KI-FLOWCOACHING

Leitfaden Teamgespräch und Begleitplan zur KI-Einführung im Kundenservice

Für ein Team mit 16 Mitarbeitenden im Kundenservice einer Krankenkasse · 29.10.2026

Ausgangslage

Im März wird ein KI-Assistent im Chat eingeführt. Er beantwortet einfache Anfragen; das Team soll sich stärker auf komplexe Fälle konzentrieren. Zwei Stellen werden bei Renteneintritt nicht nachbesetzt. Im Februar ist eine zweitägige Schulung geplant.

Die Stimmung im Team ist seit der Ankündigung angespannt:

- Gerüchte über Stellenabbau
- einzelne blockierende Reaktionen
- zwei deutlich begeisterte jüngere Mitarbeitende
- Sorge, dass vor allem ältere Teammitglieder sich abgehängt fühlen

Ziel der Führung in dieser Phase

Die Einführung soll ehrlich, orientierend und arbeitsfähig begleitet werden. Dabei geht es nicht darum, Zustimmung zu erzwingen, sondern:

- Klarheit über entschiedene und offene Punkte herzustellen
- Sorgen und Einwände ernst zu nehmen
- Scheinbeteiligung zu vermeiden
- den echten Gestaltungsspielraum des Teams zu nutzen
- faire Verteilung, Lernunterstützung und Feedbackschleifen früh zu klären

---

Teil 1: Leitfaden für das erste Teamgespräch

Ziel des Gesprächs

- Alle arbeiten mit derselben Informationsbasis.
- Gerüchte, offene Fragen und belegte Informationen werden voneinander getrennt.
- Sorgen und Chancen werden benannt, ohne sie gegeneinander auszuspielen.
- Der mitgestaltbare Raum wird klar gemacht.
- Erste Kriterien für faire Einführung und Unterstützung werden gesammelt.

Empfohlene Dauer

45 bis 60 Minuten

Grundhaltung der Teamleitung

- ehrlich statt beschwichtigend
- klar statt technikwerbend
- führend ohne Scheinbeteiligung

- aufmerksam für Belastung, Lernaufwand und unterschiedliche Reaktionen

Was entschieden ist

- Der KI-Assistent startet im März im Chat.
- Er wird nicht am Telefon eingeführt.
- Für diese Einführung gibt es keine betriebsbedingten Kündigungen.
- Zwei Stellen werden bei Renteneintritt nicht nachbesetzt.
- Im Februar findet eine zweitägige Schulung statt.

Was offen ist

- Wie stark einfache Chatanfragen tatsächlich zurückgehen
- Ob später auch eine Telefon-KI eingeführt wird
- Wie genau die komplexen Fälle verteilt werden
- Wie sich die Veränderung auf Belastung, Taktung und Arbeitsqualität auswirkt

Was nicht behauptet werden sollte

- Dass die Veränderung automatisch eine Entlastung bringt
- Dass sie für alle eine Chance sein wird
- Dass schon klar ist, wie sich die Arbeit langfristig entwickelt

Mögliche Kernbotschaft der Teamleitung

Ich habe selbst noch nicht auf alles eine Antwort, und ich will euch klar sagen, was entschieden ist und was nicht. Entschieden ist: Im März startet der KI-Assistent im Chat, nicht am Telefon; für diese Einführung gibt es keine betriebsbedingten Kündigungen; zwei Stellen werden bei Renteneintritt nicht nachbesetzt; im Februar gibt es eine Schulung. Offen ist noch, wie stark die einfachen Chatanfragen wirklich zurückgehen, wie sich die komplexen Fälle verteilen und was später noch dazukommt. Mir ist wichtig, dass wir das nicht einfach über uns ergehen lassen, sondern die Einführung so mitgestalten, dass die Arbeit fair verteilt wird, Qualifizierung gelingt und niemand mit schwierigen Fällen allein bleibt. Eure Erfahrung im Umgang mit komplexen Versichertenanliegen bleibt dabei zentral.

Ablauf für das erste Teamgespräch

1. Einstieg und Zielsetzung (5–10 Minuten)

Ziel:

- Orientierung geben
- den Ton setzen
- nicht beschwichtigen, aber Sicherheit dort geben, wo sie belegbar ist

Mögliche Formulierung:

- Ich möchte heute nicht so tun, als hätten wir schon alle Antworten.
- Mir ist wichtig, dass wir auf derselben Informationsbasis stehen.
- Ich möchte klar sagen, was entschieden ist, was offen ist und was wir als Team mitgestalten können.

2. Informationsklarheit herstellen (10 Minuten)

Am besten sichtbar in drei Spalten:

- **Entschieden**

- **Offen**
- **Annahmen / Gerüchte / zu klären**

Ziel:

- diffuse Unsicherheit sortieren
- verhindern, dass Vermutungen wie Tatsachen behandelt werden

Mögliche Leitfrage:

- Was ist aus eurer Sicht gerade gesicherte Information, und wo vermischen sich Fakten und Vermutungen?

3. Stimmen aus dem Team einholen (15–20 Minuten)

Wichtige Regel:

- erst sammeln, dann sortieren, nicht sofort alles lösen

Geeignete Fragen:

- Was seht ihr im Moment als mögliche Chance in der Veränderung?
- Was macht euch im Arbeitsalltag am meisten Sorge?
- Woran würden wir merken, dass die Einführung für uns unfair oder überlastend läuft?
- Welche Unterstützung braucht ihr, damit ihr arbeitsfähig bleibt?

4. Mitgestaltung konkretisieren (10–15 Minuten)

Hier wird der reale Spielraum benannt.

Nicht verhandelbar:

- Start im März
- Einsatz im Chat
- Schulung im Februar
- Nicht-Nachbesetzung der zwei Rentenstellen

Mitgestaltbar:

- Umgang mit Lernbedarf
- Form der Unterstützung nach der Schulung
- Kriterien für faire Verteilung komplexer Fälle
- Umgang mit Belastungsspitzen
- Rückmeldeschleifen in den ersten Wochen
- Punkte, die an die nächsthöhere Ebene zurückgespiegelt werden

Geeignete Fragen:

- Was braucht es, damit niemand mit schwierigen Fällen allein bleibt?
- Welche Kriterien wären aus eurer Sicht fair für die Verteilung komplexer Fälle?
- Wie sollten wir vorgehen, wenn sich zeigt, dass die Belastung steigt statt sinkt?

5. Abschluss und nächste Schritte (5 Minuten)

Am Ende möglichst konkret festhalten:

- Was wurde heute klar?
- Welche offenen Fragen werden weitergegeben?
- Was vereinbart das Team für die nächsten Wochen?

- Wann wird erneut auf die Einführung geschaut?

Mögliche Abschlussformulierung:

- Mir ist wichtig, dass wir die offenen Punkte nicht liegen lassen. Ich nehme die wichtigsten Fragen mit, und wir verabreden einen kurzen Folgecheck, bevor bzw. kurz nachdem die Einführung startet.

Umgang mit unterschiedlichen Reaktionen im Team

Bei blockierenden Reaktionen

Ziel:

- nicht abwehren
- nicht pathologisieren
- konkretisieren

Hilfreiche Haltung: Blockade kann Ausdruck von Sorge, Ärger, Misstrauen, Überlastung oder fehlender Beteiligung sein. Sie sollte ernst genommen, aber nicht pauschal stehen gelassen werden.

Mögliche Formulierungen:

- Ich möchte Einwände nicht wegdrücken. Mir hilft, wenn wir sie so konkret wie möglich machen.
- Lasst uns unterscheiden: Was ist Sorge, was ist Annahme, und was ist etwas, das wir hier oder mit anderen Stellen klären können?
- Wenn ihr befürchtet, dass die Belastung unfair steigt, dann lasst uns festhalten, woran wir das erkennen würden.

Bei begeisterten Reaktionen

Ziel:

- Offenheit nutzen
- keine Lagerbildung erzeugen
- Begeisterung nicht gegen Skepsis stellen

Mögliche Formulierungen:

- Ich sehe, dass manche darin Chancen sehen und Lust auf Neues haben. Das ist hilfreich.
- Genauso wichtig ist, Risiken klar zu benennen.
- Wir brauchen beides: Lernbereitschaft und einen realistischen Blick auf Belastung und Qualität.

Im Blick auf ältere oder zurückhaltende Mitarbeitende

Wichtig:

- nicht über Menschen sprechen, als seien sie grundsätzlich technikfern
- unterschiedliche Lernwege normalisieren
- Gesichtsverlust vermeiden

Mögliche Formulierungen:

- Wir gehen nicht davon aus, dass alle gleich schnell einsteigen. Unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten sind normal.
- Entscheidend ist, dass jede und jeder Unterstützung bekommt und Fragen stellen kann, ohne sich rechtfertigen zu müssen.

Schwierige Reaktionen und mögliche Antworten

Schwierige Aussage	Mögliche Antwort der Teamleitung
„Das ist doch nur der Anfang. In zwei Jahren werden wir ersetzt.“	„Ich verstehe, dass diese Sorge da ist. Für die aktuelle Einführung kann ich nur das vertreten, was entschieden ist: keine betriebsbedingten Kündigungen, Start im Chat, nicht am Telefon. Alles Weitere will ich nicht schönreden, aber auch nicht als feststehend behaupten.“
„Dann haben wir nur noch die schlimmen Fälle und denselben Druck wie vorher.“	„Das halte ich für eine berechtigte Sorge. Genau deshalb möchte ich nicht einfach von Entlastung sprechen. Wir müssen beobachten, wie sich Fallstruktur, Taktung und Belastung tatsächlich verändern.“
„Das ist doch super, dann fällt der einfache Kram weg.“	„Das kann ein Vorteil sein. Gleichzeitig heißt das nicht automatisch Entlastung. Wenn mehr komplexe Fälle übrig bleiben, kann auch der Aufwand steigen. Wir sollten beides im Blick behalten.“
„Ich komme mit so etwas nicht mehr mit.“	„Danke, dass du das so direkt sagst. Genau deshalb ist mir wichtig, dass wir Lernbedarf und Unterstützung offen ansprechen und nicht voraussetzen, dass alle auf demselben Stand starten.“

Worauf die Teamleitung besonders achten sollte

- Gerüchte nicht übernehmen, aber als Sorgen ernst nehmen
- keine Versprechen über langfristige Entwicklungen machen, die nicht belegt sind
- Belastungsfragen nicht in positive Sprache umdeuten
- Erfahrung im Team sichtbar wertschätzen
- Begeisterung und Skepsis gleichermaßen als legitime Reaktionen behandeln
- den mitgestaltbaren Raum konkret und überprüfbar machen

Teil 2: Begleitplan bis zum Start im März

Ziel des Begleitplans

Die Einführung soll nicht an einem einzigen Teamgespräch hängen. Bis zum Start im März braucht es mehrere kurze, klare Schleifen aus Information, Rückmeldung, Vorbereitung und Nachsteuerung.

Leitprinzipien

- beobachten statt vorschnell bewerten
- Sorgen konkretisieren statt wegberuhigen
- Lernbedarf normalisieren
- Fairness bei komplexen Fällen früh operationalisieren
- nach oben rückmelden, was das Team für arbeitsfähige Umsetzung braucht

Zentrale Risiken

- Gerüchte über verdeckten Stellenabbau
- steigende Unsicherheit bei unklarer Fallverteilung
- Lagerbildung zwischen Technikbegeisterten und Skeptischen
- stille Überforderung einzelner Mitarbeitender
- erhöhte Belastung, wenn komplexe Fälle dichter und emotional anspruchsvoller werden

Zentrale Beobachtungsfragen

- Wie verändert sich die Stimmung im Team bis März?
- Welche Befürchtungen bleiben stabil, welche klären sich?
- Wer braucht welche Form von Unterstützung?
- Welche Kriterien für faire Verteilung komplexer Fälle sind praktikabel?
- Welche Fragen müssen an die nächsthöhere Ebene oder das Projektteam zurückgespielt werden?

Etappe 1: Direkt nach dem ersten Teamgespräch

Ziel

Orientierung sichern und offene Punkte sichtbar halten

Aufgaben der Teamleitung

- Ergebnis des Teamgesprächs knapp dokumentieren
- Offene Fragen bündeln
- zwischen Teamthemen und Themen für die Organisation unterscheiden
- sichtbar machen, was aus dem Gespräch weiterverfolgt wird

Konkrete Schritte

- Liste mit offenen Fragen erstellen
- Punkte markieren, die intern im Team bearbeitet werden können
- Punkte markieren, die an Projektleitung, HR oder andere Stellen weitergegeben werden müssen
- dem Team kurz rückmelden, was aufgenommen wurde und wie weiter verfahren wird

Etappe 2: Vor der Schulung im Februar

Ziel

Lernfähigkeit stärken und Unsicherheit reduzieren

Fokus

- Erwartungen an die Schulung klären
- Lernbedarfe enttabuisieren
- informelle Unterstützungsstruktur vorbereiten

Konkrete Schritte

- Im Team oder in kurzen Einzelansprachen erheben, wo es Unterstützungsbedarf gibt
- deutlich sagen, dass unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten normal sind
- wenn möglich Lern-Tandems oder niedrigschwellige kollegiale Unterstützung anregen
- deutlich machen, dass Fragen erwünscht sind und niemand sich für Unsicherheit rechtfertigen muss

Leitfragen

- Was braucht ihr, damit die Schulung für euch nutzbar wird?
- Wo seht ihr schon jetzt Lern- oder Klärungsbedarf?
- Welche Form von Unterstützung hilft euch nach der Schulung im Alltag am meisten?

Etappe 3: Nach der Schulung, vor dem März-Start

Ziel

Praxisbezug herstellen und die Einführung arbeitsfähig vorbereiten

Fokus

- erste Eindrücke aus der Schulung auswerten
- Restunsicherheiten sichtbar machen
- faire Verteilung komplexer Fälle vorbereiten
- Belastungsindikatoren vereinbaren

Konkrete Schritte

- kurzes Team-Check-in zur Schulung durchführen
- sammeln: Was ist klarer geworden? Was ist unklar geblieben?
- Kriterien für faire Verteilung komplexer Fälle festhalten
- Signale definieren, bei denen nachgesteuert werden muss

Mögliche Kriterien für faire Verteilung komplexer Fälle

- schwierige Fälle landen nicht dauerhaft bei denselben Personen
- Erfahrungsstärke führt nicht automatisch zu Dauerhöchstbelastung
- Lernende werden nicht ohne Rückhalt in besonders anspruchsvolle Situationen geschickt
- emotionale und fachliche Belastung werden mitgedacht, nicht nur Stückzahlen
- Nachverfolgung ist möglich, damit Verteilung nicht vom Zufall abhängt

Mögliche Belastungsindikatoren

- spürbar mehr Eskalationen oder Beschwerdefälle
- längere Nachbearbeitungszeiten
- häufigere Überforderungssignale im Team
- ungleiche Ballung besonders schwieriger Fälle
- sinkende Qualität oder steigende Fehlerhäufigkeit

Etappe 4: Start im März

Ziel

Nicht nur technisch starten, sondern Führung in der Einführung sichtbar halten

Konkrete Schritte

- zu Beginn der ersten Wochen kurze feste Check-ins einplanen
- Erfahrungen mit Fallstruktur und Arbeitsbelastung sammeln
- Probleme nicht individualisieren, sondern als Hinweise auf Anpassungsbedarf prüfen
- Rückmeldungen an zuständige Stellen strukturiert weitergeben

Geeignete kurze Check-in-Fragen

- Was funktioniert bereits besser als erwartet?
- Wo entsteht im Alltag gerade Reibung?
- Welche Fälle oder Situationen kosten unverhältnismäßig viel Kraft?
- Was sollten wir sofort ansprechen oder weitergeben?

Rolle der Teamleitung in dieser Phase

Die Teamleitung sollte vor allem:

- Informationsklarheit schaffen
- nicht überverkaufen
- Belastungsrealitäten ernst nehmen

- Lernunterstützung organisieren
- Fairness sichtbar machen
- Rückmeldungen bündeln und vertreten

Was an andere Stellen zurückgespielt werden sollte

Je nach Verlauf sollten folgende Themen an zuständige Stellen adressiert werden:

- unklare Auswirkungen auf Fallzahlen und Bearbeitungstiefe
- Bedarf an zusätzlicher Qualifizierung
- Anpassungsbedarf bei Verteilungslogik komplexer Fälle
- Risiken für Überlastung oder Qualitätsverlust
- offene Fragen zu möglichen späteren Ausbaustufen der KI

Kurzfassung: 1–3 nächste Schritte

1. Erstes Teamgespräch mit klarer Trennung von entschieden, offen und Gerüchten führen.
2. Vor der Schulung Unterstützungsbedarfe und Lernzugänge im Team sichtbar machen.
3. Nach der Schulung Kriterien für faire Fallverteilung und frühe Feedbackschleifen verbindlich festlegen.

Abschließende Orientierung

Die Einführung muss nicht sofort überzeugend wirken, um verantwortlich geführt zu sein. Tragfähig ist vor allem eine Führung, die ehrlich sagt, was feststeht und was nicht, die Sorgen nicht wegdrückt und die konkrete Arbeitsfähigkeit des Teams schützt. Gerade in einem Kundenservice mit vielen Teilzeitkräften ist es entscheidend, Fairness, Lernunterstützung und Belastung nicht erst nach dem Start zu thematisieren, sondern schon vorher sichtbar zu machen.

Erstellt mit einem KI-Coach von KI-Flowcoaching auf Basis der Methodik von Dr. Martina Nohl. Persönliche Arbeitsunterlage, alle Angaben ohne Gewähr.