



Interviewführung für Profis: Bewerbungsgespräche erfolgreich planen, führen und auswerten

Wir zeigen Ihnen, wie Sie Vorstellungsgespräche strategisch, menschenzentriert und mit klarem Blick führen – ohne die Leichtigkeit zu verlieren. Mit Tipps von Interviewexpertin Selma Grössl, neuen Perspektiven auf Motivation, Cultural Fit und Entscheidungsqualität. Und einer exklusiven 8-Punkte-Strategie, die nicht einmal Google kennt.





Inhalt

Ein gutes Bewerbungsgespräch fängt schon vor der ersten Frage an: Stellenanzeigen sind Marketing

1

Die richtige Kandidat:in, der richtige Kandidat sitzt bei mir im Bewerbungsgespräch. Wie geht es weiter? Plus: Money Talks

2

7 (Mindset) Hacks für erfolgreiche Bewerbungsgespräche

3

Mit dieser 8-Punkte-Strategie, die nicht einmal Google kennt, gewinnen Sie die richtigen Talente

4

Standardisierte Interviews: Interviewstruktur statt Interviewroulette

6

Aufbau einer standardisierten Interviewmatrix

7

How to: Nach dem Interview fundiert und objektiv entscheiden

8

»Es geht nicht nur darum, was jemand kann – sondern warum er es tut. Skills sind trainierbar, Motivation nicht.« Interview mit Selma Grössl

9



Hand auf's Herz: Wie oft verlässt man ein Bewerbungsgespräch mit einem Bauchgefühl, aber ohne echte Entscheidungssicherheit? **Das Bewerbungsgespräch ist ein Risikofaktor und ein strategischer Hebel zugleich:**

- ✗ Wer es unterschätzt, entscheidet aus Sympathie.
- ✗ Wer es überfrachtet, verschenkt Chancen.
- ✓ Wer es klug führt, erkennt in einer Stunde, was andere in drei Monaten noch suchen: Potenzial, Motivation, Cultural Fit.

Darum geht es in diesem eBook: Interviewführung nicht als Pflicht, sondern als Kompetenz zu denken, die sich weiterentwickeln lässt. Mit den besten Tipps aus der Praxis von HR-Expertin [Selma Grössl](#).



» Ein gutes Interview offenbart nicht nur, was jemand kann – sondern, wer jemand ist und was ihn antreibt. Genau darin liegt die Kunst.

Selma Grössl, Head of HR & Organization Development bei epunkt

Ein gutes Bewerbungsgespräch fängt schon vor der ersten Frage an, nämlich bei der **Stellenanzeige**: Stellenanzeigen sollten nicht primär der Selektion, sondern der Aufmerksamkeit und Ansprache dienen.

„Hiring Manager setzen sich häufig mit ihrer:m Recruiter:in zusammen, verfassen eine Stellenanzeige und versuchen, möglichst viele Must-have-Skills unterzubringen“, schildert Selma Grössl. Die Jobanzeige wird wie ein Filter verwendet. Aber eigentlich geht es darum, Aufmerksamkeit zu erzeugen. Es gibt so viele Stellenanzeigen da draußen – wie soll sich jemand ausgerechnet für Ihre interessieren? Es geht darum, herauszustechen: mit Emotion, mit Farbe, mit Persönlichkeit. Mit Videos, durch persönliche Ansprache und ehrliche Kommunikation.

Den Filter nutzt man später. Zuerst geht es ums Anziehen, nicht ums Aussortieren.

Stellenanzeigen sind Marketing.

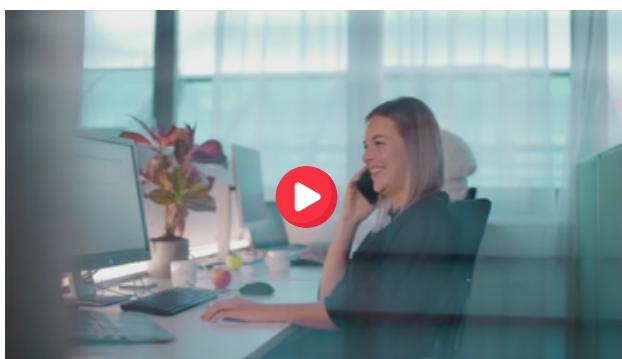
Grössls Tipp: Nutzen Sie [Videos](#)! Es gibt zwar immer mehr davon im Recruiting, aber oft sind sie einschläfernd. Der CEO steht da und erzählt etwas zur Firma – das ist nicht der Weg. Zeigen Sie sich als Führungskraft!

Bei epunkt haben wir [Videos mit unseren Teams](#) gemacht – in unseren Büros, bei der Arbeit. Wir haben erklärt, worum es in der Stelle wirklich geht. Diese Videos kann man einfach mit dem Handy filmen (muss nicht Hochglanz sein) und direkt in die Anzeige einbinden.



Es zahlt sich aus, diesen Schritt nicht nur Marketing oder Recruiting zu überlassen, sondern sich als Führungskraft zu zeigen und zukünftige Mitarbeiter:innen anzusprechen.

Tipp: Bauen Sie sich eine Personal Brand auf und zeigen Sie, wer Sie beruflich sind. „So wie wir uns Kandidat:innen online anschauen, machen das die Kandidat:innen auch mit uns. Menschen entscheiden sich nicht nur für ein Unternehmen, sie entscheiden sich für Menschen. Und die wichtigste Person ist die zukünftige Führungskraft.“



Best Case Scenario: Die richtige Kandidat:in, der richtige Kandidat sitzt bei mir im Bewerbungsgespräch. Wie geht es weiter?

An diesem Punkt geht es darum, ihnen das große Ganze zu zeigen. Menschen wollen wissen, wo sie Wirkung erzielen können:

- Wie kann ich über meine täglichen Aufgaben hinaus einen Unterschied machen?
- Gibt es strategische Projekte, an denen ich mich beteiligen kann?
- Verfolgt das Unternehmen Diversity- und Nachhaltigkeitsinitiativen?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten stehen mir offen?
- Wer hilft mir, mich weiterzuentwickeln?



Selma Grössl:
„Sprechen Sie offen über Herausforderungen.“

„Ich empfehle, offen über Herausforderungen zu sprechen. Jede Firma, jedes Team hat welche. Bereiten Sie potenzielle Mitarbeiter:innen darauf vor. Wer ein zu rosiges Bild malt, stellt seine Wunschkandidat:innen später vor unangenehme Überraschungen. Das gilt ebenso für das Thema Gehalt. In der Stellenanzeige bleibt man oft vage – wegen der Bandbreite an Profilen. Aber im Gespräch sollte man ehrlich sein.“

Money Talks: Den Gehaltswunsch frühzeitig adressieren.

Anstatt zu fragen „Was möchten Sie verdienen?“, finden Sie heraus, was die Person aktuell verdient und ob sie mehr Gehalt erwartet. Teilen Sie offen mit, welches Gehalt Sie zahlen können oder welche Benefits Sie stattdessen anbieten. Das spart Zeit. Besonders wenn man viel Energie investiert und erst nach mehreren Gesprächen feststellt, dass man 30.000 Euro weit auseinander liegt, ist das frustrierend.





„Wir müssen die Reise im Bewerbungsprozess nachvollziehbar machen.“

„Als Führungskraft darf ich eines nicht vergessen: Für mich ist es eine wichtige Entscheidung, jemanden einzustellen. Aber für die Kandidat:innen ist es ebenfalls eine große Sache. Ich verlange viel: Bewerbungsunterlagen, Engagement, Arbeitsproben, etc. Und wenn sie dann bei mir sitzen, erkläre ich nicht, wie unser Prozess eigentlich aussieht? Für uns ist das alles selbstverständlich – für Kandidat:innen ist es ein Rätsel: Wer entscheidet? Wie läuft der Bewerbungsprozess ab? Wie lange dauert es bis zur Entscheidung?“

Noch eine wichtige Frage: Bin ich als Führungskraft die beste Person, um den Job im Detail zu erklären? Viele Führungskräfte haben den ausgeschriebenen Job nie selbst gemacht. Oder es ist 15 Jahre her. Dann neigt man womöglich dazu, den Job ‚überzuverkaufen‘: Alles ist super, keine Probleme – das ist gefährlich. Dann passt es womöglich weder für das Team noch für die Kandidat:innen. Deshalb beziehe ich mein Team in den Prozess mit ein – sie erklären den Job. Entweder ist jemand aus meinem Team direkt im Gespräch dabei, oder die Kandidat:innen sprechen alleine mit ihnen. Sie sollen frei fragen können – auch über meinen Führungsstil“, fasst Grössl zusammen.

7 (Mindset) Hacks für erfolgreiche Bewerbungsgespräche:

- 1) Magnet statt Filter:** Stellenanzeigen sind Marketing. Sie sollen Interesse wecken, nicht nur filtern. Kreative, authentische Inhalte: Einfache Handyvideos sind besser als staubige High-End-Clips. Wer zu stark selektiert, verliert Talente bereits vor dem Gespräch.
- 2) Menschen entscheiden sich für Menschen.** Kandidat:innen wählen nicht nur ein Unternehmen, sondern vor allem ihre zukünftige Führungskraft. Zeigen Sie sich!
- 3) Authentische Einblicke schaffen Vertrauen:** Präsentieren Sie das Team und den Arbeitsalltag – idealerweise durch echte Gespräche mit Mitarbeitenden.
- 4) Herausforderungen ehrlich ansprechen:** Kein Team ist perfekt. Wer offen über Hürden, Change-Prozesse oder Konfliktlinien spricht, gewinnt Vertrauen – und filtert nebenbei die richtigen Persönlichkeiten.
- 5) Transparente Gehaltskommunikation:** Frühzeitig, klar, ehrlich und direkt. Statt „Was möchten Sie verdienen?“ klären, was realistisch ist – für beide Seiten.
- 6) Den Prozess greifbar machen:** Für Sie ist der Ablauf selbstverständlich – für Kandidat:innen ist er oft unklar: Wer entscheidet? Wie lange dauert es? Was kommt als Nächstes?



7) Selbstreflexion als Führungskraft:

Haben Sie den Job selbst schon gemacht?
Oder ist Ihr Bild eventuell idealisiert? Lassen Sie Ihr Team den Job erklären. So werden Erwartungen realistischer und Enttäuschungen seltener.

Angst-Thema Gehalt: Besonders für Junge der größte Stressfaktor im Bewerbungsgespräch

Eine aktuelle Befragung des „Jungakademiker:innenmonitor“ zeigt, dass die Gehaltsverhandlung von jungen Menschen als bedeutendste Hürde wahrgenommen wird. Zwei Drittel sehen sie als größte Herausforderung im Bewerbungsgespräch, gefolgt von der Reaktion auf unangenehme Fragen. Auch mit Stresssituationen umzugehen und die Erwartungen des Arbeitgebers einschätzen zu können bereitet den Befragten Schwierigkeiten.

Hier liegt also jede Menge Potenzial, um mit Klarheit, Struktur und Empathie als Arbeitgeber:in zu punkten.



Interviewführung neu gedacht: Mit dieser 8-Punkte-Strategie gewinnen Sie die richtigen Talente

1

Einstieg ohne Verhör.

Viele Jobinterviews starten, indem die Person ihren CV wiederholt. Wozu, wenn Sie diesen bereits kennen? Viel bessere Icebreaker, die Verbindung schaffen statt Druck aufzubauen: eine Büroföhrung, ein kurzes Kennenlernen des Teams, ein ungezwungener Einstieg (Hobby, Reisethema, gemeinsamer Bezug). Das nimmt Kandidat:innen die Nervosität. Diese Phase des Gespräches ist dazu da, eine Verbindung zwischen zwei Menschen zu schaffen. Druck ist hier fehl am Platz – außer Sie rekrutieren für den Geheimdienst.

2

Den Job erklären – mit Vision, statt nur mit Aufgaben.

Ein unterschätzter Schritt: den Job im Gespräch nochmals vorstellen – aber mit Fokus auf Wirkung und Perspektive. Was soll mit der Rolle bewirkt werden? Was bedeutet sie fürs Team, fürs Unternehmen? Was ist das Why des Unternehmens?

Praxis-Tipp: Erzählen Sie nicht nur, was die Person tun wird – sondern warum es diese Rolle braucht.



3

Motivation aufdecken – jenseits der Oberfläche

Was treibt die Person an? Sucht jemand Struktur oder Freiraum? Sicherheit oder Entwicklung? Neues Umfeld oder einfach nur raus aus dem alten?

Praxis-Tipp: Fragen Sie gezielt: Was motiviert Sie an dieser Rolle? Was bringt Sie morgens voller Energie ins Büro?

4

Technische Skills? Ja. Aber bitte realistisch

Reduktion auf das Wesentliche statt einer langen Liste an Must-haves, die eigentlich niemand erfüllt: 1–2 technische Kernskills – der Rest ist nice to have und trainierbar.

Praxis-Tipp: Vermeiden Sie Skill-Checklisten. Fragen Sie lieber: Worauf sind Sie besonders stolz? Was haben Sie sich selbst beigebracht?

5

Erfolge abfragen und Entwicklung verstehen

„Was war Ihr größter Erfolg?“ Jeder wartet auf diese Frage im Bewerbungsgespräch. Wer nur über Projekterfolge spricht, aber nie über Herausforderungen, zeigt wenig Reflexion.

Fragen Sie nach dem persönlichen Wachstum innerhalb der letzten Jobs:

- Wofür war die Person verantwortlich?
- Welche Rolle hatte sie wirklich?
- Wie sahen die Resultate aus?
- Wie blickt die Person auf das zurück, was sie beruflich geleistet hat?

6

Jobnahes Szenario: Der Reality-Check

Selma Grössl setzt auf realistische Szenarien, um zu erkennen, wie jemand denkt, handelt und priorisiert. Bsp.: „Der Kandidat sagt ab, obwohl alles passt. Wie reagieren Sie?“ Das zeigt: Kommunikationsstil, Empathie, Führungsverhalten, Erwartungsmanagement, Lösungsorientierung.

Praxis-Tipp: Bauen Sie 1–2 realistische Job-Situationen ins Gespräch ein und beobachten Sie Reaktion und Denkprozess.

7

Soft Skills & Teamverhalten: Muster erkennen

Fragen zu Teamrollen, Zusammenarbeit, schwierigen Kolleg:innen helfen, kommunikative Muster zu erkennen. Selma Grössl achtet hier auf ein klares Signal: „Wenn jemand ausschließlich mit 'schwierigen Menschen' zusammen-gearbeitet hat, ist das vielleicht kein Zufall.“

Praxis-Tipp:

- Wie würden frühere Kolleg:innen Sie beschreiben?
- Was schätzen andere an Ihrer Arbeitsweise?
- Was ist Ihre Rolle in einem Team?

8

Cultural Fit & echte Motivation

Hier wird's ernst. Denn: Kompetenz kann man lernen, Motivation nicht. Wenn jemand aus Fluchtgründen wechselt, ist die Entscheidung selten nachhaltig. Selmas Sicht: „Ich will wissen, ob jemand mit uns wachsen will – oder einfach nur irgendwo andocken.“



Praxis-Tipp: Fragen Sie konkret

- Was lässt Sie morgens glücklich aufstehen?
- Mit welchen Menschen möchten Sie arbeiten?

Standardisierte Interviews: Interviewstruktur statt Interviewroulette

Zu Beginn haben wir Ihnen ans Herz gelegt, so weit wie möglich vom Standard-Skript abzuweichen und nun folgt ein Kapitel zu standardisierten Interviews? Ja. Denn speziell das Recruiting von Fach- und Führungskräften stellt eine entscheidende Weichenstellung für den Unternehmenserfolg dar. Expert:innen- und Management-Positionen verlangen ein breites Kompetenzspektrum: von fachlicher Expertise über strategisches Denken und Problemlösungskompetenz bis hin zu Führungsqualitäten, sozialer Intelligenz, Innovationskraft, kultureller Passung und der Fähigkeit, sich in dynamischen, zunehmend komplexen Umfeldern („VUCA-Welt“) zu behaupten.

Ein standardisiertes Interview folgt einer klaren Struktur:

- Alle Kandidat:innen werden nach denselben Kriterien befragt und bewertet.
- Es gibt vordefinierte Kompetenzbereiche und Beispielfragen zu jeder Kategorie.
- Die Bewertung erfolgt anhand einer objektiven Skala (z. B. Schulnotensystem von 1 bis 5).

8 Schritte zum perfekten Job Interview

- Einstieg mit Substanz (CV-Talk)
- Rolle, Kontext & WHY erklären
- Motivation erforschen
- Skills realistisch einordnen
- Wachstumspotenzial erfragen
- Soft Skills sichtbar machen
- Cultural Fit prüfen
- Motivation is Key: Kompetenz bringt nichts ohne inneren Antrieb



Checkliste für Ihr nächstes Bewerbungsgespräch.

✓ Vorteile standardisierter Interviews

Objektivität & Fairness	Alle Bewerber:innen werden vergleichbar beurteilt, persönliche Vorurteile werden minimiert.
Vergleichbarkeit	Antworten lassen sich besser einordnen, auch teamübergreifend bzw. mithilfe eines Bar-Raisers.
Klarheit & Fokus auf Relevanz	Interviewteams wissen, worauf sie achten müssen. Statt oberflächlicher Fragen geht es um echte Herausforderungen, Kompetenzen & den Cultural Fit.
Flexibilität	Die Kategorien lassen sich an jede Rolle anpassen – bei gleichbleibender Systematik der Interviewmatrix.



Aufbau einer standardisierten Interviewstruktur

Beispiel epunkt Matrix:

Kategorien & Kompetenzen

1. Fachliche Skills
2. Strategisches Denken
3. Stakeholder-Management & Einflussnahme
4. Führungskompetenzen
5. Change Leadership & Innovationsfähigkeit
6. Problemlösungskompetenz
7. Social Skills
8. Leistungsstärke & Motivation
9. Cultural Fit

Zu jeder Kategorie gibt es:

- Konkrete Kompetenzbeschreibungen (Bsp.: IT-Kompetenz, ganzheitliches Geschäftsverständnis / Business Acumen, Verhandlungsstärke & Konfliktlösung, Führungserfahrung & Empathie, ...)

- 2 gezielte Interviewfragen
- Bewertung auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (mangelhaft)
- Die abschließende Gesamtbewertung kann als Durchschnittswert oder anhand einer unternehmensintern definierten Gewichtung ermittelt werden.

Beispiel: Kategorie Cultural Fit

Kompetenzen:

- Passung zu Arbeits- und Kommunikationsstil
- Umgang mit Unternehmenswerten und -strukturen
- Integrität, Offenheit und Identifikation mit der Firmenkultur

2 Fragen zu "Passung zu Arbeits- und Kommunikationsstil":

1. „Wie würden Sie die Art von Arbeitsumfeld beschreiben, in der Sie am liebsten wirken – eher strukturiert und regelorientiert oder agil und flexibel? Bitte erläutern Sie, warum Ihnen dieser Stil besonders liegt.“
2. „Stellen Sie sich vor, Sie kommen in ein Unternehmen mit sehr direkter, ehrlicher Kommunikation, die manchmal fordernd sein kann. Wie würden Sie sich darauf einstellen und sicherstellen, dass Sie konstruktiv mit diesem Stil umgehen?“

2 Fragen zu "Umgang mit Unternehmenswerten und -strukturen":

1. „Erzählen Sie von einer Situation, in der die Werte eines Unternehmens oder Teams Ihr Handeln stark beeinflusst haben. Wie haben Sie diese Werte konkret in Ihren Entscheidungen oder in Ihrem Führungsverhalten umgesetzt?“



2. „Wenn Sie feststellen, dass bestimmte Strukturen oder Prozesse im Unternehmen im Widerspruch zu Ihren persönlichen Überzeugungen stehen, wie würden Sie damit umgehen, um dennoch konstruktiv zum Gesamterfolg beizutragen?“

2 Fragen zu „Integrität, Offenheit und Identifikation mit der Firmenkultur“:

1. „Nennen Sie ein Beispiel, in dem Sie eine Entscheidung getroffen haben, die kurzfristig vielleicht nicht die bequemste Lösung war, aber den Werten und Grundsätzen des Unternehmens entsprach. Wie haben Sie dies kommuniziert und welche Reaktionen erhielten Sie?“

2. „Wie stellen Sie sicher, dass Sie sich langfristig mit der Kultur, den Normen und den Idealen Ihres Arbeitgebers identifizieren können? Gibt es eine Situation aus Ihrer Vergangenheit, in der Sie aktiv nach Wegen gesucht haben, sich stärker mit den Unternehmenswerten zu verbinden?“

- Nur so entstehen vergleichbare Einschätzungen, die diskutierbar sind.

👉 Gemeinsames Nachdenken im Panel

- Führen Sie nach dem Gespräch eine strukturierte Diskussion im Interviewpanel.
- Ziel: Erkenntnisse abgleichen, blinde Flecken erkennen, gemeinsam bewerten.
- Grundlage: Die gemeinsam definierte Bewertungslogik.

⚠️ Vorsicht vor der „Dringlichkeitsfalle“

„Wir müssen diese Stelle JETZT besetzen!“ – ein Satz, der Entscheidungen trübt. Hoher Zeitdruck kann dazu führen, dass jemand bevorzugt wird, der nicht ideal passt, sondern verfügbar ist.

✳️ Der Bar-Raiser-Ansatz (nach Amazon)

Eine einfache, wirkungsvolle Idee gegen den Bias durch Dringlichkeit:

- Holen Sie eine neutrale Person ins Panel – idealerweise aus einer anderen Abteilung.
- Diese Person ist nicht vom Besetzungsdruck betroffen.
- Sie interviewt nach dem gleichen strukturierten Leitfaden und gibt objektives, ehrliches Feedback.

Vorteil: Sie bringt Distanz, Perspektive und Fokus auf langfristige Passung.

How to: Nach dem Interview fundiert und objektiv entscheiden

Die wichtigsten Prinzipien für eine strukturierte, faire und nachhaltige Entscheidungsfindung:

✓ Struktur schlägt Bauchgefühl

- Legen Sie im Vorfeld klare Anforderungen an die Rolle fest.
- Alle Interviewer:innen sollten dieselben Fragen in derselben Reihenfolge stellen.



»Es geht nicht nur darum, was jemand kann – sondern warum er es tut. Skills sind trainierbar, Motivation nicht.«

Das Interview mit Head of HR & Organization Development Selma Grössl in voller Länge:



Wie startet man ein Bewerbungsgespräch?

Selma Grössl: Was oft gemacht wird und was ich nicht empfehle: die Person ihren CV wiederholen lassen. Das ist zwar ein Ice Breaker, aber es gibt viel bessere Alternativen. Der erste Teil eines Interviews ist dazu da, eine Verbindung zwischen zwei Menschen zu schaffen. Ja, es ist ein Interview, aber es ist nicht nötig, Menschen unter Druck zu setzen. Außer man hat vor, für das FBI zu recruierten. Manche machen das noch immer so, aber davon halte ich nichts. Man erfährt dadurch auch nicht mehr über sein Gegenüber. Was ich gerne mache ist, die Leute durch's Büro zu führen. Das gibt ihnen einen Einblick, wie gearbeitet wird und wer die Menschen sind, mit denen sie arbeiten würden. Normalerweise treffen Kandidat:innen ja nur die HR und jemanden aus der Fachabteilung. Ich versuche, einen Aufhänger zu finden, um ungezwungen ins Gespräch zu starten und den Leuten die Nervosität ein wenig zu nehmen – vielleicht hat die Person ein besonderes Hobby, oder wir teilen die Leidenschaft für ein bestimmtes Land.

Was passiert nach diesem Verbindungsaufbau?

S. G.: Dann erkläre ich zuerst den Job – aber nicht als Tätigkeitsliste. Ich beschreibe, wofür die Rolle im Unternehmen steht. Was soll damit erreicht werden?

Wird jemand ersetzt oder entsteht etwas Neues? Ich versuche, ein Bild zu zeichnen, das über die ersten 30 Tage hinausgeht. Das „Warum“ ist entscheidend – und viele unterschätzen, wie sehr Kontext dabei hilft, Bewerber:innen Klarheit zu geben.

Ein großes Thema in deinem Interviewansatz ist auch: Motivation. Warum ist das so zentral?

S. G.: Weil Motivation das Einzige ist, was ich nicht beibringen kann. Ich kann Skills schulen, Prozesse erklären, Tools zeigen – aber innerer Antrieb ist entweder da oder nicht. Deshalb frage ich sehr genau nach dem Warum hinter dem Wechsel. Geht's um Entwicklung? Um mehr Verantwortung? Um ein besseres Umfeld? Oder ist es eher eine Flucht aus dem alten Job? Und dann frage ich mich: Passt das zu unserer Rolle und unserer Kultur? Die größte Fehlentscheidung, die wir treffen können, ist: jemanden einzustellen, der super kompetent ist – aber nicht motiviert für genau diesen Job.

Ein häufiges Dilemma: die „Anforderungsliste“. Wie gehst du mit Must-haves um?

S. G.: Mit Mut zur Reduktion (lacht). Wir übertreiben es oft mit den „technischen Must-haves“. Mein Tipp: Seien Sie sehr spezifisch – ein oder zwei wirklich notwendige Skills, und fertig.



Der Rest gehört in den nice to have-Ordner. Es gibt wirklich wenige Dinge, die jemand nicht lernen kann. Viel wichtiger ist es, das Potenzial zu erkennen, und das tue ich nicht mit Checklisten, sondern mit guten Fragen. Als Hiring Manager kenne ich ja den Lebenslauf – ich weiß, welche Erfahrungen jemand mitbringt. Was ich im Gespräch herausfinden will, sind die Erfolge – aber anders, als man vielleicht denkt.

Welche Fragen stellst du, um Potenzial zu erkennen?

S. G.: Ich frage:

- Was war Ihre genaue Rolle?
- Wofür waren Sie verantwortlich?
- Wie sah die Reporting-Struktur aus?
- Haben Sie im Team oder allein gearbeitet?
- Wie sahen die Resultate aus?

Dabei geht's nicht um richtige oder falsche Antworten. Ich will das Wachstumspotenzial erkennen. Wie sieht jemand sich selbst? Wie blickt er oder sie auf das zurück, was geleistet wurde?

Du arbeitest auch gerne mit realistischen Szenarien – kannst du ein Beispiel nennen?

S. G.: Ja, weil sie viel über Denkweise, Kommunikationsverhalten und Problemlösungsstil verraten. Wenn ich z. B. eine Recruiting-Rolle besetze, frage ich: „Stellen Sie sich vor, Sie finden den perfekten Kandidaten. Der Kunde ist begeistert. Sie auch. Aber der Kandidat zögert. Wie reagieren Sie?“

Die Antwort zeigt mir: Führt jemand Gespräche strategisch? Kann er oder sie Erwartungen managen? Das ist für mich oft aussagekräftiger als jede Fachfrage. Ich kenne ja meine Jobanforderungen – und ich versuche, ein realistisches Bild davon zu zeichnen, wie der Job später wirklich aussieht.

Wie prüfst du Soft Skills und Cultural Fit?

S. G.: Ich frage zum Beispiel:

- Wie arbeiten Sie im Team?
- Mit wem klappt es besonders gut – und warum?
- Mit wem eher nicht – und warum?

Ein Satz, der bei mir hängenbleibt, ist: „Ich hatte viele schwierige Kolleg:innen.“ Wenn das Muster erkennbar ist, frage ich mich, ob der Kommunikationsstil das eigentliche Thema ist. Es geht nicht darum, jemanden zu entlarven, sondern um ein ehrliches Bild: Wie tickt diese Person im Team?

Und beim Cultural Fit geht's darum, wie wir wirklich ticken – nicht wie wir gerne wären. Nur wenn ich als Hiring Manager unser Umfeld ehrlich beschreiben kann, finde ich heraus, ob jemand sich darin wohlfühlen wird.





Du hast gesagt: Kompetenz ist lernbar, Motivation nicht. Wie erkennst du echte Motivation?

S. G.: Ich frage direkt, aber offen:

- Was bringt Sie morgens mit Energie ins Büro?
- Was muss ein Team haben, damit Sie sich wohlfühlen?
- Was möchten Sie in den nächsten 1–2 Jahren erreichen?

Und abschließend: Was passiert nach dem Gespräch? Wie triffst du deine Entscheidung?

S. G.: Ganz wichtig: Struktur. Es braucht einen klaren Rahmen – und alle Interviewer:innen müssen die gleichen Fragen stellen. Nur so kann man im Nachhinein wirklich vergleichen. Ich führe auch immer eine strukturierte Diskussion mit dem Interviewpanel.

Ein Stolperstein ist der Druck, schnell jemanden zu finden – da wird man als Entscheider:in manchmal unbewusst voreingenommen.

Deshalb finde ich das Bar Raiser-Konzept von Amazon spannend: Man holt sich eine Person ins Panel, die den Pain-Point der offenen Stelle nicht selbst spürt. Jemand, der oder die ganz neutral draufschauen kann. Oft reicht es schon, wenn man sich jemanden aus einer anderen Abteilung dazuholt, dem man vertraut. Diese Person lässt man mit der Interviewstruktur ausgestattet die Person interviewen ehrliches Feedback geben. Was siehst du, was ich vielleicht übersehe? Das hilft, nicht in die Dringlichkeitsfalle zu tappen.

