



## Projektbeispiel SERVICE+SALES -> Fallbeispiel: Coachende Führung

### Die Situation:

Bei einem großen internationalen Mittelständler ist die hauseigene Kundenservice-Abteilung mit extrem viel telefonischem Kundenkontakt strategisch höchst relevant. Die Teamleitungen der verschiedenen Serviceteams führen partizipativ, sind aber bisher nicht ausgebildet, auch qualitative und motivierende Weiterentwicklung oder Telefoncoachings durchzuführen. Da sich ein fester interner Coach nicht lohnt, ist das Ziel, den Teamleitungen in einem „Train the Trainer“-Programm coachende Kompetenz und Sicherheit in der neuen Rolle und Aufgabe zu vermitteln.

### Die Schritte der Begleitung:

1. Im ersten Schritt wurde in einem **Kick Off mit der Abteilungsleitung** für gemeinsame Transparenz gesorgt: Was ist Sinn der Veränderung? Welches Ziel verfolgt die Organisation? Weshalb ist diese Entwicklung notwendig? Und welche Chancen ergeben sich daraus? Die Teamleiter hatten die Möglichkeit, alle offenen Fragen und Unsicherheiten anzusprechen. Alle notwendigen vertraglichen Themen für die Teamleitungen wurden separat besprochen. In einer aktiven Workshopeinheit konnten dann die Erwartungen an die neue Teamleiterrolle gemeinsam erarbeitet und die Rolle „Coaching durch Teamleitungen“ in diesem organisatorischen Kontext definiert werden.

2. **In der ersten Trainingseinheit: Beobachtung -> Lernen vom erfahrenen Side-by-Side-Coach.**  
Ich habe mehrere Mitarbeiter der Teamleiter live in der Servicetelefonie gecoacht, und durch stillen Beisitz erlebten die angehenden coachenden Teamleiter, wie professionelles Side-by-Side Coaching funktioniert.
  
3. **Trainingsworkshop: Wissen tanken – Side-by-Side Coaching verstehen**  
Der folgende Trainingsworkshop fand in zwei Teilen statt, mit folgenden Inhalten:
  - die Phasen eines Side-by-Side Coachingprozesses: Struktur, Ablauf und Setting
  - mein Auftrag „Side-by-Side Coaching“: Klärung notwendiger Skills und Aufgaben
  - Teilen der Beobachtungen aus der vorherigen Trainingseinheit und Klären von Fragen
  - mehrere Übungsrunden und verschiedene Kommunikationstechniken zu:
    - Feedback geben, coachende Fragetechniken
  - Die Führungskraft als Coach: die eigene Rollenklarheit; Grenzen und Chancen
  
4. **Es wird praktisch: Coach the Coach – Live-Umsetzung und direkte Unterstützung**  
Die neuen coachenden Teamleitungen lernten nun durch eigenes Handeln und führten ihre (ggf. ersten) eigenen Side-by-Side Coachings durch. Ich begleitete als stiller Beobachter und Back-up, falls direkte Unterstützung im Coachingprozess hilfreich war.  
Im Anschluss erfolgten unter vier Augen (Teamleiter und Kereen Karst als Coach) Auswertung und Impulse zur weiteren Lernmöglichkeit für den Teamleiter in der coachenden Rolle.

Diese praktische Lernphase wurde mehrfach wiederholt und erfolgte auch mit Abstand von einigen Monaten als Qualitätssicherung weiter.