

# Systemische Fragetechniken und Methoden im Personalrecruiting – Mehrwert in Auswahlprozessen

# Inhalt

---

<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>3</b>
<b>2. RELEVANZ VON COACHING ANSÄTZEN IN DER PERSONALAUSWAHL</b>	<b>4</b>
<b>3. ANWENDUNG VON SYSTEMISCHEN FRAGETECHNIKEN</b>	<b>4</b>
3.1    Bedeutung systemischer Fragetechniken im Recruitingprozess	4
3.2    Definition von systemischen Fragentechniken	5
Zirkuläre Fragen	
Hypothetische Fragen	
Skalierungsfragen	
Lösungsorientierte Fragen	
3.3.    Der Mehrwert im Recruiting	6
<b>4. ANWENDUNG DES GROW-Modells</b>	<b>6</b>
4.1    Bedeutung des GROW-Modells im Recruitingprozess	6
4.2    Die 4 Phasen des GROW-Modells	7
Goal            (Thema/Ziel/Auftrag)	
Reality        (Situation)	
Options        (Möglichkeiten)	
Way Forward    (Verpflichtung)	
4.3    Der Mehrwert im Recruiting	8
<b>5. Resümee</b>	<b>9</b>
<b>6. Literaturverzeichnis</b>	<b>10</b>
<b>7. Hinweis zur geschlechtergerechten Sprache</b>	

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher, weiblicher und diverser Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten im Sinne der sprachlichen Vereinfachung und ohne Diskriminierungsabsicht für alle Geschlechter gleichermaßen.

# 1. Einleitung

Die Welt des Personalrecruitings hat sich in den letzten Jahren dramatisch verändert. War es früher vor allem eine Frage des "Suchens und Findens", so hat sich der Prozess heute zu einer strategischen und hochgradig dynamischen Aufgabe entwickelt, die immer mehr von digitalen Tools und Künstlicher Intelligenz (KI) beeinflusst wird. Mit der zunehmenden Digitalisierung des Arbeitsmarktes werden Personalabteilungen nicht nur in der Art und Weise, wie sie Talente identifizieren und ansprechen, sondern auch in ihren Evaluationsmethoden effizienter und präziser. Die Rolle von KI in diesem Kontext ist nicht zu unterschätzen: Sie hilft dabei, große Datenmengen zu analysieren, potenzielle Kandidaten schneller zu filtern und bereits vor dem ersten persönlichen Gespräch eine Vorauswahl zu treffen.

Doch trotz dieser technischen Fortschritte bleibt ein entscheidendes Element im Recruitingprozess unverändert: die menschliche Komponente. Insbesondere das Konzept des „Cultural Fit“ – die Frage, wie gut ein Kandidat mit den Werten, Normen und der Arbeitsweise eines Unternehmens harmonisiert – hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Hier kommen systemische Fragetechniken ins Spiel, die im Prozess und Reflektion des Mindsets eines Kandidaten unterstützen können.

Systemisches Coaching und systemische Fragestellungen ermöglichen es, die tiefere Passung zwischen den persönlichen Eigenschaften eines Kandidaten und der Unternehmenskultur zu erkennen und zu fördern. Dabei geht es weniger um Standardfragen oder oberflächliche Einschätzungen, sondern um das gezielte Entfalten von Informationen, die eine fundierte Entscheidung hinsichtlich der langfristigen Integration eines Kandidaten im Unternehmen ermöglichen. Die systemische Perspektive stellt sicher, dass nicht nur die fachliche Qualifikation, sondern auch die zwischenmenschliche und kulturelle Passung berücksichtigt wird, was für den langfristigen Erfolg und die Zufriedenheit von beiden Seiten entscheidend sein kann.

In dieser dynamischen Verbindung zwischen Technologie und zwischenmenschlicher Kompetenz spielt das systemische Coaching eine Schlüsselrolle, um eine ausgewogene und nachhaltige Personalgewinnung zu unterstützen.

Als Personalberater und Recruiter, der sich auf die Immobilienbranche spezialisiert hat, verstehe ich es als meine Aufgabe, Kandidaten durch einen gesamten Prozess oder auch ihrer Reise (Candidate Journey (\*1)) zu begleiten. Dies umfasst sowohl die Vorbereitung auf Assessments und Vorstellungsgespräche als auch die langfristige Entwicklung ihrer fachlichen und persönlichen Kompetenzen. Oftmals geht der Bedarf und Nachfrage an Begleitung eines Kandidaten weit länger und über den Prozess des Auswahlverfahrens hinaus.

Diese Arbeit basiert auf meinen persönlichen Erfahrungen und beschreibt die Bedeutung systemischer Coaching-Ansätze im Personalrecruiting.

(\*1) Candidate Journey – Weg, den Kandidaten vom ersten Kontaktpunkt mit einem Unternehmen bis hin zum Abschluss des Bewerbungsverfahrens, zurücklegen.

## **2. RELEVANZ VON COACHING-ANSÄTZEN IN DER PERSONALAUSSWAHL**

In dieser Arbeit werde ich beschreiben, wie systemisches Coaching als Mittel im Recruitingprozess ergänzend genutzt werden kann. Kandidaten können gezielt in ihrer Selbstreflexion unterstützt werden, sodass sie ihre eigenen Stärken und Entwicklungsfelder besser erkennen und gleichzeitig lernen, wie sie diese in Einklang mit den Zielen eines Unternehmens bringen als auch sich gezielt auf Assessment-Prozesse und/oder Vorstellungsgespräche vorzubereiten. Dies ist besonders relevant, wenn es darum geht, Kandidaten für Führungspositionen zu gewinnen, bei denen nicht nur Fachwissen gefragt ist. Gerade im Recruiting-Prozess ermöglicht Coaching, individuelle Stärken zu erkennen, Hemmnisse zu beseitigen und die berufliche Ausrichtung gezielt zu fördern.

Coaching-Ansätze im Recruitingprozess gehen über eine übliche Kandidatenauswahl hinaus, da sie den Kandidaten helfen ihre eigenen Karriereziele und Entwicklungsmöglichkeiten besser zu verstehen. Es gibt aus meiner Praxis exemplarische Gespräche, die den wirklichen „Aha-Effekt“ beim Kandidaten ausgelöst haben und eine entsprechende „Stop“ oder „Go“-Entscheidung nach sich gezogen haben.

## **3. ANWENDUNG VON SYSTEMISCHEN FRAGETECHNIKEN**

Das systemische Coaching ist ein prozessbegleitender Ansatz, der unter anderem einen Kandidaten/Bewerber dabei unterstützt, durch gezielte Fragetechniken und Reflexion ihre eigenen Lösungsansätze zu entwickeln. Die systemischen Fragetechniken sind ein zentrales Werkzeug eines Coaches und zielen darauf ab zur Selbstreflektion und Lösung anzuregen. Diese Fragetechniken sind offen, explorativ und zirkulär und sollen festgefahrene Denkmuster durchbrechen und neue Sichtweisen eröffnen. Sie fördern die Fähigkeit, Verantwortung für die eigene Situation zu übernehmen und Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.

### **3.1 Bedeutung systemischer Fragetechniken im Recruitingprozess**

Systemische Fragetechniken können in einem Recruitingprozess eine entscheidende Rolle spielen, da sie über das klassische Interview hinausgehen und einen tiefen Einblick in die Denkweisen, Motivationen und Verhaltensmuster von Kandidaten/Bewerbern ermöglichen. Im Gegensatz zu rein faktenbasierten Fragen, die auf bisherige Erfahrungen und Leistungen abzielen, eröffnen systemische Fragen neue Perspektiven (Selbstreflektion, Zusammenhänge, Potenziale und langfristige Eignung).

Dies bedeutet im Recruitingprozess ganz konkret, dass ein Kandidat/Bewerber auf eine mögliche Veränderung bzw. neue Rolle und Funktion vom Recruiter angesprochen wird, sich aber über die mögliche eigene Fähigkeit auf diese neue Funktion/Rolle noch in Unsicherheit befindet. Oder in einer anderen Situation der Kandidat den Recruiter anspricht, dass er eine berufliche Veränderung anstrebt und sich aber auch hier unsicher ist, welche Funktion/Rolle er künftig einnehmen möchte.

### 3.2 Definition von systemischen Fragetechniken

Systemische Fragetechniken sind definiert in Zirkuläre Fragen, Hypothetische Fragen, Skalierungsfragen und Lösungsorientierte Fragen. Sie können im Auswahlprozess in verschiedenen Abschnitten / Aufbau je nach Interview genutzt werden. Man unterscheidet zwischen dem Active Sourcing (Platzierung des Kandidaten für eine Position) oder dem Talent Sourcing (Suche eines Kandidaten für eine Position)

Bezogen auf den hier beschriebenen Recruitingprozess können dies beispielsweise eingesetzt werden:

#### ZIRKULÄRE FRAGEN

Diese Fragetechnik ermöglicht es dem Kandidaten, die Perspektive einer anderer Person zu übernehmen und erleichtert oftmals einer Führungskraft die Beschreibung des eigenen Mindset. Fragen wie „Wie würde Ihr ehemaliger Kollege / Ihr Team Ihre Arbeitsweise / Ihren Führungsstil beschreiben?“ regen dazu an, das eigene Verhalten aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten.

- „Wie glauben Sie, würden ihre ehemaligen Kollegen ihre Arbeitsweise beschreiben?“
- „Wenn Ihr zukünftiger Chef in einem Jahr ihr Verhalten im Team bewertet, was würde er über Ihre Zusammenarbeit sagen?“
- „Wie würde ihr bisheriges Team beschreiben, wie Sie mit Stresssituationen oder Konflikten umgehen?“

#### HYPOTHETISCHE FRAGEN

Hypothetische Szenarien helfen u.a. die Reaktionsfähigkeit und Abstraktionsvermögen des Kandidaten in bestimmten Situationen zu verstehen. Wie gut kann er sich in das neue Aufgabenprofil eindenken und was wären für ihn wesentliche Entwicklungsbedarfe:

- „Angenommen, Sie bekommen die Position und Ihr Team stellt fest, dass ein Projekt nicht wie geplant verläuft, wie würden Sie in dieser Situation reagieren?“
- „Was wäre, wenn Sie plötzlich ein weiteres großes und unerwartetes Projekt übernehmen müssen – wie würden Sie Ihre Prioritäten anpassen?“
- „Stellen Sie sich vor, Sie wären in einem Jahr Teamleiter. Welche Maßnahmen würden Sie ergreifen, um die Leistung Ihres Teams zu steigern?“

#### SKALIERUNGSFRAGEN

Diese Fragen ermöglichen es, die Selbsteinschätzung des Kandidaten in verschiedenen Bereichen zu bewerten und gleichzeitig Entwicklungswünsche zu erkennen:

- „Auf einer Skala von 1-10, wie gut schätzen Sie Ihre Fähigkeit ein, unter Zeitdruck Entscheidungen zu treffen?“
- „Wie wohl fühlen Sie sich auf einer Skala von 1-10, wenn es darum geht, im Team Verantwortung zu übernehmen?“
- „Wie bewerten Sie auf einer Skala von 1-10 Ihre Fähigkeit, mit Konflikten im Team umzugehen?“

#### LÖSUNGSORIENTIERTE FRAGEN

Diese Fragen helfen im Recruitingprozess die Problemlösungsfähigkeiten, die Kreativität und die Denkweise von Kandidaten besser einzuschätzen. Diese Fragen zielen darauf ab, nicht nur Wissen und Erfahrung zu testen, sondern auch zu erkennen wie der Kandidat in neuen komplexen Situationen reagieren oder handeln würde. Diese Technik kann darauf abzielen, Lösungen und Strategien zu entwickeln und zum Beispiel den Umgang mit Mitarbeitern oder bestimmten Anforderungen zu verstehen.

- „Was würden Sie tun, um in einem neuen Team die Zusammenarbeit und Kommunikation schnell zu verbessern?“

- „Was würden Sie tun, wenn Sie feststellen, dass ein Projekt in Verzug gerät und das Team demotiviert ist?“
- „Wie würden Sie in den nächsten sechs Monaten sicherstellen, dass ihr Team effizienter zusammenarbeitet und Produktivitätsziele erreicht?“

### 3.3 Der Mehrwert im Recruiting

Die Anwendung von systemischen Fragetechniken bietet einen Mehrwert gegenüber herkömmlichen Fragetechniken oder „Checklisten-Fragen“, die oft nur auf die Bewertung von Fachkompetenzen und bisherigen Erfolgen fokussiert sind. Für mich als Recruiter sind sie besonders wertvoll, um ein tieferes Verständnis der Persönlichkeit, der Denkweisen und des Umgangs des Kandidaten mit Herausforderungen im beruflichen Umfeld zu erlangen.

Die zentralen Mehrwerte sind

- **Ganzheitliche Betrachtung des Kandidaten** – Sie gehen über die oberflächlichen Fragen nach Qualifikation hinaus und beleuchten, wie sich ein Kandidat in bestimmten beruflichen, aber auch sozialen Systemen verhält. So kann man besser verstehen, wie jemand in einem Team agiert, welche Rolle er im Arbeitsumfeld übernimmt und wie er mit Veränderung umgeht.
- **Verhaltensmuster und Ressourcen** – Es können mit den Fragen Muster und Ressourcen identifiziert werden, die dem Kandidaten ebenso helfen, Herausforderungen zu meistern und Konflikte zu lösen.
- **Fokus auf Lösungsorientierung** – Die Fragen sind darauf ausgelegt, den Kandidaten dazu zu bringen, seine Fähigkeiten zur Problemlösung und Selbstreflexion zu demonstrieren. Es gibt mir Einblick, wie Kandidaten zukünftig Herausforderungen angehen könnten.
- **Förderung von Selbstreflexion** – Die Fragen regen dazu an, eigene Handlungen, Denkweisen und Entscheidungen zu reflektieren. Es kann für den Kandidaten in Bezug auf Selbsteinschätzung und Selbstbewusstsein aufschlussreich sein.
- **Höhere Authentizität** – Durch die systemischen Fragen fühlen sich aus meiner Erfahrung die Kandidaten oftmals weniger in eine defensive Position gedrängt als durch die typischen „Checklisten-Fragen“. Es fördert ehrliche und authentische Antworten.

## 4. ANWENDUNG DES GROW-MODELLS

Das GROW-Modell wurde von John Whitmore (und Kollegen) in den 1980er Jahren entwickelt; bietet einen strukturierten Rahmen für Coaching-Gespräche und eignet sich besonders für Zielerreichung und Problemlösung u.a. auch im beruflichen Kontext. Über die Ziel- und Orientierungsphase hin zu der Realitätsprüfung und Analyse der Ist-Situation kommt der Kandidat - ggfls. auch mit Zuhilfenahme eines Brainstormings - zur Erarbeitung der Lösungsmöglichkeiten und schlussendlich der Ableitung für sich konkreter Handlungsschritte oder Entscheidung.

### 4.1 Bedeutung des GROW-Modells im Recruitingprozess

Im Personalrecruiting ist es eine fokussierte Herangehensweise auf realistische Ziele und Handlungsoptionen, die die Qualität der Entscheidungsfindung verbessert. Es kann sowohl für das Active Sourcing (Kandidat bewirbt sich auf eine konkrete Position) als auch für das Talent Sourcing (Kandidat sucht eine neue Herausforderung) angewendet werden.

Es ist mein Anspruch als Recruiter, Kandidaten nicht nur für offene Positionen zu gewinnen, sondern sie auch auf dem Weg dorthin bestmöglich zu begleiten. Das GROW-Modell bietet dabei

eine gute Struktur, um Kandidaten gezielt zu unterstützen und auch die Frage zu beantworten, ob sie für die Position oder Rolle auch persönlich geeignet sind, sich wirklich verändern möchten oder sich die neue Aufgabe (fachlich & persönlich) zutrauen.

Es hilft, die Klarheit über das berufliche Ziel des Kandidaten zu schaffen und / oder eine aktuelle Situation realistischer einzuschätzen. Indem ich das Modell in meine Arbeit als Recruiter integriere, kann ich nicht nur dabei helfen, dass sich ein Kandidat erfolgreich auf eine Position oder Rolle bewirbt, sondern auch den ein oder anderen Kandidaten langfristig bei der beruflichen Weiterentwicklung unterstützen.

## 4.2 Die 4 Phasen des GROW-Modells

Das GROW-Modell besteht aus vier Phasen und jeder Anfangs-Buchstabe steht für eine Phase:

### **G**oal (Ziel)

Im Personal Recruiting-Prozess kann das Ziel des Kandidaten zum einen darin bestehen, eine bestimmte Position zu bekommen bzw. zu erlangen oder zum anderen auch seine berufliche Weiterentwicklung zu planen (Next step, Next level). Es könnte auch ein Ziel sein, z.B. eine Kompetenz im Assessment oder Auswahlverfahren besser darzustellen. Beispiele für Fragen im jeweiligen Kontext können sein:

- „Wie sehen Sie Ihre berufliche Weiterentwicklung in den nächsten 2-3 Jahren?“
- „Welche konkreten Meilensteine möchten Sie in den ersten 12 Monaten in dieser neuen Rolle erreichen?“
- „Gibt es spezielle Fähigkeiten oder Qualifikationen, die Sie stärker betonen möchten?“
- „Was möchten Sie in Ihrer beruflichen Entwicklung konkret erreichen?“
- „Welchen Mehrwert möchten Sie in dieser Position für das Unternehmen schaffen?“
- „Welche Fähigkeiten und Kompetenzen möchten Sie in dieser Position weiterentwickeln?“
- „Was ist für Sie ihr nächster logischer Karriereschritt?“
- „Was ist Ihr langfristiges Karriereziel?“
- „Welche Erwartungen haben Sie an das Unternehmen für eine ideale Arbeitssituation?“
- „Wie sieht Erfolg für Sie in dieser Position aus?!“

### **R**eality (Realität)

Phase die aktuelle Situation und die Karriere des Kandidaten objektiv zu analysieren & reflektieren, also seine bisherigen beruflichen Erfahrungen, Fähigkeiten und evtl. vorhandene Lücken in der Qualifikation. Beispiele für Fragen sind:

- „Welche Erfahrungen haben Sie bisher gesammelt, die Sie auf diese Position vorbereiten?“
- „In welchen Bereichen Ihrer Karriere haben Sie bisher die größten Erfolge erzielt?“
- „Was könnte Sie daran hindern, diese Position erfolgreich auszufüllen?“
- „Was glauben Sie, unterscheidet Sie von anderen Bewerbern für diese Position?“
- „Gab es Situationen in der Vergangenheit, in denen Sie Schwierigkeiten hatten, berufliche Ziele zu erreichen? Was war der Grund?“
- „Wie sehen Ihre Kollegen / Vorgesetzter Ihre Eignung für eine Führungsposition oder einen beruflichen Aufstieg?“
- „Welche Ressourcen oder Unterstützungsmöglichkeiten stehen Ihnen zur Verfügung, um Ihr berufliches Ziel zu erreichen?“
- „Gab es in früheren Bewerbungsverfahren Hindernisse, die Sie davon abgehalten haben, die Stelle zu bekommen?“

## Options (Möglichkeiten)

Phase der Untersuchung welche Handlungsoptionen der Kandidat hat, welche Karrierewege zur Verfügung stehen oder welche Maßnahmen zur Verbesserung der Qualifikationen für die Position / Erreichen der Position entwickelt werden können. Beispiele für Fragen sind:

- „Welche Erfahrungen haben Sie bisher gesammelt, die Sie auf diese Position vorbereiten?“
- „Wie könnten Sie Ihre Soft Skills (z.B. Kommunikation, Teamarbeit) stärker in den Fokus rücken, um Ihre Bewerbung zu stärken?“
- „Wenn Sie diese Stelle nicht erhalten, welche anderen beruflichen Optionen wären für Sie eine Alternative?“
- „Wie könnten sie Ihr Bewerbungsschreiben und Ihren Lebenslauf anpassen, um gezielter auf die Anforderung der Stelle einzugehen?“
- „Welche Schritte könnten Sie unternehmen, um sich noch besser auf das Vorstellungsgespräch vorzubereiten?“
- „Wie könnten Sie Beispiele aus Ihrer beruflichen Praxis vorbereiten, um Ihre Qualifikationen überzeugend darzustellen?“
- „Welche Fähigkeiten könnten Sie noch an sich entwickeln, um besser für die Position geeignet zu sein?“
- „Wie könnten Sie dem Unternehmen zeigen, welchen konkreten Mehrwert Sie für das Team oder die Position bringen können?“

## Way Forward (Verpflichtung)

Phase Anleitung für den Kandidaten, um sich zu konkreten Schritten zu verpflichten, seine Ziele zu erreichen – auch Umsetzungsphase. Beispiele für Fragen sind:

- „Welche konkreten Schritte werden Sie unternehmen, um sich auf das Assessment vorzubereiten?“
- „Welche Aufgaben setzen Sie sich, um die nächsten Schritte im Auswahlverfahren zu meistern?“
- „Wie planen Sie, Ihre Vorbereitung in Ihren Alltag zu integrieren?“
- „Welche Tools könnten Sie nutzen, um Ihren Fortschritt im Blick zu behalten?“
- „Wie werden Sie überprüfen, ob Sie auf dem richtigen Weg sind, um Ihre Ziele zu erreichen?“
- „Wie stellen Sie sicher, dass Sie Ihre Qualifikationen weiterentwickeln?“
- „Wie können Sie Ihre Schwächen angehen, die im Auswahlverfahren thematisiert wurden?“
- „Wer oder was könnte Ihnen bei der Umsetzung Ihrer nächsten Schritte helfen?“
- „Was werden Sie tun, um das Unternehmen davon zu überzeugen, dass Sie der richtige Kandidat für diese Position sind?“

### 4.3 Der Mehrwert im Recruiting

Das GROW-Modell bietet im Recruiting-Prozess eine klare und strukturierte Methode, um nicht nur Ziele zu definieren, sondern auch Hindernisse zu erkennen und Lösungswege zu entwickeln.

Durch die Anwendung des GROW-Modells kann ich als Recruiter und der Kandidat gemeinsam Ziele klar definieren (Goal), realistische Bewertungen der aktuellen Situation vornehmen (Reality), potenzielle Handlungsoptionen entwickeln (Options) und schließlich konkrete Schritte zur Zielerreichung planen (Way Forward). Dies schafft nicht nur Klarheit im konkreten Auswahlprozess, sondern hilft auch, langfristige Karrierewege zu skizzieren, die sowohl für den Kandidaten als auch für das Unternehmen von Vorteil sind und kann helfen eine tiefere Einsicht in die Motivation zu erlangen.

Das GROW-Modell unterstützt den Kandidaten darin, proaktiv an seiner beruflichen Entwicklung zu arbeiten und sich seiner Stärken und Schwächen bewusst zu werden. Dadurch wird der Recruiting-Prozess nicht nur effizienter, sondern auch transparenter, da beide Seiten – sowohl

das Unternehmen als auch der Kandidat – eine klare Vorstellung von den nächsten Schritten haben.

Die zentralen Mehrwerte sind

- **Bessere Passgenauigkeit** – Durch die genaue Analyse des Ziels und des Status Quo des Kandidaten kann besser beurteilt werden, ob dieser sowohl in die gewünschte Position und langfristig ins Unternehmen passt.
- **Struktur des Interviews** – Das Modell bringt Struktur ins Gespräch und führt dazu, dass Aspekte systematisch abgefragt und evaluiert werden.
- **Förderung der Entwicklung** – Indem man z.B. nicht nur die aktuelle Situation sondern auch Optionen und zukünftige Entwicklungsziele bespricht, kann man Kandidaten besser einschätzen.

## 5. RESÜMEE

Die Anwendung systemischer Coaching-Ansätze im Personalrecruiting eröffnet neue Möglichkeiten, um den Auswahlprozess nicht nur effizienter und strukturierter, sondern auch tiefergehender zu gestalten. Indem Kandidaten durch gezielte Fragetechniken und das GROW-Modell zur Selbstreflexion angeregt werden, kann ein viel umfassenderes Bild von ihren Stärken, Potenzialen und Entwicklungsmöglichkeiten gewonnen werden. Dies führt nicht nur zu einer passgenaueren Besetzung von Positionen, sondern auch zu einer stärkeren Bindung zwischen Kandidaten und Unternehmen.

Durch die Kombination von Coaching und Recruiting können Unternehmen besser auf die individuellen Bedürfnisse ihrer potenziellen Führungskräfte eingehen und sicherstellen, dass die Kandidaten sich langfristig im Unternehmen entwickeln und die Herausforderungen der Zukunft meistern können. Systemische Fragetechniken bieten dabei einen klaren Mehrwert, da sie über herkömmliche, faktenbasierte Interviews hinausgehen und einen ganzheitlichen Ansatz zur Talentförderung darstellen.

Insgesamt zeigt diese Arbeit, dass systemisches Coaching und gezielte Fragetechniken eine wertvolle Ergänzung im Recruiting-Prozess darstellen und einen entscheidenden Beitrag zur erfolgreichen Platzierung und Entwicklung von Fach- und Führungskräften leisten können.

## 6. LITERATURVERZEICHNIS

**InKonstellation** (2023): *Skript systemische Coachausbildung*.

**Withmore, John** (2017): *Coaching for Performance*, London: Nicholas Brealey Publishing.

**Senge, Peter** (2006): *Die fünfte Disziplin*, München: MPS Verlag.

**Simon, Fritz B.** (2009): *Einführung in die systemische Theorie*, Heidelberg: Springer.

**Kanning, Uwe P. & Nüßler, Marcus** (2019): *Diagnostik im Recruiting*, Wiesbaden: Springer Gabler.

**Meier, Hans** (2020): *Online-Coaching in der Personalentwicklung*, Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

**Stein, Max** (2017): *Die Bedeutung der Candidate Journey im Recruiting*, Frankfurt: Campus Verlag.

<https://www.cotecda-talent-network.de>

<https://www.clevermemo.com>; Richard Schuy, Gründer CleverMemo

<https://www.paltron.com/insights/candidate-journey-8-phasen-paltron>