

27. Oktober 2025

***Einsatz von Coachingtools und -methoden in
Vorstellungsgesprächen für ein erfolgreiches
Employer Branding***

Abschlussarbeit

Systemische Coaching-Ausbildung bei Inkonstellation

von Lara-Elisabeth Reiners

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	3
1.1.	Problemstellung:	3
1.2.	Ziel der Arbeit:	3
2.	Theoretischer Hintergrund	3
2.1.	Systemisches Coaching:	3
2.2.	Employer Branding:	4
2.3.	Vorstellungsgespräche als beidseitiges Kennenlernen:	4
3.	Konzept für Vorstellungsgespräche mit integrierten Coachingtools und -methoden.....	4
3.1.	Ziele des Konzeptes:.....	4
3.2.	Rollen im Konzept:	5
3.3.	Leitplanken:	5
4.	Auswahl geeigneter Coachingtools und -methoden für Vorstellungsgespräche	5
4.1.	Haltung des Coaches:	5
4.2.	Aktives Zuhören:	6
4.3.	Narrativer Ansatz:	6
4.4.	Systemische Fragetechniken:	7
4.5.	AI-Interview (Appreciative Inquiry):	9
4.6.	Golden Circle aus dem Karrierecoaching:	9
5.	Umsetzungsskizze für Vorstellungsgespräche	10
5.1.	Gesprächsvorbereitung:	10
5.2.	Durchführung des Vorstellungsgesprächs:	10
5.3.	Reflexion und Entscheidung:	12
6.	Implementierung in die Praxis	12
7.	Fazit und Ausblick	13

1. Einleitung

1.1. Problemstellung:

In meiner täglichen Arbeit als Personalreferentin und Recruiterin gehört das Führen von Vorstellungsgesprächen zu meinen zentralen Aufgaben. Dabei stellt sich mir immer wieder die Frage: Sind wir als Unternehmen wirklich gut genug darin, die richtigen Menschen zu finden und uns selbst authentisch zu präsentieren? Oder besteht hier noch Handlungsbedarf – sowohl in der Gesprächsführung als auch in unserer Haltung?

Gerade in Zeiten des demografischen Wandels und der Transformation des Arbeitsmarktes hin zu einem Arbeitnehmermarkt stehen auch wir als mittelständisches Unternehmen im öffentlichen Dienst vor großen Herausforderungen. Der Fachkräftemangel, eine zunehmende Fluktuation und veränderte Erwartungen der Bewerber:innen gehören längst zu unserem Alltag. In einer Arbeitswelt, die von VUKA – also Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität – geprägt ist, reicht es nicht mehr aus, eine Stelle „einfach nur“ zu besetzen. Wir müssen uns als attraktive Arbeitgeberin klar positionieren, um auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen zu werden und langfristig Menschen zu gewinnen, die zu unseren Werten und unserer Kultur passen.

Ein Schlüsselmoment war für mich ein Vorstellungsgespräch, in dem eine Führungskraft die Bewerberin fragte: „Was sind Ihre Stärken und Schwächen?“ Ich war kurz irritiert, denn diese Frage wirkt für mich heute wenig zeitgemäß. Noch bevor die Bewerberin antwortete, wusste ich, was folgen würde: „Mein Perfektionismus – ich möchte immer 100 % geben.“ Genau diese Antwort haben wir im Laufe der Gespräche von 4 der 5 Bewerber:innen bekommen. Mir wurde in diesem Moment bewusst, dass solche Fragen kaum authentische Antworten ermöglichen. Sie fördern eingeübte Reaktionen statt echter Begegnung. Und sie senden gleichzeitig eine Botschaft: Wir sind als Arbeitgeberin vielleicht noch nicht so modern und wertschätzend, wie wir es gerne wären. Wenn wir im Gespräch keine Offenheit und Echtheit zulassen, wie können wir dann von Bewerber:innen erwarten, dass sie uns ein ehrliches Bild von sich zeigen?

Das zentrale Problem liegt also darin, dass die Personen, die unser Unternehmen im Vorstellungsgespräch repräsentieren, nicht gezielt auf diese Rolle vorbereitet werden. Die Gespräche laufen häufig nach festen Mustern ab – wenig reflektiert, wenig ressourcenorientiert und kaum darauf ausgelegt, einen echten Dialog auf Augenhöhe zu führen. Hier setzt meine Abschlussarbeit an.

1.2. Ziel der Arbeit:

Ziel dieser Arbeit ist es, ein praxisnahes Konzept zu entwickeln, wie sich Methoden und Tools aus dem systemischen Coaching sinnvoll in Vorstellungsgespräche integrieren lassen. Dabei möchte ich Ansätze aus dem Karriere- und Bewerbungcoaching, aber auch allgemeine systemische Methoden nutzen, um eine neue Haltung und Gesprächskultur in unseren Auswahlprozessen zu etablieren. Das Konzept soll aufzeigen, wie Coachingtools helfen können, Vorstellungsgespräche strukturiert, wertschätzend und lösungsorientiert zu gestalten – und dabei gleichzeitig unsere Arbeitgebermarke stärken. Es wird sowohl konkrete Tools und Gesprächsleitfäden enthalten als auch einen Vorschlag für die praktische Implementierung im Unternehmen.

Die Zielgruppe sind vor allem die Personalreferent:innen, die in unserem Unternehmen die Gespräche führen. Gleichzeitig sind auch die Führungskräfte, künftigen Kolleg:innen sowie die Vertretungen der Mitarbeitenden – wie Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung – wichtige Beteiligte im Prozess. Sie alle tragen zur Wahrnehmung unserer Arbeitgebermarke bei. Daher ist es entscheidend, dass sie die Prinzipien des Coaching-Ansatzes verstehen und anwenden können.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1. Systemisches Coaching:

Systemisches Coaching beschreibt einen unterstützenden und begleitenden Prozess, der Menschen dabei unterstützt ihre eigenen Lösungen für Themen und Probleme zu entwickeln, indem Perspektiven, Strukturen und Beziehungen im jeweiligen Kontext sichtbar gemacht werden. Es geht darum Muster, Wechselwirkungen und Ressourcen in sozialen Systemen zu erkennen und zu verändern, anstatt nur isoliert einzelne Probleme und Ursachen zu analysieren. Das bedeutet: Der Coach analysiert nicht, was

falsch läuft, sondern fragt danach, was möglich ist und welche Stärken bereits vorhanden sind. Das System, in dem der Klient sich bewegt – etwa das Team, die Organisation oder das private Umfeld (Familie, Partnerschaft, Freunde) – wird aktiv in die Betrachtung einbezogen.

Der Fokus liegt dabei auf der Lösungsorientierung und nicht auf der Problemorientierung, wodurch Handlungsoptionen klarer herausgearbeitet werden können. Zusätzlich liegt der Fokus auf der Ressourcenorientierung, also auf vorhandene Stärken im Klienten selbst und in seinem System. Der Coach ist dabei der Prozessbegleiter welcher versucht durch gezielte Fragen, Methoden, Transparenz und Reflexion den Klienten bei der Lösungsfindung zu unterstützen. Ziel des systemischen Coachings ist es, die Selbstwirksamkeit und Handlungsfähigkeit des Klienten zu stärken und ihn dabei zu unterstützen, eine für ihn stimmige Zukunft zu gestalten. Diese Haltung – geprägt von Wertschätzung, Offenheit und der Überzeugung, dass Lösungen bereits im System vorhanden sind – ist auch für den Recruitingkontext von großer Bedeutung. Denn auch hier geht es darum, Potenziale zu erkennen, Beziehungen zu gestalten und echte Passung zu fördern.

2.2. Employer Branding:

Unter Employer Branding versteht man die strategische Entwicklung und Kommunikation einer glaubwürdigen und attraktiven Arbeitgebermarke – nach innen wie nach außen. Ziel ist es sich im Wettbewerb um die Talente positiv und stark zu positionieren und dadurch neue Mitarbeitende zu gewinnen und diese langfristig und nachhaltig an das Unternehmen zu binden.

Ein starkes Employer Branding entsteht, wenn die gelebten Werte, die Unternehmenskultur, die Arbeitsbedingungen sowie die Entwicklungsmöglichkeiten konsistent und authentisch vermittelt werden. Gerade Vorstellungsgespräche sind dafür ein entscheidender Kontaktpunkt: Hier erleben Bewerber:innen unmittelbar, wofür ein Unternehmen steht – wie es kommuniziert, wie wertschätzend es mit Menschen umgeht und ob es seine Werte glaubwürdig lebt. Ein professionell geführtes, offenes und wertschätzendes Gespräch kann also mehr bewirken als jede Imagekampagne. Es beeinflusst direkt, ob Bewerber:innen das Unternehmen als modernen, vertrauenswürdigen und attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen.

2.3. Vorstellungsgespräche als beidseitiges Kennenlernen:

Das Vorstellungsgespräch dient als beidseitiges Kennenlernen zwischen Bewerber:innen und dem potenziell zukünftigen Arbeitgeber. Während der Arbeitgeber die Eignung, Motivation, Kompetenzen sowie Passung der Bewerber:innen prüft, gewinnen diese gleichzeitig einen Eindruck von der Organisation, der Kultur und den Werten des Unternehmens. Bewerber:innen können dadurch prüfen, ob das Unternehmen zu den eigenen Zielen und Werten passt und die Position attraktiv ist.

Damit wird jedes Vorstellungsgespräch zu einer wechselseitigen Entscheidungsbasis: Beide Seiten prüfen, ob eine Passung besteht – fachlich, persönlich und kulturell. In diesem Sinne sind Vorstellungsgespräche weit mehr als eine Auswahlmethode. Sie sind ein Moment der Begegnung, in dem sich entscheidet, ob Vertrauen, Offenheit und Interesse entstehen. Genau hier können Coachinghaltungen und -methoden einen wertvollen Beitrag leisten.

3. Konzept für Vorstellungsgespräche mit integrierten Coachingtools und -methoden

3.1. Ziele des Konzeptes:

Mit diesem Konzept möchte ich einen Leitfaden entwickeln, der zeigt, wie wir Vorstellungsgespräche bewusster, strukturierter und menschlicher gestalten können. Durch die Integration von Coachingtools und -methoden entsteht ein Rahmen, der sowohl eine authentische Präsentation unseres Unternehmens ermöglicht als auch die Kompetenzen und Potenziale der Bewerber:innen besser sichtbar macht.

Das Konzept ist in drei Phasen gegliedert:

- 1) Gesprächsvorbereitung
- 2) Durchführung des Vorstellungsgesprächs
- 3) Reflexion und Entscheidung

Mein Ziel ist es, die Erfahrungen aus meiner Coachingsausbildung mit meiner täglichen Arbeit im Recruiting zu verbinden. So soll ein Konzept entstehen, das nicht nur die Qualität der Auswahlentscheidungen verbessert, sondern auch unser Employer Branding stärkt – indem wir uns als reflektierte, wertschätzende und moderne Arbeitgeberin zeigen. Mit dem Konzept soll es möglich werden sich ein umfangreicheres Bild von den geeigneten Kandidaten in der kurzen Zeit eines einzelnen Gespräches machen zu können und so eine passende Person für die Stelle zu finden. Nachhaltig auch dadurch, dass wir im Gespräch ein authentisches Bild von uns als Arbeitgeberin präsentieren und die Kandidaten für sich ebenfalls anhand des Gesprächs entscheiden können, ob wir als Unternehmen zu ihnen passen.

3.2. Rollen im Konzept:

Das Konzept richtet sich an alle Beteiligten im Auswahlprozess. Die Personalreferent:innen übernehmen die Gesprächsleitung und stellen sicher, dass Struktur und Haltung des Konzepts eingehalten werden. Die Fachvorgesetzten und Kolleg:innen aus den Organisationseinheiten beurteilen die fachliche Eignung der Bewerber:innen sowie die Team- und Positionspassung. Die Interessenvertretungen – Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung – nehmen ihre Rolle als Beobachter:innen und Kontrollinstanz wahr, um Fairness und Transparenz sicherzustellen.

Darüber hinaus braucht es Multiplikator:innen, die das Konzept im Unternehmen verankern, Schulungen anbieten und die Beteiligten in der Anwendung der Coachingtools begleiten. Nur wenn alle Beteiligten die Haltung hinter den Methoden und die Methoden an sich verstehen, kann das Konzept langfristig wirken.

3.3. Leitplanken:

Als Arbeitgeberin im öffentlichen Dienst bewegen wir uns in einem klar geregelten rechtlichen Rahmen. Unser Auswahlprozess muss stets transparent, fair und nachvollziehbar ablaufen. Maßgeblich sind hier das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das Landespersonalvertretungsgesetz (LPVG NRW) sowie das Sozialgesetzbuch IX (SGB IX). Auch bei der Durchführung von Vorstellungsgesprächen müssen wir bestimmte Regularien einhalten, die auch bei der Entwicklung des Konzeptes Beachtung finden müssen.

Diese Vorgaben bilden den äußeren Rahmen, innerhalb dessen Coachingmethoden sinnvoll eingesetzt werden können. Strukturierte Interviews, gleiche Fragen für alle Bewerber:innen und dokumentierte Bewertungen bleiben weiterhin essenziell. Coachingtools können jedoch dazu beitragen, die Gesprächsqualität innerhalb dieses Rahmens zu erhöhen – durch offene Fragen, achtsame Gesprächsführung und eine wertschätzende Haltung, die Authentizität und Begegnung ermöglicht.

4. Auswahl geeigneter Coachingtools und -methoden für Vorstellungsgespräche

In diesem Kapitel möchte ich aufzeigen, welche Coachingtools und -methoden aus meiner Ausbildung ich als besonders geeignet erachte, um sie auf den Kontext von Vorstellungsgesprächen zu übertragen. Dabei liegt mein Fokus auf dem, was realistisch und praxisnah im Rahmen von Bewerbungsgesprächen umgesetzt werden kann – also unter Berücksichtigung von Raum, Atmosphäre, Zeit und rechtlichen Vorgaben.

Die unten beschriebenen Elemente setzen sich aus Grundhaltungen, Modellen, Methoden und Fragetechniken zusammen, die mir im Coaching begegnet sind und sich meiner Erfahrung nach sehr gut eignen, um Gespräche im Recruitingprozess lebendiger, menschlicher und wirkungsvoller zu gestalten.

4.1. Haltung des Coaches:

Die Haltung des Coaches beschreibt die innere Einstellung, mit der ein Coach seinem Klienten begegnet. Sie bildet die Grundlage jeder wirksamen Coachingarbeit. Nur wenn sich der Klient in einem geschützten, wertschätzenden Raum aufgehoben fühlt, kann Vertrauen entstehen – und damit auch echte Offenheit und Entwicklung.

Zur Coachinghaltung gehören Werte wie Offenheit, Aufmerksamkeit, Unvoreingenommenheit, Wertschätzung, Respekt, Allparteilichkeit und Neugier. Ebenso wichtig ist die Grundhaltung des „Nicht-Wissens“ – die Überzeugung, dass der Coach die Lösung nicht besser kennt als der Klient selbst. Der Coach begleitet, stellt Fragen, spiegelt und ermöglicht so neue Perspektiven, ohne zu bewerten oder zu belehren.

Unterstützend wirkt hierbei das OK-OK-Modell: „Ich bin okay – Du bist okay“. Es beschreibt eine gleichwertige, respektvolle Beziehung, in der beide Seiten sich als kompetent und wertvoll wahrnehmen und auch so kommunizieren.

Diese Haltung lässt sich meiner Meinung nach sehr gut auf Vorstellungsgespräche übertragen. Denn auch hier treffen Menschen aufeinander, die sich gegenseitig kennenlernen und einschätzen wollen. Zwar kennen wir als Arbeitgeberin die Bewerbungsunterlagen, aber sie geben uns nur ein begrenztes Bild der Person. Häufig entstehen schon vor dem Gespräch – bewusst oder unbewusst – Erwartungen oder Vorurteile. Wenn wir uns jedoch bemühen, mit einer coachingähnlichen Haltung in das Gespräch zu gehen, gelingt es eher, echte Begegnung auf Augenhöhe herzustellen. Bewerber:innen fühlen sich respektiert, gesehen und ernst genommen – was wiederum das Vertrauen stärkt und das Unternehmen authentisch und modern wirken lässt.

4.2. Aktives Zuhören:

Aktives Zuhören gehört zu den zentralen Kompetenzen im Coaching. Es bedeutet, dem Gegenüber aufmerksam, empathisch und wertschätzend zuzuhören – nicht nur mit den Ohren, sondern auch mit dem Herzen. Dabei achten wir auch darauf, was über das Gesagte hinaus geht. Als Coach möchte ich nicht nur den Inhalt hören, sondern auch Gefühle, Bedürfnisse und Kontext erfassen. Dabei geht es nicht nur um das Gesagte, sondern auch um das Ungesagte: um Tonfall, Mimik (Gesichtsausdruck, Blicke), Gestik (Körpersprache), Emotionen und Pausen. Nur wenn wir als Coach aktiv dem Klienten zuhören, können wir verstehen welche Hintergründe hinter den Themen des Klienten liegen und nur dadurch können wir bei der Lösungsfindung unterstützen.

Zum aktiven Zuhören gehören Elemente wie:

- Sozial-Grunzen: kurze Lautäußerungen oder Gesten (z. B. „mhm“, Nicken, Lächeln), die Interesse signalisieren,
- Spiegeln: das Paraphrasieren oder Zusammenfassen, um Verständnis zu zeigen,
- Nachfragen: gezieltes Klären bei Unklarheiten,
- Raum geben: Stille aushalten und dem Gegenüber Zeit lassen, seine Gedanken zu formulieren.

Übertragen auf Vorstellungsgespräche bedeutet aktives Zuhören, wirklich präsent zu sein und den Bewerber:innen mit ehrlichem Interesse zu begegnen. Wir hören nicht nur, was jemand sagt, sondern auch, wie es gesagt wird und welche Werte oder Motive dahinterstehen. Diese Form des Zuhörens hilft, Missverständnisse zu vermeiden, sorgt für eine respektvolle Gesprächsatmosphäre und ermöglicht eine tiefere Einschätzung der Persönlichkeit. Bewerber:innen fühlen sich wahrgenommen – und das allein wirkt sich positiv auf unser Employer Branding aus, weil es zeigt: Hier wird Menschen wirklich zugehört.

4.3. Narrativer Ansatz:

Der narrative Ansatz geht davon aus, dass Menschen ihre Identität, Erfahrungen und Möglichkeiten durch Geschichten konstruieren. Geschichten schaffen Sinn und geben Einblick in das, was jemand über sich und die Welt glaubt.

Im Coaching werden Narrative genutzt, um Muster, Rollen sowie Bedeutungen zu erkennen und gegebenenfalls neu zu bewerten, um neue Handlungsräume für den Klienten zu eröffnen. Der Coach hört genau hin: Welche Themen kehren wieder? Welche Personen spielen in der Erzählung eine Rolle? Wo zeigen sich Emotionen oder Brüche? Was wird ausgelassen oder besonders betont? Durch gezieltes Nachfragen können verborgene Ressourcen oder Glaubenssätze sichtbar werden. All dies kann Aufschluss darüber geben, wie der Klient sich selbst sieht und auch glaubt von anderen gesehen zu werden.

Auch in Vorstellungsgesprächen kann der narrative Ansatz – in komprimierter Form – sehr wertvoll sein. Statt mit der klassischen, oft mechanisch beantworteten Aufforderung „Stellen Sie sich bitte kurz vor

und beschreiben Sie Ihren persönlichen und beruflichen Werdegang“ zu beginnen, kann eine offenere Einladung mehr Tiefe erzeugen: *„Erzählen Sie uns etwas über sich, von dem Sie glauben, dass wir das als Arbeitgeber unbedingt wissen sollten.“*

Diese Formulierung öffnet den Raum für eine persönliche Geschichte, statt für eine Aufzählung der beruflichen Stationen des Lebenslaufs. Sie ermöglicht, den Menschen hinter den Fakten kennenzulernen. Durch interessiertes Nachfragen an passenden Stellen kann das Gespräch vertieft werden, ohne den zeitlichen Rahmen zu sprengen. So entsteht nicht nur ein lebendigeres Gespräch, sondern auch ein authentischerer Eindruck davon, wer die Bewerber:innen wirklich sind – und was sie antreibt.

4.4. Systemische Fragetechniken:

Im systemischen Coaching sind Fragen ein zentrales Werkzeug, es geht vor allem darum, durch verschiedene Fragenarten den Klienten bei der Lösungsfindung zu unterstützen. Nur durch das Fragen stellen bekommen wir als Coach einen Einblick in die Gedanken, Gefühle und Hintergründe des Klienten. Entscheidend dabei ist es verschiedene Fragetechniken zu nutzen, denn die systemischen Fragetechniken wirken oft ungewöhnlich auf den Klienten und können im ersten Moment überfordern. Dennoch ist es genau das, was bewirkt, dass der Klient sich über die Antworten Gedanken machen muss und dadurch keine automatisierte Antwort herauskommt. Systemische Fragen zielen darauf ab, Denkprozesse anzuregen, Perspektiven zu erweitern und Selbstreflexion zu fördern. Sie sind offen, lösungsorientiert und wertungsfrei formuliert – und sie helfen, das Verständnis für Zusammenhänge zu vertiefen.

Auch im Vorstellungsgespräch kann diese Art des Fragens einen großen Mehrwert bieten. Denn sie führt weg von einstudierten, standardisierten Antworten hin zu echten Einblicken in Denk- und Handlungsmuster der Bewerber:innen.

Im Folgenden führe ich einige der meiner Meinung nach wichtigsten systemischen Fragetechniken auf mit Beispielfragen, die auch in Vorstellungsgesprächen Anwendung finden können:

- Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen lenken den Blick auf Beziehungen, Wechselwirkungen und Perspektiven anderer Personen. Sie regen dazu an, das eigene Denken zu erweitern und Situationen aus der Perspektive anderer Personen zu betrachten. Zirkuläre Fragen fördern Perspektivwechsel und geben Aufschluss darüber, wie sich die Bewerber:innen selbst und ihr Umfeld wahrnehmen. Dadurch entsteht ein vielschichtigeres Bild als durch klassische Eigenschaftsfragen.

Beispiele:

- „Wie würden Ihre Kolleg:innen Sie in einem Satz beschreiben?“
- „Wenn Ihre letzte Führungskraft hier säße – was würde sie über Ihre Stärken erzählen?“
- „Was glauben Sie, würden Ihre Freund:innen sagen, was Ihnen bei der Arbeit wirklich wichtig ist?“

- Skalierungsfragen

Skalierungsfragen dienen dazu, Einschätzungen messbar und differenziert zu machen. Sie helfen, Aussagen zu konkretisieren und Stärken oder Entwicklungspotenziale zu erfassen. Skalierungsfragen schaffen Struktur und Tiefe zugleich. Sie helfen Bewerber:innen, ihre Selbsteinschätzung zu reflektieren und liefern gleichzeitig konkrete Gesprächsansätze für Nachfragen.

Beispiele:

- „Auf einer Skala von 1 bis 10 – wie würden Sie Ihre Kommunikationsfähigkeit einschätzen? Und was müsste passieren, damit Sie von einer 7 auf eine 9 kommen?“
- Wie stark fühlen Sie sich aktuell mit den Werten unseres Unternehmens verbunden, nachdem Sie sich über uns informiert haben?“

- Ressourcen- und lösungsorientierte Fragen

Diese Fragen richten den Fokus auf Stärken, Erfolge und vorhandene Kompetenzen – also auf das, was bereits funktioniert hat. Sie stärken das Selbstbewusstsein der Bewerber:innen und fördern ein positives Gesprächsklima. Diese Fragen erzeugen eine lösungsorientierte Atmosphäre und zeigen, dass das Unternehmen Potenziale und Ressourcen sehen möchte – nicht nur Lücken oder Schwächen. Das stärkt unser Employer Branding und schafft Vertrauen.

Beispiele:

- „Worauf sind Sie in Ihrer bisherigen Laufbahn besonders stolz?“
- „Welche Ihrer bisherigen Erfahrungen würden Sie in diese neue Rolle besonders gut einbringen können?“
- „Wann ist Ihnen in Ihrem Job etwas richtig gut gelungen – und was war Ihr Anteil daran?“

- Zukunfts- und Entwicklungsfragen

Diese Fragen richten den Blick auf Potenziale, Ziele und persönliche Entwicklung. Sie helfen uns, einzuschätzen, ob und wie die Person langfristig ins Unternehmen passt. Zukunftsorientierte Fragen vermitteln, dass wir nicht nur nach einer kurzfristigen Besetzung suchen, sondern an nachhaltiger Entwicklung interessiert sind. Sie tragen damit direkt zur positiven Wahrnehmung unserer Arbeitgebermarke bei.

Beispiele:

- „Was möchten Sie in den nächsten Jahren beruflich dazulernen oder wo möchten Sie sich weiterentwickeln?“
- „Welche Art von Aufgaben oder Projekten motivieren Sie besonders?“
- „Wie sieht für Sie eine berufliche Erfolgsgeschichte in fünf Jahren aus?“

- Reframing-Fragen

Reframing bedeutet, einer Situation oder Aussage eine neue, positive Bedeutung zu geben. Durch gezielte Fragen können Bewerber:innen ihre eigenen Erfahrungen aus einer anderen Perspektive betrachten. Reframing-Fragen wandeln vermeintliche Schwächen in Lernchancen und Ressourcen um. Sie schaffen eine wertschätzende Atmosphäre und fördern Selbstreflexion – weit mehr, als es die klassische „Stärken-und-Schwächen“-Frage kann.

Beispiele:

- „Sie haben erwähnt, dass Sie manchmal ungeduldig sind – in welchen Situationen war genau diese Ungeduld hilfreich?“
- „Was haben Ihnen Ihre bisherige Herausforderung über Ihre Stärken gezeigt?“

- Hypothetische Fragen

Hypothetische Fragen öffnen neue Denk- und Handlungsspielräume. Sie regen dazu an, in Möglichkeiten zu denken und Zukunftsszenarien zu entwerfen. Solche Fragen geben uns Einblick in die Werte, Motivationen und Zukunftsvorstellungen der Bewerber:innen. Gleichzeitig zeigen sie, dass wir als Arbeitgeberin an individueller Entwicklung und Gestaltungsfreiheit interessiert sind.

Beispiele:

- „Angenommen, Sie könnten Ihr ideales Arbeitsumfeld gestalten – wie würde das aussehen?“
- „Wenn Sie in einem Jahr auf ein erfolgreiches erstes Jahr bei uns zurückblicken – was ist passiert?“

- Wunderfrage

Die Wunderfrage ist ein Klassiker aus dem lösungsorientierten Coaching. Sie hilft, Wünsche und Ziele in eine bildhafte Vorstellung zu bringen. In Vorstellungsgesprächen kann sie leicht abgewandelt werden, um Motivation und Zielorientierung zu erkunden. Sie hilft zu erkennen,

was Bewerber:innen wirklich antreibt, und zeigt, ob ihre Erwartungen mit dem Unternehmensumfeld übereinstimmen.

Beispiele:

- „Stellen Sie sich vor, Sie beginnen morgen bei uns – was müsste passieren, damit Sie sagen: ‚Das war genau die richtige Entscheidung‘?“
- „Wie würde ein idealer Arbeitstag bei uns für Sie aussehen? Wie würde dieser ablaufen?“

Systemische Fragetechniken eignen sich besonders gut, um Tiefgang und Authentizität in Vorstellungsgespräche zu bringen. Entscheidend ist dabei die Haltung: ehrliches Interesse, Offenheit und die Bereitschaft, auch unerwartete Antworten zuzulassen. Sie ergänzen die Struktur klassischer Interviews, ohne den rechtlichen Rahmen zu verletzen – und machen das Gespräch zu einer echten Begegnung.

4.5. AI-Interview (Appreciative Inquiry):

Das Appreciative Inquiry (AI) ist ein werte- und ressourcenorientierter Ansatz, der sich auf das konzentriert, was bereits funktioniert, statt auf Defizite oder Probleme. Im Coaching werden mithilfe gezielter Fragen Stärken, Erfolge und Potenziale sichtbar gemacht, um daraus neue Möglichkeiten zu entwickeln. Im Coachingprozess kann das AI-Interview als Einstieg genutzt werden, um von Anfang an die Stärken und Kompetenzen der Klienten zu entdecken und diese im weiteren Coachingsprozess einsetzen und abrufen zu können. Ziel des AI-Interviews ist es durch gezielte Fragen (verborgene) Ressourcen und Potenziale bewusst zu machen und dadurch auch zu verstärken.

Auch im Vorstellungsgespräch kann diese Haltung einen großen Unterschied machen. Statt Bewerber:innen auf Schwächen festzunageln, können wir Fragen stellen, die ihre besten Momente sichtbar machen:

Beispiele:

- „Wann haben Sie sich in Ihrer Arbeit zuletzt richtig kompetent und wirkungsvoll gefühlt?“
- „Was war in Ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn ein Moment, auf den Sie besonders stolz sind?“
- „Was müsste bei uns passieren, damit Sie Ihre Stärken optimal einbringen können?“

Durch diesen Fokus auf Gelerntes entsteht eine positive, wertschätzende Gesprächsatmosphäre. Bewerber:innen fühlen sich gesehen und erlebt – und auch wir gewinnen ein klareres Bild ihrer Ressourcen und Haltung. Das AI-Prinzip unterstützt so nicht nur den Auswahlprozess, sondern stärkt unmittelbar das Employer Branding.

4.6. Golden Circle aus dem Karrierecoaching:

Die Methode des „Golden Circle“ von Simon Sinek habe ich während meiner Ausbildung bei einem Übungsabend zum Thema Karrierecoaching kennengelernt. Die Golden Circle Methode ist ein theoriegeleitetes Vorgehen im Karrierecoaching, das darauf abzielt, Motivation, Sinn- und Handlungsorientierung zu klären – also die Frage „Warum tue ich, was ich tue?“.

Der Golden Circle besteht aus drei Ebenen:

- Warum (Why): Die zentrale Frage lautet: Warum existiert die Person oder das Unternehmen? Welche Vision, Werte, Intention und Überzeugungen treiben mich an? Das Warum liefert den Sinnrahmen, erklärt, wofür man Verantwortung übernimmt und welches übergeordnete Ziel verfolgt wird. Im Karrierecoaching dient es dazu, berufliche Orientierung mit persönlichen Werten in Einklang zu bringen und langfristig motivierte Handlungen zu ermöglichen. (Wofür mache ich es? Wofür stehe ich?)
- Wie (How): Die Frage nach dem Wie zielt auf die konkreten Handlungsweisen, Prozesse und Kompetenzen ab, mit denen das Warum umgesetzt wird. Hier geht es um Stärken, Methoden, Arbeits- und Verhaltensweisen, die die individuelle oder teambezogene Sinnhaftigkeit in konkrete, praktikable Schritte übersetzen (Wie mache ich es?).

- Was (What): Diese Ebene bezieht sich auf das Sichtbare – die konkreten Ergebnisse, Rollen, Aufgaben, Produkte oder Dienstleistungen, die im beruflichen Alltag entstehen. Das Was beantwortet, was man praktisch anbietet, ausführt oder erreicht, basierend auf dem zugrunde liegenden Warum und den spezifischen How-to-Ansätzen (Was mache ich?).

Im Coaching hilft das Modell, Klarheit über innere Antriebe und berufliche Ausrichtung zu gewinnen. In Vorstellungsgesprächen kann es ähnlich wirken:

Beispielhafte Fragen:

- „Aus welchem Grund tun Sie, was Sie tun – was treibt Sie in Ihrem Beruf an?“
- „Wie gehen Sie typischerweise an neue Aufgaben heran?“
- „Was genau reizt Sie an dieser Position?“

Solche Fragen eröffnen einen Dialog über Werte und Passung. Sie helfen uns zu erkennen, ob das persönliche „Why“ des Bewerbers mit dem „Why“ unseres Unternehmens übereinstimmt. So entsteht ein Gespräch über Sinn, Haltung und gemeinsame Motivation – ein entscheidender Aspekt für nachhaltige Mitarbeiterbindung und ein glaubwürdiges Employer Branding.

5. Umsetzungsskizze für Vorstellungsgespräche

In diesem Kapitel möchte ich darstellen, wie die zuvor beschriebenen Coachingelemente und Methoden konkret in den Ablauf unserer Vorstellungsgespräche integriert werden können. Ziel ist es, die Haltung und Tools des Coachings so zu übertragen, dass sie im Unternehmenskontext praxisnah, effektiv und authentisch eingesetzt werden können – ohne den Rahmen klassischer Bewerbungsprozesse zu sprengen.

5.1. Gesprächsvorbereitung:

Bereits die Vorbereitung ist entscheidend für die Qualität eines Vorstellungsgesprächs. Aus meiner Sicht ist es essenziell, dass alle beteiligten Personen – also Personalreferent:innen, Führungskräfte und ggf. Mitglieder der Interessensvertretungen – eine gemeinsame Grundhaltung entwickeln.

Vor jedem Gespräch sollte daher vermittelt werden, welche Haltung unser Unternehmen gegenüber Bewerber:innen einnimmt: eine offene, unvoreingenommene, wertschätzende, respektvolle und neugierige Grundhaltung. Diese Haltung schafft die Basis für authentische Begegnung auf Augenhöhe und ermöglicht es, Bewerber:innen als Menschen wahrzunehmen, nicht nur als „Kandidaten für eine Rolle“.

Ein zentraler Bestandteil der Vorbereitung ist außerdem das aktive Zuhören. Alle Teilnehmenden sollten verstehen, dass es im Gespräch nicht allein um das Erfassen von Inhalten geht, sondern um das Erkennen von Haltung, Persönlichkeit und Werten. Körpersprache, Tonfall und nonverbale Signale geben oft ebenso viele Hinweise auf Passung und Motivation wie die gesprochenen Worte.

Darüber hinaus halte ich es für sinnvoll, im Rahmen der Vorbereitung kurze Reflexionsfragen einzubauen, wie z.B.:

- Welche (unbewussten) Erwartungen oder Vorurteile gegenüber der Bewerber:innen habe ich vor dem Gespräch?
- Wie möchte ich uns als Unternehmen repräsentieren?
- Wie kann ich heute dafür sorgen, dass sich die Bewerber:innen wertgeschätzt und respektvoll behandelt fühlen?

Diese bewusste Selbstreflexion hilft, eine Voreingenommenheit zu vermeiden und die Coachinghaltung im Gespräch tatsächlich zu leben.

5.2. Durchführung des Vorstellungsgesprächs:

Der bisherige Gesprächsablauf kann grundsätzlich bestehen bleiben, sollte aber um gezielte Coachingelemente ergänzt werden.

Einstieg:

Die Gesprächsleitung bleibt bei den Personalreferent:innen. Nach der Begrüßung und einer kurzen Vorstellung aller Teilnehmenden wird der Ablauf erläutert, damit der/die Bewerber:in weiß, was ihn/sie erwartet.

Phase 1 – Persönlicher Einstieg mit narrativem Ansatz:

Anstatt mit der klassischen Frage „Stellen Sie sich bitte kurz vor und beschreiben Sie Ihren persönlichen und beruflichen Werdegang“ zu beginnen, empfehle ich, mit dem narrativen Ansatz zu arbeiten und eine offenere Frage zu stellen: *„Erzählen Sie uns etwas über sich, von dem Sie glauben, dass wir das als Unternehmen unbedingt wissen sollten.“* Diese offene Einladung ermöglicht es, dass Bewerber:innen eine Geschichte erzählen – über sich, ihre Werte und Erfahrungen. Die Gesprächsteilnehmenden hören aktiv zu, achten auf Körpersprache, Emotionen und Struktur der Erzählung. Bei interessanten Punkten darf neugierig nachgefragt werden, um mehr über Hintergründe und Motivation zu erfahren.

Die erste Phase sollte etwa 10–15 Minuten dauern.

Phase 2 – Systemische und ressourcenorientierte Fragen:

Im Anschluss sollten neben Fragen zur Fachkompetenz auch mit gezielten systemischen Fragetechniken gearbeitet werden, um die Denkweise, Selbstreflexion und Werte des Bewerbers besser zu verstehen. Hierzu können folgende Fragen in das Interview eingebunden werden:

- „Was war in Ihrer bisherigen Laufbahn eine Situation, auf die Sie besonders stolz sind?“
- „Wie würden Ihre Kolleg:innen Sie in einem Satz beschreiben?“
- „Auf einer Skala von 1 bis 10 – wie würden Sie Ihre Kommunikationsfähigkeit einschätzen?“
- „Was möchten Sie in den nächsten Jahren beruflich dazulernen oder wo möchten Sie sich weiterentwickeln?“
- „Angenommen, Sie könnten Ihr ideales Arbeitsumfeld gestalten – wie würde das aussehen?“
- „Wie würde ein idealer Arbeitstag bei uns für Sie aussehen?“

Auch Fragen aus dem AI-Interview können hierfür integriert werden:

- „Wann haben Sie sich in Ihrer Arbeit zuletzt richtig kompetent und wirkungsvoll gefühlt?“
- „Was müsste bei uns passieren, damit Sie Ihre Stärken optimal einbringen können?“

Durch die Verbindung der verschiedenen Fragearten aus dem systemischen Coaching entsteht ein tieferes Verständnis dafür, wie die Person arbeitet, was sie motiviert und welche Werte sie einbringt.

Diese Phase benötigt am meisten Zeit und Raum und sollte etwa 30 Minuten dauern.

Phase 3 – Golden Circle und Unternehmenspassung:

Im weiteren Verlauf kann mithilfe des Golden Circle (Why–How–What) herausgearbeitet werden, was den Bewerber antreibt und ob diese Motivation zur Unternehmenskultur passt:

- „Warum tun Sie, was Sie tun – was treibt Sie beruflich an?“
- „Wie setzen Sie Ihre Werte in der täglichen Arbeit um?“
- „Was reizt Sie an der ausgeschriebenen Position?“

Diese Fragen schaffen einen natürlichen Übergang zu Themen wie Teamkultur, Arbeitsweise und Zusammenarbeit.

Die dritte Phase sollte etwa 10–15 Minuten dauern.

Phase 4 – Abschluss:

Zum Ende sollte dem/der Bewerber:in die Möglichkeit gegeben werden, eigene Fragen zu stellen. Auch hier gilt: aktiv Zuhören, Raum geben und auf Augenhöhe bleiben. Als wertschätzenden Abschluss würde ich das Gespräch wie folgt beenden: „Vielen Dank für das Gespräch und dass Sie so offen von sich erzählt haben. Gibt es noch etwas, das Sie uns mitgeben möchten?“

Diese Formulierung stärkt nochmals das Gefühl, dass das Gespräch ein gegenseitiger Austausch war – kein Verhör, sondern eine Begegnung.

5.3. Reflexion und Entscheidung:

Nach jedem Vorstellungsgespräch ist die Phase der Reflexion ein zentraler Bestandteil des gesamten Auswahlprozesses. In dieser Phase werden Eindrücke gesammelt, Bewertungen abgegeben und die Entscheidung über eine mögliche Einstellung getroffen. Gerade an diesem Punkt kann der Coachinggedanke besonders wirksam werden – denn Reflexion bedeutet, einen Schritt zurückzutreten, verschiedene Perspektiven einzunehmen und bewusst über das eigene Erleben, Denken und Handeln nachzudenken. Nach dem Vorstellungsgespräch heißt das die Eindrücke zu sortieren und eine gemeinsame Entscheidungsbasis zu schaffen. Dabei können Reflexionsfragen helfen:

- Welche Eindrücke habe ich persönlich vom Gespräch gewonnen – und worauf stütze ich diese?
- Welche Stärken und Ressourcen habe ich bei der Bewerberin oder dem Bewerber wahrgenommen?
- Wie gut passen diese Ressourcen zu den Anforderungen der Position und zur Kultur unseres Unternehmens?
- Welches Gefühl bleibt, wenn ich an eine mögliche Zusammenarbeit denke?

Diese Fragen fördern ein Bewusstsein für subjektive Wahrnehmungen und helfen dabei, eine Entscheidung auf eine reflektierte und wertschätzende Weise zu treffen. Sie unterstützen außerdem, dass der Fokus nicht ausschließlich auf Defiziten oder Abweichungen liegt, sondern auf Potenzialen, Entwicklungsmöglichkeiten und der Passung der Bewerber:innen.

Darüber hinaus sollte es Raum für eine **Reflexion** des Prozesses an sich geben:

- Wie war die Gesprächsatmosphäre?
- Haben wir unsere Coachinghaltung (offen, wertschätzend, neugierig) beibehalten?
- Wo haben wir im Gespräch etwas über uns als Arbeitgeber gelernt?

Diese Selbstreflexion stärkt langfristig die Qualität der Gespräche und trägt dazu bei, dass sich das Konzept nicht nur auf die Bewerbenden, sondern auch auf die Gesprächsführenden positiv auswirkt.

Die Entscheidung über eine Einstellung sollte schließlich gemeinsam von allen Gesprächsteilnehmenden getroffen werden. Das Ziel ist nicht, „den besten Kandidaten“ im klassischen Sinn zu finden, sondern den Menschen, dessen Kompetenzen, Werte und Motivation am besten zum Unternehmen und zum Team passen.

6. Implementierung in die Praxis

Um die Umsetzungsskizze nun erfolgreich in die Praxis also unser Unternehmen übertragen und anwenden zu können benötigt es einer Schulung der an den Vorstellungsgesprächen beteiligten Personen. In der Schulung sollten die grundlegenden Informationen zu den ausgewählten Coachingtools und -methoden vermittelt und erläutert werden.

Die Schulung sollte wie folgt aufgebaut sein:

- 1) **Theoretischer Input:**
Vorstellung der Coachinghaltung, der Prinzipien des aktiven Zuhörens und der wichtigsten Fragetechniken.
- 2) **Übungen:**
Rollenspiele oder Simulationen von Interviews, in denen Teilnehmende sowohl die Rolle des Interviewers als auch die des Bewerbers übernehmen.
- 3) **Reflexion:**
Gemeinsamer Austausch darüber, was sich in der Gesprächsdynamik verändert, wenn Coachingelemente angewendet werden.

4) **Transfer in den Alltag:**

Erarbeitung konkreter Leitfäden oder Checklisten für zukünftige Gespräche.

Parallel dazu sollte es eine Möglichkeit zur Evaluation und Anpassung geben. Beispielsweise könnten Teilnehmende nach den ersten Interviews ihre Erfahrungen teilen:

- Was hat gut funktioniert?
- Wo gab es Unsicherheiten oder Widerstände?
- Welche Fragen haben besonders hilfreiche Antworten ausgelöst?

Langfristig kann dieses Konzept Bestandteil eines Trainingsprogramms für Führungskräfte werden. So wird die Coachinghaltung nicht nur im Recruiting, sondern auch in Mitarbeitergesprächen, Feedbackprozessen und Führungssituationen verankert, denn auch in diesen Bereichen können Coachingelemente sinnvoll und zielführend eingesetzt werden.

7. **Fazit und Ausblick**

Während meiner Coachinausbildung habe ich gelernt, wie stark Haltung, Sprache und Fragen die Qualität von Gesprächen beeinflussen können. Mir wurde bewusst, dass diese Elemente nicht nur im Coaching, sondern auch in vielen anderen Situationen meiner täglichen Arbeit – insbesondere in Vorstellungsgesprächen – von großer Bedeutung sind. Durch die Verbindung von Coachingprinzipien und Recruitingprozessen entsteht ein Ansatz, der über reine Eignungsdiagnostik hinausgeht: Es geht um Begegnung, Beziehung und gegenseitiges Verstehen. Bewerber:innen werden nicht nur bewertet, sondern als Menschen wahrgenommen, die etwas über sich erzählen dürfen.

Die vorgestellte Umsetzungsskizze ist ein erster Schritt, diese Haltung in unsere Gespräche zu integrieren. Ich bin überzeugt, dass sie zu authentischeren Gesprächen, besseren Entscheidungen und einer stärkeren Arbeitgebermarke führen wird.

Langfristig sehe ich die Chance, dass dieser Ansatz Teil unserer Unternehmenskultur wird – dass sich die Haltung des Coachings wie ein roter Faden durch alle Personalmanagementbereiche zieht: von der Personalauswahl über das Onboarding bis hin zur Personalentwicklung.

Denn erfolgreiche Gespräche – ob im Coaching oder im Recruiting – beginnen immer mit derselben Grundlage: echtem Interesse am Gegenüber, Offenheit und der Bereitschaft, wirklich zuzuhören.