



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

**Herzlich willkommen
zum Webinar**

Zusammenarbeit im Team

06.11.2025

Stadtverwaltung Worms



Sinn führt.

Gemeinsam statt nebeneinander



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

**Zusammenkommen ist ein Beginn
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt
Zusammenarbeiten ist ein Erfolg!**

Henry Ford

Sinn führt.

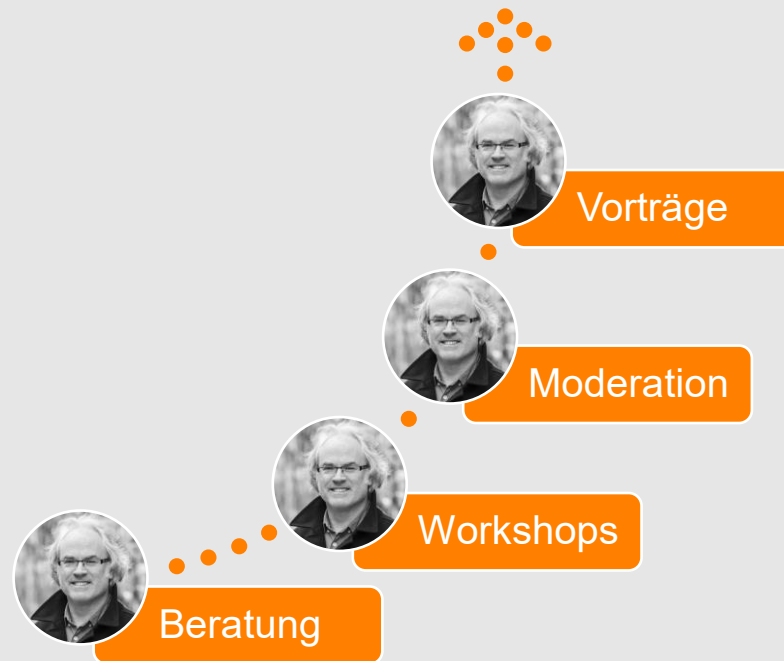


Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

M³: Mitarbeiterbindung – Mitarbeitermotivation – Mitarbeiterzufriedenheit im 21. Jhr.



Sinn führt.



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Chat-Frage zum Einstieg:



Woran erkennen Sie gute Zusammenarbeit?

Sinn führt.



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Warum dieses Thema wichtig ist

Die Realität in vielen Teams:

- Jede/r macht sein Ding
- Infos fließen zufällig
- Virtuelle Zusammenarbeit erschwert Abstimmung
- Missverständnisse entstehen schneller
- Zeit geht verloren – Motivation auch

Die gute Nachricht:

Teamarbeit kann man gestalten

Sinn führt.



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Erfahrungen mit Teamarbeit

Was kennzeichnet
ein gutes Team?



Sinn führt.



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Erfolgsfaktoren für Teams

Faktor 1:

Psychologische Sicherheit:

Ich kann Fehler machen und Klartext reden, ohne Angst

Faktor 2:

Klarheit der Rollen: Wer macht was? Und wer weiß, was ich mache?

Faktor 3:

Der Worms-Faktor:

Wir leisten etwas für die Bürger dieser Stadt. Gemeinsames Ziel
> Abteilungsziel

Sinn führt.



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Unterschied Gruppe – Team

Was ist ein Team?
Was ist eine Gruppe?



Sinn führt.



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Was Teamarbeit behindert

Typische Stolpersteine:

- Silodenken („Das ist nicht unser Bereich.“)
- Unausgesprochene Erwartungen
- Unterschiedliche Arbeitslogiken
- Fehlender persönlicher Austausch
- Mails statt Abstimmung

Erkenntnis:

Nicht die Menschen sind das Problem – sondern die Muster

Sinn führt.

Silodenken erkennen und aufbrechen



Rolf Dindorf
"Hier arbeite ich gerne".
Beratung für Mitarbeiterbindung



Sinn führt.

Was nervt Sie am meisten an der abteilungsübergreifenden Arbeit?

Silodenken erkennen und aufbrechen



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Was ist Silodenken – und warum entsteht es in Verwaltungen?

Silodenken bedeutet:

- Fokus nur auf den eigenen Aufgabenbereich
- Wenig Blick für Auswirkungen und Zusammenhänge
- Typische Alltagssätze („Dafür sind wir nicht zuständig.“ / „Das macht die andere Abteilung.“)

Folgen:

- Verzögerungen, Reibungsverluste, Missverständnisse

Lösung: Nicht Schuld suchen – Verbindungen schaffen

Sinn führt.



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Was ist Silodenken?

Silodenken bedeutet:

- Fokus nur auf die eigene Abteilung
- Aufgaben werden *punktuell* statt *gemeinsam* gedacht
- Informationen fließen nur intern, nicht team- oder ämterübergreifend
- Andere Bereiche werden als „Zuständige“, nicht als Partner gesehen

Kurz:

Jeder macht seins – und keiner das Ganze

Sinn führt.



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Warum Silodenken entsteht (besonders in Verwaltungen)

Strukturelle Gründe:

- klare Zuständigkeiten
- feste Hierarchien
- getrennte Verantwortungsbereiche
- formale Wege und Prozesse

Psychologische Gründe:

- Sicherheit in Routinen
- Angst vor Fehlern oder Kompetenzüberschreitung
- Gewohnheit: „Das haben wir schon immer so gemacht.“

Wichtig:

Es ist nicht böser Wille – es sind eingelernte Muster

Sinn führt.

Woran wir Silodenken im Alltag erkennen



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Typische Sätze:

- „Dafür sind wir nicht zuständig.“
- „Das muss das andere Referat machen.“
- „Hab ich weitergeleitet.“ – (und dann ist Stille)
- „Ich hab's erledigt – was die anderen damit machen, ist nicht mein Thema.“
- „Das war schon immer so.“

Wenn diese Sätze fallen:

- Die Verantwortung stoppt
- Die Zusammenarbeit auch

Sinn führt.



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Die Folgen von Silodenken

1. Bürger warten länger
2. Abläufe haken
3. Informationen kommen zu spät
4. Missverständnisse häufen sich
5. Motivation sinkt („Warum mache ich mir Mühe?“)

Kurz:

Silodenken kostet Zeit, Nerven und Qualität

Sinn führt.

Vom „Ich“ zum „Wir“



Rolf Dindorf

„Hier arbeite ich gerne.“

Beratung für Mitarbeiterbindung

Wechsel der Perspektive:

Ich-Perspektive

„Was brauche ich?“

„Warum soll ich helfen?“

„Das ist nicht mein Job.“

Wir-Perspektive

„Was brauchen wir?“

„Wie helfen wir uns gegenseitig?“

„Ich schaue über meinen Bereich hinaus.“

Wir-Gefühl entsteht durch Haltung, nicht durch Teamevents

Sinn führt.

Vom „Ich“ zum „Wir“



Rolf Dindorf

„Hier arbeite ich gerne.“

Beratung für Mitarbeiterbindung

Wechsel der Perspektive:

Ich-Perspektive

„Ich mache meinen Teil.“

„Meins ist erledigt.“

„Ich bleibe in meinem Bereich.“

Wir-Perspektive

„Wir sorgen gemeinsam für das Ergebnis.“

„Wie geht es im Prozess weiter?“

„Ich schaue über die Schnittstelle hinaus.“

Sinn führt.

Zusammenarbeit beginnt mit einer Frage



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Statt:
„Was ist **mein** Auftrag?“

Besser:
„Was wollen wir **gemeinsam** erreichen –
und was braucht es dafür?“



Sinn führt.

Erkenntnis



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Silodenken ist kein Charakterproblem
Es ist das Ergebnis von Strukturen und Gewohnheiten

Und genau deshalb kann man es verändern.
Gemeinsam. Schritt für Schritt.

Sinn führt.

Wir-Gefühl und Teamidentität stärken



Rolf Dindorf
"Hier arbeite ich gerne".
Beratung für Mitarbeiterbindung



Sinn führt.

Was hält Teams zusammen – auch ohne gemeinsame Büros?



Rolf Dindorf
"Hier arbeite ich gerne".
Beratung für Mitarbeiterbindung

Was ein Team zusammenhält ...

- Jede/r gehört dazu, ist als Mensch akzeptiert
- emotionale Verbundenheit
- einander vertrauen, sich aufeinander verlassen
- Rücksicht nehmen
- für den anderen einspringen

Sinn führt.

Was hält Teams zusammen – auch ohne gemeinsame Büros?



Rolf Dindorf
"Hier arbeite ich gerne".
Beratung für Mitarbeiterbindung

- klare und akzeptierte Teamführung
- klare Rollenverteilung
- gemeinsam Erfolg haben, der auch von außen anerkannt wird
- schwierige Zeiten gemeinsam bewältigt zu haben
- in Beziehung sein, täglicher Austausch
- jeder gehört dazu, ist als Mensch akzeptiert
- emotionale Verbundenheit, Rituale
- einander vertrauen, sich aufeinander verlassen
- Rücksicht nehmen
- für den anderen einspringen
- Konflikte/Probleme sofort lösen

Sinn führt.

Kommunikation im virtuellen Raum



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung



Sinn führt.

Kommunikation im virtuellen Raum



Rolf Dindorf
"Hier arbeite ich gerne".
Beratung für Mitarbeiterbindung

Was hat sich verändert?

- weniger spontane Kommunikation
- mehr Schrift, weniger Gespräch
- Aufgaben sind sichtbarer – Beziehungen weniger

Daher wichtig:

- Klarheit
- Kürzere Abstimmungen
- Bewusster Kontakt

Sinn führt.

Kommunikation im virtuellen Raum



Rolf Dindorf
"Hier arbeite ich gerne".
Beratung für Mitarbeiterbindung

Klare Kommunikation im Alltag

Ein einfaches Werkzeug für klare Abstimmung

3-Satz-Kommunikation

1. Was ist das Thema?
2. Was brauche ich von dir?
3. Bis wann brauche ich es?

Vereinfacht alles.

Sinn führt.

Der Unterschied zwischen "Informieren" und "Kommunizieren"



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Aspekt	Informieren	Kommunizieren
Ziel	Daten, Fakten, Status versenden.	Verständnis, Einigkeit, Ergebnis erzielen.
Richtung	Einseitig (Senden).	Zweiseitig (Senden & Empfangen/Feedback) .
Frage	<i>„Ist die Nachricht raus?“</i>	<i>„Ist die Nachricht verstanden, akzeptiert und wurde eine Reaktion ausgelöst?“</i>
Der Fehler	Man geht von implizitem Verständnis aus.	Man prüft das Verständnis aktiv (z.B. durch Rückfragen).

Sinn führt.

Fokus Eigenverantwortung: Der Mythos vom Job-Titel



Rolf Dindorf
"Hier arbeite ich gerne".
Beratung für Mitarbeiterbindung

Kategorie	Der Mythos: „Das ist mein Job.“	Das Ziel: „Das ist meine Verantwortung.“
Sichtweise	Enger Aufgabenkatalog	Blick auf den gesamten Prozess und das Ergebnis für den Bürger.
Problemfall	<i>"Das gehört nicht zu meinen Aufgaben."</i> (Problem-Ablehnung)	<i>"Wie kann ich helfen, das Problem zu lösen, auch wenn es nicht mein Fachbereich ist?"</i> (Problem-Übernahme)
Kommunikation	Ich informiere, wenn ich dazu aufgefordert werde	Ich kommuniziere proaktiv, wenn eine Information für den Gesamtprozess relevant ist
Haltung	Reaktion. Warten auf Anweisung.	Aktion. Mitdenken und Handeln.

Sinn führt.

Wir müssen das Denken in starren Job-Titeln aufbrechen.

Kommunikation und Information fördern



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung



Sinn führt.

Kommunikation und Information fördern



Rolf Dindorf
"Hier arbeite ich gerne".
Beratung für Mitarbeiterbindung

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“
(Paul Watzlawick)



Sinn führt.

Kommunikation und Information fördern



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung



Kommunikation ist auch immer nonverbal

Sinn führt.

Die 3-Schritte-Formel (Fokus: Fakten & Lösung)



Rolf Dindorf
"Hier arbeite ich gerne".
 Beratung für Mitarbeiterbindung

Schritt	Fokus & Ziel	Beispiel (Situation: Kollege kommt ständig zu spät zur virtuellen Besprechung)
1. Beobachtung (Die Fakten)	Beschreiben Sie wertneutral und konkret das Verhalten oder die Situation. Keine Interpretation!	<i>"Mir ist aufgefallen, dass Sie in den letzten drei Videocalls jeweils 5 Minuten zu spät waren."</i>
2. Auswirkung (Der Schaden)	Benennen Sie die konkrete Auswirkung dieses Verhaltens auf das Team, den Prozess oder Ihre Arbeit.	<i>"Dadurch müssen wir die Besprechung unterbrechen, den Kontext wiederholen, und wir verlieren jedes Mal wertvolle 5 Minuten, was uns im Projekt verzögert."</i>
3. Wunsch / Lösung (Der Weg nach vorn)	Formulieren Sie einen konkreten, machbaren Wunsch oder schlagen Sie eine Lösung vor, die das Problem behebt.	<i>"Ich wünsche mir, dass Sie in Zukunft pünktlich starten, oder uns zumindest kurz vorher informieren, falls es ein Problem gibt."</i>

Sinn führt.

Kritik und Feedback sind keine Angriffe, sondern das wichtigste Werkzeug zur Qualitätsverbesserung. Wir müssen lernen, sie direkt, aber respektvoll zu platzieren. Die "Klartext-Formel" liefert die Struktur.

Förderung des proaktiven Fragens



Rolf Dindorf
"Hier arbeite ich gerne".
Beratung für Mitarbeiterbindung

Die größte Bremse in der Zusammenarbeit ist das stille Vermuten

Reaktiv: *"Ich habe angenommen, dass Sie das wussten / das selbst prüfen."*

Proaktiv: *"Ich frage lieber einmal zu viel als einmal zu wenig."*

Aufforderung zur proaktiven Kommunikation:

1. Immer klären, nicht raten: Wenn eine Anweisung oder ein Prozess unklar ist – fragen Sie sofort nach

2. Transparenz schaffen: Wenn Sie eine Information haben, die für den *nächsten Schritt* im Gesamtprozess relevant sein könnte, geben Sie diese ungefragt weiter

Die Lücke füllen: Sehen Sie, dass zwischen zwei Abteilungen eine Lücke in der Information oder Zuständigkeit klafft? **Sprechen Sie es an.** Machen Sie das Problem sichtbar, statt es zu ignorieren, weil Sie sich nicht zuständig fühlen

Sinn führt.

Prozesse und Verbindlichkeit im Homeoffice



Rolf Dindorf
"Hier arbeite ich gerne".
Beratung für Mitarbeiterbindung

Warum „Online = flexibel“ ein Irrtum ist

Mythos: Homeoffice macht alles einfacher

Realität:

- weniger spontane Abstimmung
- mehr Informationslücken
- mehr Interpretationen
- mehr Risiko von „Jeder macht seins“

Fazit:

Flexibilität braucht Rahmen
Sonst wird sie zur Auflösungserscheinung

Sinn führt.

Prozesse und Verbindlichkeit im Homeoffice



Rolf Dindorf
"Hier arbeite ich gerne".
Beratung für Mitarbeiterbindung

Was viele denken:

Homeoffice = freie Zeiteinteilung + maximale Flexibilität

Was in der Realität oft passiert:

- Aufgaben laufen nebeneinander
- Rückmeldungen kommen verzögert
- Abstimmung passiert zu spät
- Missverständnisse entstehen schneller
- Verantwortung wird unsichtbar

Erkenntnis:

Digitale Zusammenarbeit braucht mehr Klarheit – nicht weniger

Sinn führt.



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Was Verbindlichkeit bedeutet

Verbindlichkeit heißt nicht:

- Überwachung
- Nachfassen
- „Bist du schon dran?“

Verbindlichkeit heißt:

- Ich sage zu, was ich tue.
- Ich melde mich, wenn etwas klemmt.
- Ich gebe Rückmeldung, wenn etwas erledigt ist.

Kurz:

Wir übernehmen Verantwortung für uns selbst – und füreinander.

Sinn führt.

Warum Verbindlichkeit Vertrauen schafft



Rolf Dindorf
"Hier arbeite ich gerne".
Beratung für Mitarbeiterbindung

- ✓ Wenn Zusagen halten → entsteht Verlässlichkeit
 - ✓ Wenn Verlässlichkeit entsteht → steigt Vertrauen
 - ✓ Wenn Vertrauen steigt → reduzieren wir Kontrolle
- ➔ Kontrolle kann sinken, wenn Vertrauen steigt

Sinn führt.

Wie Verbindlichkeit sichtbar wird



Rolf Dindorf
"Hier arbeite ich gerne".
Beratung für Mitarbeiterbindung

Verbindlichkeit zeigt sich in:

- klaren Absprachen
- transparenten Aufgaben
- eindeutigen Zuständigkeiten
- pünktlichen Rückmeldungen
- offener Kommunikation bei Hindernissen

Kurz:

Wir halten uns gegenseitig arbeitsfähig.

Sinn führt.



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Das Tageslicht-Format

Tägliche Mini-Abstimmung (3–6 Minuten):

Jede Person beantwortet kurz:

1. Was habe ich erledigt?
2. Woran arbeite ich heute?
3. Was hindert mich gerade?

Regel:

keine Diskussion – nur Austausch → Erst danach klären

Effekt:

- alle auf dem gleichen Stand
- Probleme werden früh sichtbar
- Zusammenarbeit wird leichter

Sinn führt.



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Beispiel: So kann es klingen

Max:

„Gestern habe ich die Bürgerinfo aktualisiert. Heute kläre ich die Änderungen mit dem Rechtsamt. Ich benötige dafür noch die finale Freigabe – aktuell unklar, wer zuständig ist.“

Astrid:

„Ich arbeite heute an den Eingängen für das Berichtswesen. Ich melde mich, wenn der Entwurf steht. Kein Hindernis gerade.“

Friedrich:

„Ich bin heute nur halbtags da. Bitte kurze Anfragen direkt per Chat.“

Kurz. Klar. Hilfreich. Nicht kompliziert.

Sinn führt.



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Erkenntnis

Kurze, klare Abstimmung schlägt lange Mails.

Immer.

Überall.

Auch im Homeoffice.

Sinn führt.



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Ein Teil des Ganzen



Sinn führt.



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Ein Teil des Ganzen

Ein Teil des Ganzen“ – Verantwortung ohne Führungsauftrag

Teamkultur entsteht durch Verhalten:

- Ich frage aktiv nach, statt abzuwarten
- Ich gebe Rückmeldung, statt zu hoffen, dass man es merkt
- Ich übernehme Verantwortung für meine Rolle im Prozess

Teamkultur = das, was wir tun. Jeden Tag.

Sinn führt.



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Praktische Teamrituale

Diese Mini-Formate funktionieren sofort:

- 3-Minuten-Tages-Check: „Was liegt an?“
- Kurzes Wochenabschluss-„Wie lief's?“
- Gemeinsame Aufgabenwand (digital oder real)

Klein = wirksam.

Sinn führt.

Zusammenarbeit braucht Verbindlichkeit



Rolf Dindorf
"Hier arbeite ich gerne".
Beratung für Mitarbeiterbindung

Verbindlichkeit heißt:

- Zusagen einhalten
- Rückmeldung geben
- Klar sagen, was geht – und was nicht

Das schafft Vertrauen.

Sinn führt.



Rolf Dindorf

"Hier arbeite ich gerne".

Beratung für Mitarbeiterbindung

Die Kraft des Vorbilds



**Es gilt: Nur wer selbst brennt,
kann Feuer in anderen entfachen.**

Sinn führt.

Ihre tägliche Arbeit und ihr Verhalten
haben eine große Wirkung – nach außen
und nach innen

Vielen Dank für Ihre
Mitarbeit



Rolf Dindorf
"Hier arbeite ich gerne".
Beratung für Mitarbeiterbindung



Der beste Tag für einen Neubeginn ist immer heute

Sinn führt.