CC%88ckmann_Patrick-Witt-1.pdf)



**Fünf-Stufen-Modell (Gilly Salmon):**  
<https://wb-web.de/material/methoden/das-aktive-online-lernen-und-lehren-das-stufenmodell-von-gilly-salmon.html>



**5 Tools für Online Warm-ups:**  
<https://www.workshop-spiele.de/5-tools-fuer-online-warm-ups/>



**Liberating Structures:**  
<https://liberatingstructures.de/lsp-faq/>



**Neue Narrative (Magazin zu Neuer Arbeit):**  
<https://www.neuenarrative.de/>



**Digitales Onboarding (Jannik Lindner):**  
<https://www.digital-affin.de/blog/digitales-onboarding-neuer-mitarbeiter/>



**Öffentliches Gestalten (CityLab Berlin):**  
<https://www.politicsfortomorrow.eu/uploads/1/1/2/5/112529815/oeffentliches-gestalten-handbuch.pdf>



**Teamspirit im Homeoffice:**  
<https://theyo.de/teambuilding-spiel-virtuell/>



**Online-Whiteboard Tools: Effektive Zusammenarbeit trotz Homeoffice (Jan Siebert):**  
<https://www.digital-affin.de/blog/online-whiteboard-tools/>

# Impressum

## Stand:

November 2021

## Herausgeber:

Think Tank iRights.Lab  
Schützenstraße 8  
10117 Berlin

## Verantwortlich:

Philipp Otto  
[www.iriights-lab.de](http://www.iriights-lab.de)  
[kontakt@iriights-lab.de](mailto:kontakt@iriights-lab.de)

## Projektteam:

Lilian Emonds, Viktor Vasileuski, Anja Henschel,  
Johanna Washington, Christoph Löffler, Stefanie Zillner,  
Bastian Denker, Jan Engelmann, Philipp Otto,  
Dr. Wiebke Glässer, Antje Grimm

## Gestaltung:

Christoph Löffler, iRights.Lab

## Lektorat:

Helen Bauerfeind, [www.lektorat-bauerfeind.de](http://www.lektorat-bauerfeind.de)

## iRights.Lab

Das iRights.Lab arbeitet als unabhängiger Think Tank an der Entwicklung von Strategien und praktischen Lösungen, um die Veränderungen in der digitalen Welt aktiv, pragmatisch, visionär und gesellschaftlich vorteilhaft zu gestalten.

Für Feedback, Fragen und Anmerkungen zur „Digitalen Hausmannskost“ und zur Arbeit des iRights.Lab wenden Sie sich gerne und jederzeit an [kontakt@iriights-lab.de](mailto:kontakt@iriights-lab.de).

## Lizenz

Der Text dieser Publikation ist urheberrechtlich geschützt und lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung 3.0 International (CC BY-SA 3.0) Lizenz (Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen). Sie dürfen das Material vervielfältigen und weiterverbreiten, solange Sie angemessene Urheber- und Rechteangaben machen. Sie müssen angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Wenn Sie das Material verändern, dürfen Sie Ihre Beiträge nur unter derselben Lizenz wie das Original verbreiten. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/legalcode.de>.



## Bildnachweise:

Cover Kristine Isabedra | [deathtothestockphoto.com](https://deathtothestockphoto.com)  
Seite 1,2 Daria Nepriakhina | [unsplash.com](https://unsplash.com)  
Seite 4 Christoph Löffler | [iRights.Lab](https://iRights.Lab)  
Seite 6-7 Amirali Mirhashemian | [unsplash.com](https://unsplash.com)  
Seite 8 Maresa Smith | [deathtothestockphoto.com](https://deathtothestockphoto.com)  
Seite 10 Ian Dooley | [unsplash.com](https://unsplash.com)  
Seite 12 Tyler Nix | [unsplash.com](https://unsplash.com)  
Seite 15 Allec Gomes | [unsplash.com](https://unsplash.com)  
Seite 16 Tim Mossholder | [unsplash.com](https://unsplash.com)  
Seite 18 Daria Shevtsova | [pexels.com](https://pexels.com)  
Seite 20 Christoph Löffler | [iRights.Lab](https://iRights.Lab)  
Seite 23 yurii-khimanin | [unsplash.com](https://unsplash.com) (Ananans)  
Seite 24 Conor Samuel | [unsplash.com](https://unsplash.com)  
Seite 26 Tabitha Turner | [unsplash.com](https://unsplash.com)  
Seite 28 Dose Juice | [unsplash.com](https://unsplash.com)  
Seite 31 Allec Gomes | [unsplash.com](https://unsplash.com)  
Seite 33 John Cutting | [unsplash.com](https://unsplash.com)  
Seite 34-35 David Powers | [deathtothestockphoto.com](https://deathtothestockphoto.com)  
Seite 36-37 Hue12 Photography | [unsplash.com](https://unsplash.com)  
Rückseite Kristine Isabedra | [deathtothestockphoto.com](https://deathtothestockphoto.com)

## Gefördert durch:

Bundeskanzleramt  
Willy-Brandt-Str. 1  
10557 Berlin  
[www.bundeskanzleramt.de](http://www.bundeskanzleramt.de)





Gefördert durch:

**iRights.Lab**  
Think Tank für die  
digitale Welt



Bundeskanzleramt