

William Poundstone
Wie viele Golfbälle passen in einen Schulbus?

WILLIAM POUNDSTONE

Wie viele
Golfbälle
passen in einen
SCHULBUS?

So bestehen Sie jedes
ASSESSMENT-CENTER

Die unglaublichsten Fragen und
wie Sie kreativ darauf reagieren

Aus dem Englischen von G. Maximilian Knauer

ARISTON 

Die Originalausgabe dieses Buches erschien 2012 unter dem Titel
Are you smart enough to work at Google? bei Little, Brown and Company,
New York, USA.



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967
Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte Papier
Munken Premium Cream liefert Arctic Paper Munkedals AB, Schweden.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2013 by William Poundstone
© der deutschsprachigen Ausgabe 2013 Ariston Verlag
in der Verlagsgruppe Random House GmbH
Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Nele Schütz Design,
München, unter Verwendung eines Motivs von Shutterstock
Satz: EDV-Fotosatz Huber/Verlagsservice G. Pfeifer, Germering
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany 2013

ISBN 978-3-424-20081-2

Inhalt

Kapitel 1

Im Warteraum von Googleplex

Was man können muss, um von einem hyperselektiven Unternehmen auserwählt zu werden 7

Kapitel 2

Der Kult der Kreativität

Eine Geschichte der Personalabteilung oder
Warum die Interviewer ihr eigenes Ding machen 27

Kapitel 3

Kabinett der Seltsamkeiten

Wie mit der großen Rezession bizarre Interviewfragen
aufkamen 52

Kapitel 4

Googles Einstellungsmaschinerie

Einer von 130: Wieso gerade der? 63

Kapitel 5

Programmierer und wie man nicht wie sie denkt

Von der Strategie, die Dinge einfach zu halten 83

Kapitel 6

Eine praktische Anleitung für fiese Interviewfragen

So dekodieren Sie die verborgenen Absichten
des Interviewers. 98

Kapitel 7

Whiteboarding

Die Kunst visueller Lösungen 118

Kapitel 8

Dr. Fermi und die Außerirdischen

Wie sich innerhalb von 60 Sekunden so ziemlich
alles abschätzen lässt. 128

Kapitel 9

Das unzerbrechliche Ei

Fragen, die mit »Wie würden Sie ...« beginnen 138

Kapitel 10

Wie man seinen Kopf wiegt

Was zu tun ist, wenn man eine Niete zieht 151

Lösungen 166

Danksagung 301

Websites und Videos. 303

Anmerkungen 305

Bibliografie 320

Index 326

Über den Autor 344

Im Warteraum von Googleplex

Was man können muss, um von einem hyperselektiven Unternehmen auserwählt zu werden

Jim saß in der Lobby des Google-Building 44, Mountain View, Kalifornien, umgeben von einem halben Dutzend anderer junger Männer, die stumpfsinnig auf einen Bildschirm starrten. Dort lief die dümmste, suchterzeugendste Fernsehshow, die jemals gemacht wurde: die Live-Suchmaschine von Google, eine stets ablaufende Liste jener Suchbegriffe, die in diesem Moment gegoogelt werden. Dieser Maschine zuzusehen ist, als ob man das Schloss zum Tagebuch der Welt geknackt hätte und sich dann wünschte, es nicht getan zu haben. Für einen Moment werden die privaten Sehnsüchte und Ängste von jemandem in New Orleans oder Hyderabad oder Edinburgh einem ausgewählten Publikum von Voyeuren bei Google sichtbar gemacht – die meisten von ihnen in ihren 20ern oder 30ern, im Wartezimmer für ein Jobinterview bei Google.

Bibeln mit Riesen-Satz
Overseeding
Geschichten aus Fantasien
größter Gletscher der Welt
JavaScript
Make-up für Männer

Erziehungsziele

Russische Gesetze für Bogenschießen

Jim wusste, dass seine Chancen schlecht standen. Google bekommt pro Jahr 1 Million Bewerbungen. Man schätzte, dass nur einer von 130 Bewerbern eingestellt wird. Im Vergleich: Einer von 14 Highschoolabgängern, der sich in Harvard bewirbt, wird genommen. Wie auch in Harvard müssen die Bewerber bei Google einige große Hürden nehmen.

Jims erster Interviewer kam zu spät und schwitzte: Er war mit dem Rad zur Arbeit gefahren. Zunächst begann er mit einigen höflichen Fragen zu Jims Arbeitsvorgeschichte. Jim berichtete eifrig von seiner kurzen Karriere. Der Interviewer sah ihn nicht an. Er tippte in seinen Laptop und machte sich Notizen.

»Die nächste Frage, die ich Ihnen stellen werde, ist ein wenig ungewöhnlich«, sagte er.

? Sie werden auf die Größe eines 5-Cent-Stücks geschrumpft und in einen Mixer geworfen. Ihre Masse wird so reduziert, dass Sie dieselbe Dichte haben wie gewöhnlich. Die Klängen fangen in 60 Sekunden an zu schwirren. Was tun Sie?*

Der Interviewer blickte von seinem Laptop auf und grinste wie ein Wahnsinniger mit einem neuen Spielzeug.

»Ich nehme das Kleingeld in meiner Tasche und werfe es in den Motor des Mixers, um ihn zu blockieren«, sagte Jim.

Der Interviewer fing wieder an zu tippen. »Die Innenseite des Mixers ist versiegelt«, sagte er im Tonfall eines Mannes, der das alles schon einmal gehört hatte. »Wenn Sie Kleingeld in den Me-

* Immer, wenn Sie in diesem Buch das ?-Symbol sehen, bedeutet das, dass Sie die betreffende Frage im Antworten-Teil finden (beginnend auf S. 166).

chanismus werfen könnten, dann würde der Smoothie auch da reintropfen.«

»Richtig, ähm, dann würde ich meinen Gürtel und mein Hemd ausziehen. Ich würde mein Hemd in Streifen reißen, um ein Seil zu machen, und vielleicht würde ich dazu auch noch den Gürtel nehmen. Dann würde ich meine Schuhe am Ende des Seils festbinden und es wie ein Lasso benutzen ...«

Wildes Tippen auf der Tastatur.

»Nein, eigentlich kein Lasso«, ackerte sich Jim weiter ab. »Wie heißen die Dinger, die die argentinischen Cowboys werfen? Die haben so eine Art Gewicht am Ende eines Seils.«

Keine Antwort. Jim hatte mittlerweile das Gefühl, dass seine Idee lahm war, aber er war gezwungen, sie zu Ende zu führen. »Ich würde das Gewicht über den Rand des Mixers werfen und dann rausklettern.«

»Die Gewichte sind nur Ihre Schuhe«, erwiderte der Interviewer. »Wie sollen die Ihr Körpergewicht halten? Sie wiegen mehr als Ihre Schuhe.«

Jim wusste keine Antwort. Doch damit nicht genug. Der Interviewer begann, sich für das Thema zu erwärmen. Er fing an, die Haarspalterei einzeln durchzugehen. Er war nicht sicher, ob Jims Hemd – das ja so wie der Rest von ihm geschrumpft worden war – in Streifen gerissen lang genug wäre, um über den Rand des Mixers zu reichen. Und wenn Jim erst einmal oben wäre – *wenn* er denn dorthin käme – wie würde er wieder runterkommen? Und würde er in 60 Sekunden realistischerweise ein Tau machen können?

Jim konnte nicht erkennen, inwiefern das Wort *realistisch* in diesem Fall relevant war. Es war, als hätte Google einen Schrumpfungsstrahl und plante, ihn nächste Woche auszuprobieren.

»Es hat mich gefreut, Sie zu treffen«, sagte der Interviewer und streckte Jim eine immer noch feuchte Hand entgegen.

Wir leben in einem Zeitalter der Verzweiflung. Niemals seit Menschengedenken war der Wettbewerb um Stellen intensiver. Nie-

mals waren die Jobinterviews tougher. Das ist das bittere Ergebnis des Aufschwungs ohne Arbeitsplätze. Die Natur unserer Arbeit ist heute so wandelbar wie nie.

Für manche Jobsuchende ist Google die strahlende Stadt auf dem Hügel. Dort machen die klügsten Leute die coolsten Sachen. Google nimmt regelmäßig den höchsten oder einen der höchsten Ränge auf der *Fortune*-Liste der »100 Best Companies to Work For« ein. Der Google-Mountain-View-Campus (der »Googleplex«) ist ein Füllhorn von Annehmlichkeiten für die vermeintlich glücklichen Angestellten. Es gibt elf Gourmet-Restaurants, die kostenlos lokal produziertes Bio-Essen auftischen; es gibt Kletterwände und Swimmingpools; wandgroße Whiteboard-Wände, um sich über spontane Geistesblitze auszutauschen; Pingpong-, Kicker- und Air-Hockey-Tische; zudem dekorative Ergänzungen wie rote britische Telefonzellen und in Dinosaurierform geschnittene Büsche. Angestellte von Google haben Zugang zu münzfreien Waschmaschinen und Autowaschanlagen, bekommen kostenlose Grippeimpfungen und Fremdsprachenkurse. Es gibt einen Shuttleservice zwischen Wohnung und Arbeitsplatz, einen 5000-Dollar-Preisnachlass beim Kauf eines Hybridfahrzeugs und gemeinschaftliche Roller, die jeder auf dem Campus benutzen kann. Junge Eltern erhalten 500 Dollar für Nahrungsmittel und 18 Wochen Urlaub, um die Bindung zu ihrem Kind aufzubauen. Google bezahlt die Einkommenssteuer auf Gesundheitsleistungen für gleichgeschlechtliche Lebenspartner. Alle Angestellten bekommen jährlich einen Skiurlaub. Bei all diesen Vergünstigungen geht es nicht um Großzügigkeit und im Gegensatz zu den Verbesserungen am Arbeitsplatz früherer Generationen wurden sie nicht von Gewerkschaften oder Einzelnen ausgehandelt. Es ist gut fürs Geschäft bei Google, wenn man dort, in einer Industrie, die so davon abhängig ist, Toptalente anzuziehen, solche Bonusleistungen anbietet. Dank ihrer sind nicht nur die Angestellten zufrieden, nein, auch alle anderen drücken sich die Nasen am Fenster platt.

Google ist nicht so außergewöhnlich, wie Sie vielleicht denken. Die Armee der Arbeitslosen in unserer Zeit hat jedes Unternehmen zu Google gemacht. Auch Firmen, die nicht annähernd so sexy sind, haben hoch qualifizierte Bewerber für jeden Posten. Das ist ausnehmend gut für die Firmen, die es sich leisten können, Leute einzustellen. Wie Google können auch sie die Toptalente auf ihrem Fachgebiet herauspicken. Für die Bewerber ist es nicht so gut. Sie sehen sich härteren, gröberen und eindringlicheren Überprüfungen ausgesetzt als jemals zuvor.

In den Bewerbungsgesprächen wird das am deutlichsten. Es gibt natürlich viele Arten von Fragen, die traditionellerweise bei Jobinterviews gestellt werden, darunter auch »Verhaltensfragen«, die schon fast zum Klischee geworden sind:

»Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie mit einem anderen Teammitglied nicht klargekommen sind.«

»Beschreiben Sie eine Gelegenheit, bei der Sie mit einem unhöflichen Kunden umgehen mussten.«

»Wobei haben Sie in Ihrem Leben am schlimmsten versagt?«

»Haben Sie es jemals nicht geschafft, eine Deadline einzuhalten? Was haben Sie gemacht?«

»Beschreiben Sie das vielfältigste Team, das Sie je gemanagt haben.«

Es gibt geschäftsspezifische Fragen wie:

»Wie würden Sie einem Besucher aus einem anderen Land Whole Foods beschreiben?«

»Beschreiben Sie mir die Konkurrenzsituation von Target mit Walmart und wie wir unsere Marke neu positionieren sollten, um Marktanteile zu gewinnen.«

»Wie würden Sie mehr Kunden für Wachovia gewinnen?«

»Welchen Herausforderungen wird sich Starbucks in den nächsten zehn Jahren gegenübersehen?«

»Wie würden Sie Facebook zu Geld machen?«

Und dann sind da noch die Arbeitsbeispiele. Statt einen Jobkandidaten zu fragen, was er kann, erwarten die Unternehmen von ihm, dass er es während des Vorstellungsgesprächs zeigt. Sales Managers müssen einen Marketingplan erstellen, Anwälte einen Vertrag entwerfen, Softwareentwickler einen Code schreiben.

Und gibt es mentale Herausforderungen mit offenem Ergebnis – Google ist dafür besonders bekannt. Fragen wie die mit dem Mixer-Vergleich sind ein Versuch, mentale Flexibilität, ja sogar unternehmerisches Potenzial zu messen. Das war bei Google wegen des schnellen Wachstums der Firma besonders wichtig. Es kann sein, dass eine Person, die für einen bestimmten Job eingestellt wurde, in ein paar Jahren etwas völlig anderes macht. Arbeitsdemonstrationen haben zwar einen gewissen Wert, testen aber nur bestimmte Fertigkeiten. Mit den abwegigeren Fragen versuchen die Unternehmen, etwas zu messen, das sie alle haben wollen: Innovationskraft.

Aus diesem Grund haben sich viele der Interviewfragen von Google auch bei Firmen verbreitet, die weit von Mountain View entfernt sind. Die Marke Google ist heute eine der wertvollsten weltweit, Millward Brown Optimor schätzt sie auf 86 Milliarden Dollar. Erfolg zieht Imitation nach sich. Die unterschiedlichsten Typen von Firmen erklären, »mehr wie Google« sein zu wollen (was auch immer das im Sektor der Küchenbodenfertigung heißen mag). Es ist wenig überraschend, dass sich das auch in der Einstellungspolitik niederschlägt.

Welche Zahl kommt als Nächstes?

Der Interviewstil bei Google geht zurück auf eine ältere Tradition der Verwendung logischer Rätsel, mit denen Jobkandidaten bei technischen Firmen geprüft wurden. Ein Beispiel: Der Interviewer schreibt sechs Zahlen auf die Tafel im Zimmer:

10, 9, 60, 90, 70, 66

Die Frage lautet: Welche Zahl kommt in der Serie als Nächstes?

Ähnliche Rätsel finden auch in psychologischen Kreativitätstests Anwendung. Meistens versucht der Jobkandidat einer Serie Sinn abzugewinnen, die völlig sinnlos zu sein scheint. Der Großteil der Kandidaten gibt auf. Ein paar Glückspilzen kommt der Geistesblitz.

Vergessen Sie die Mathematik. Schreiben Sie die Zahlen in normalem Englisch aus, das liefert Folgendes:

ten

nine

sixty

ninety

seventy

sixty-six

Die Zahlen haben in ihren englischen Namen immer ansteigend einen Buchstaben mehr.

Jetzt sehen Sie genauer hin. »Ten« ist nicht die einzige Zahl, die Sie mit drei Buchstaben schreiben können. Es gibt auch »one«, »two« und »six«. »Nine« ist nicht die einzige Zahl mit vier Buchstaben; es gibt auch »zero«, »four« und »five«. Das ist eine Liste der größten Zahlen, die sich mit einer gegebenen Zahl von Buchstaben schreiben lassen.

Nun zum Ergebnis: *Welche Zahl kommt als Nächstes?* Welche Zahl auch immer es sein mag, die nach »sixty-six« kommt, sie sollte neun Buchstaben haben (ein möglicher Bindestrich nicht mitgezählt) und es sollte obendrein die *größte Zahl* mit neun Buchstaben sein. Spielen Sie ein bisschen damit, und wahrscheinlich landen Sie bei »ninety-six«. Es hat den Anschein, dass Sie nicht über 100 bekommen können, weil das bei »one hundred« anfangen und zehn Buchstaben oder mehr bräuchte.

Vielleicht fragen Sie sich, warum auf der Liste nicht 100 («hundred») statt 70 («seventy») auftaucht. Auch »Million« und »Billion« haben sieben Buchstaben. Eine vernünftige Mutmaßung ist, dass man Kardinalzahlen verwendet, die in korrektem Schulbuch-Englisch ausgeschrieben werden. 100 wird als »one hundred« ausgeschrieben.

In der *On-Line Encyclopedia of Integer Sequences* kann man eine Serie von Zahlen eingeben und bekommt sofort ausgerechnet, welche Zahl als Nächstes kommt. Natürlich dürfen Sie die *nicht* beim Interview verwenden, aber die Antwort der Website für diese Sequenz ist 96. Seit einigen Jahren stellen Firmen aus den unterschiedlichsten Bereichen diese Fragen bei Bewerbungsgesprächen. Oft benutzt sie der Personalchef nur, um den armen Kandidaten ins Schwitzen zu bringen. Bei vielen dieser Firmen ist die einzig korrekte Antwort 96.

Nicht bei Google. In Mountain View gilt 96 als akzeptable Antwort. Eine bessere sieht so aus:

10.000.000.000.000.000.000.000.000.000.000.000.
 000.000.000.000.000.000.000.000.000.000.000.000.
 000.000.000.000.000.000.000.000
 alias »one googol«.

Das ist jedoch nicht die beste Antwort. Die bevorzugte Antwort ist:

100.000.000.000.000.000.000.000.000.000.000.000.
 000.000.000.000.000.000.000.000.000.000.000.000.
 000.000.000.000.000.000.000.000
 »ten googol«

Diese Antwort lässt sich bis etwa 1938 zurückverfolgen. Der neunjährige Milton Sirotta und sein Bruder Edwin machten eines Tages zusammen mit ihrem Onkel einen Spaziergang in den New Jersey

Palisades. Bei dem Onkel handelte es sich um Edward Kasner, einen Mathematiker von der Columbia, der es schon zu einer gewissen Berühmtheit gebracht hatte, und zwar als erster Jude, der an dieser Einrichtung eine Professur auf Lebenszeit in den Wissenschaften bekommen hatte. Kasner sprach mit den neunjährigen Bücherwürmern über die Zahl, die sich als 1 gefolgt von 100 Nullen schreiben ließ. Kasner forderte seine Neffen auf, einen Namen für die Zahl zu erfinden. Milton schlug »googol« vor.

Das Wort tauchte in dem 1940 erschienenen Buch auf, das Kasner zusammen mit James Newman schrieb: *Mathematics and the Imagination*. Dort findet sich auch der Name für eine noch größere Zahl, »googolplex«, definiert als Zehn hoch ein Googol. Beide Wörter machten Schule und schafften es bis in die Popkultur, wo sie in der Serie *Die Simpsons* erwähnt wurden – und sie standen Pate für den Namen der Suchmaschine, die von Larry Page und Sergej Brin entwickelt wurde.

Dem Forscher David Koller in Stanford zufolge »(...) waren Sean [Anderson] und Larry [Page] in ihrem Büro und benutzen bei ihrem Versuch, einen guten Namen zu finden, eine Tafel – etwas, was mit der Indizierung einer immensen Datenmenge in Verbindung stand. Sean schlug wörtlich »googolplex« vor und Larry antwortete wörtlich mit der gekürzten Form »googol« (beide Worte referieren auf spezifische große Zahlen). Sean saß an seinem Computerterminal und führte also eine Suche bei einer Datenbank für Internet-Domain-Registrierungen durch, um zu sehen, ob der vorgeschlagene Name noch für eine Registrierung und Nutzung zur Verfügung stand. Sean ist beim Buchstabieren nicht unfehlbar und suchte versehentlich nach dem Namen, der sich »google.com« schrieb, der zu haben war. Larry mochte den Namen und leitete innerhalb von ein paar Stunden Schritte ein, den Namen »google.com« für sich und Sergej zu registrieren.«

Edward Kasner starb 1955 und bekam den Namensvetter seiner Zahl niemals zu Gesicht. In jüngerer Zeit ist die Ahnenreihe von

Google zu einer heiklen Angelegenheit geworden. 2004 beschwerte sich Kasners Großnichte, Peri Fleisher, dass die Firma von Page und Brin sich das Wort angeeignet hätte, ohne für die Rechte zu bezahlen. Fleisher sagte, sie würde ihre rechtlichen Möglichkeiten ausloten. (Die beste Schlagzeile lautete: »Have Your Google People Talk to My ›Googol‹ People«.)

Das googol-Google-Rätsel in den Bewerbungsgesprächen hat Schichten wie eine Zwiebel. Zunächst müssen Sie sich klarmachen, dass die Schreibweise der Zahlen, nicht ihre mathematischen Eigenschaften, relevant ist. Das ist schon schwierig genug. Und dann müssen Sie noch von Kasners Zahl wissen und sich an sie erinnern. Ein durchschnittlicher Sterblicher würde sich schon für clever halten, auf »one googol« zu kommen, und wäre bereit, es dabei bewenden zu lassen. Aber da ist noch eine letzte Schicht. »Ten googol« ist größer als »one googol« und sollte daher die Antwort sein. Beide Zahlen haben ausgeschrieben gleich viele Buchstaben.

Vorstellungskraft und Erfindungsgabe

Ist diese Frage nicht viel zu schwierig, um sie einem Jobkandidaten zu stellen? Nicht bei Google. Allerdings haben Rätsel dieser Art als Interviewfragen auch Nachteile. Die Antwort hier ist eine simple Frage der Einsicht: Entweder Sie kommen drauf oder eben nicht. Es gibt keinen Deduktionsprozess, der sich wiedergeben ließe, und deshalb kann man jemanden, der das Problem löst, nicht von jemandem unterscheiden, der die Antwort bereits kennt. Leute, die sich bei Google bewerben, wissen schließlich besser als alle anderen, wie man eine Suchmaschine bedient. Man erwartet, dass Kandidaten nach Ratschlägen für Google-Interviews googeln, darunter auch nach Fragen, die gestellt werden. Infolgedessen ermutigt Google seine Interviewer, eine andere Art von Fragen zu verwenden, offenere Fragen, bei denen es keine

definitive »richtige Antwort« gibt. In der Philosophie von Google sind gute Interviewfragen wie Tests zum Mit-nach-Hause-Nehmen. Die Herausforderung besteht darin, eine Antwort zu liefern, die der Interviewer noch nie gehört hat und die *besser* ist als alle, die er schon gehört hat.

Die Interviewer bei Google sind keine »warmen, kuscheligen Typen«, wie mir ein Bewerber einmal erzählt hat. Ein anderes Wort, das man in diesem Zusammenhang oft hört, ist »gefühllos«. Der Interviewer sitzt da und tippt emotionslos und immer im selben Tempo auf seinem Laptop vor sich hin. Das ist natürlich Absicht. Die mentalen Herausforderungen, die Google stellt, haben die Tendenz zum Kryptischen. Kandidaten bekommen keine Reaktion, ob sie mit ihrer Gedankenführung in die »richtige« oder in die »falsche« Richtung gehen oder ob ihre letztendliche Antwort richtig oder falsch ist. Für die Fragen von Google gibt es oft mehr als eine gute Antwort. Manche sieht man dort als gut, andere als banal an, wieder andere sind brilliant. Der Interviewte kann den Raum verlassen und kaum eine Ahnung haben, wie gut er oder sie sich im Interview geschlagen hat. Das hat unter Google-Kandidaten intensive Spekulationen und regelrechte Paranoia hervorgerufen. Und es hat obendrein zu dem interessanten Phänomen geführt, dass andere Firmen die Interview-Fragen von Google übernehmen, ohne zu wissen, worin die richtige Antwort besteht.

Die Crème de la Crème der Vorzüge, die Google-Mitarbeiter genießen, sind nicht die Sashimi oder die Massagen. Es ist das 20-Prozent-Projekt. Man erlaubt den Entwicklern bei Google, einen Tag pro Woche mit einem Projekt ihrer Wahl zuzubringen. Das ist ein fantastisches Glücksspiel. Man kann sich nicht vorstellen, dass Procter & Gamble seinen Angestellten einen Tag pro Woche zum Erträumen neuer Shampoos schenken würde. Bei Google funktioniert das. Es gibt Berichte darüber, dass mehr als die Hälfte der Einnahmen von Google mittlerweile von Ideen

kommt, die als 20-Prozent-Zeitprojekte angefangen haben, darunter Gmail, Google Maps, Google News, Google Sky und Google Voice.

Wie bemisst man das Talent zur Innovation? Wirtschaftsschulen beschäftigen sich seit Jahrzehnten mit dieser Frage. Es ist klar, dass vielen intelligenten Menschen einfach der Funke fehlt, worin auch immer dieser bestehen mag. Nikolai Gogol (dessen Name ein häufiger Tippfehler für »googol« und »Google« ist) hat diesen Zusammenhang hervorragend formuliert: In seiner Geschichte *Der Mantel* macht er eine Bemerkung über den »Abgrund, der Schneider, die einfach nur Futter einsetzen und Reparaturen machen, von denen trennt, die Neues nähen«. Google verwettet 20 Prozent seiner Kosten für Entwicklungsarbeiten darauf, dass es die kompetenten Software-Schneider von denen unterscheiden kann, die in der Lage sind, die genialsten Apps zu erfinden.

Das Rätsel mit dem Mixer enthält in sich schon das Rezept für die Entwicklung eines neuen Produkts. Sie fangen mit einem Brainstorming an. Es gibt viele mögliche Antworten. Sie sollten sich nicht hetzen lassen und dann bei der ersten Idee bleiben, die Ihnen »gut genug« vorkommt. Die überlegene Antwort zu finden, ist unter anderem davon abhängig, dass man sorgfältig auf die Formulierung der Frage achtet. »Vorstellungskraft ist wichtiger als Wissen«, so Einstein. Sie müssen nicht Einstein sein, um die Frage gut beantworten zu können, aber Sie brauchen Vorstellungskraft, um sie mit Wissens-elementen in Verbindung zu bringen, die Sie sich vor langer Zeit angeeignet haben.

Bei vielen von uns ist der Kniesehenreflex, spöttisch zu reagieren. (Ein Versuch findet sich in einem Blog: »Man könnte annehmen, dass, weil der Mixer ja gleich eingeschaltet wird, Lebensmittel hineingegeben werden, also würde ich wahrscheinlich meinen Hals an die Klinge halten, statt in irgendeinem beschissenen Vitamindrink zu ersaufen.«) Die zwei beliebtesten Antworten sind scheinbar folgende: (1) Unter die Klingen legen und (2) sich an den Rand seitlich von den Klingen stellen. Es sollte zumindest

Platz in der Breite eines 5-Cent-Stücks zwischen den wirbelnden Klingen und dem Boden oder dem Rand des Mixers sein.

Eine weitere verbreitete Antwort ist (3), über die Klingen zu klettern und den eigenen Schwerpunkt über die Achse zu bringen. Man hält sich fest. Die Netto-Zentrifugalkraft wird sich fast auf null belaufen, was es Ihnen ermöglicht, sich festzuhalten.

Wie bei vielen anderen Interviewfragen von Google bleibt auch hier vieles ungesagt. Wer oder was hat Sie in den Mixer geworfen und aus welchem Grund? Wenn ein feindseliges Wesen es sich in den Kopf gesetzt hat, einen Menschen-Smoothie zu machen, dann sind Ihre langfristigen Überlebenschancen gering, egal, was Sie tun. Wird Flüssigkeit in den Mixer gegeben? Hat er einen Deckel? Wie lang bewegen sich die Klingen? Im Fall, dass sie sich lang drehen, würde Ihnen bei Antwort Nr. 3 schwindlig werden. Sie könnten bewusstlos werden und herunterfallen.

Sie können dem Interviewer Fragen zu diesen Punkten stellen. Die kanonischen Antworten sind: »Machen Sie sich keine Gedanken über feindselige Wesen«, »Es wird keine Flüssigkeit zugegeben« und »Gehen Sie davon aus, dass sich die Klingen bewegen, bis Sie tot sind«.

Ein weiterer Ansatz ist (4), aus dem Mixer zu klettern. Der Interviewer wird Sie fragen, wie Sie das anstellen wollen. Sie haben keine Saugnäpfe. Eine kluge Antwort lautet, dass Sie bei dieser minimalen Größe die Eigenschaften einer Fliege haben und auch auf Glas klettern können.

Eine dumme Antwort (5) ist, das Telefon zu benutzen, um nach Hilfe zu rufen oder zu texten. Das ist davon abhängig, ob Ihr Telefon mit Ihnen geschrumpft wurde oder nicht und Verbindung zum nächsten (*nicht* geschrumpften) Handymasten hat. Es ist ebenfalls davon abhängig, ob die Notrufzentrale oder Ihre Twitter-Gruppe innerhalb von 60 Sekunden Hilfe schicken können.

Eine weitere beliebte Antwort ist (6), seine Kleidung zu zerreißen oder aufzutrennen, um ein »Tau« zu machen und daran aus dem Mixer zu klettern. Oder (7) seine Kleidung oder persönli-

chen Gegenstände zu benutzen, um irgendwie die Klängen oder den Motor zu blockieren. Wie wir gesehen haben, sind beide Antworten problematisch.

Von Mäusen und Menschen

Mit keiner der oben genannten Antworten holen Sie bei Google viele Punkte. Aktuelle und Ex-Interviewer von Google haben mir erklärt, dass die beste Antwort, die sie gehört haben, jene sei, (8) *aus dem Mixer zu springen*.

Hä? Die Frage liefert einen wichtigen Hinweis, der im kleinen Wörtchen *Dichte* steckt. »Auf die Größe eines 5-Cent-Stücks geschrumpft werden« ist keine realistische Zwickmühle. Zunächst einmal würde das bedeuten, dass man 99,99+ Prozent der Neuronen in Ihrem Gehirn eliminieren müsste. Wenn Sie sich einer solchen Frage stellen, dann müssen Sie entscheiden, wo Sie die »willentliche Aussetzung der Ungläubigkeit« üben und wo Sie die Aufgabe ernst nehmen wollen. Die Tatsache, dass der Interviewer ein Detail wie die Dichte erwähnt, ist ein Hinweis, dass Masse und Volumen bei dieser Frage eine Rolle spielen (während das womöglich nicht für die Neuronenanzahl gilt) und dass sich eine Antwort durch die Anwendung simpler physikalischer Gesetze finden lässt.

Kurz gesagt will man mit der Frage erreichen, dass Sie die Effekte von Maßstabsänderungen bedenken. Vermutlich erinnern Sie sich noch, davon in der Schule gehört zu haben. Eine Ameise ist in der Lage, etwa das 50-fache ihres Körpergewichts zu heben. Das liegt nicht daran, dass ihre Muskeln besser sind als die eines Menschen, sondern daran, dass Ameisen *klein* sind. Das Gewicht einer Ameise (oder wovon auch immer) ist proportional zur dritten Potenz ihrer Größe. Die Stärke der Muskeln – und der Knochen oder des Exoskeletts, die sie unterstützen – ist abhängig von ihrer Querschnittsfläche, die proportional zu ihrer Größe im

Quadrat ist. Würden sie auf ein Zehntel Ihrer momentanen Größe geschrumpft, wären Ihre Muskeln nur noch ein Hundertstel so stark, aber Sie würden im Vergleich zu vorher nur noch ein Tausendstel wiegen. *Ceteris paribus* sind kleine Geschöpfe »stärker«, wenn es darum geht, ihr eigenes Gewicht gegen die Schwerkraft zu heben. Sie können ein Vielfaches ihres Eigengewichts tragen.

Eine klassische Behandlung einer Maßstabsänderung steht im 1926 erschienenen Aufsatz *On Being the Right Size* von J. B. S. Haldane, der sich auch über Google finden lässt. Haldane war in der Lage, mit einigen grundlegenden Prinzipien viele Geheimnisse der biologischen Welt aufzuklären. Es gibt keine Mäuse oder Eidechsen oder andere kleine Tiere in den Polarregionen. Der Grund dafür ist, dass kleine Tiere schnell erfrieren würden, weil sie in Anbetracht ihres Volumens eine relativ große Oberfläche aufweisen. Insekten können leicht fliegen, aber Engel können nicht existieren: Flügel würden zu viel Energie brauchen, um einen menschlichen Körper in der Luft zu halten.

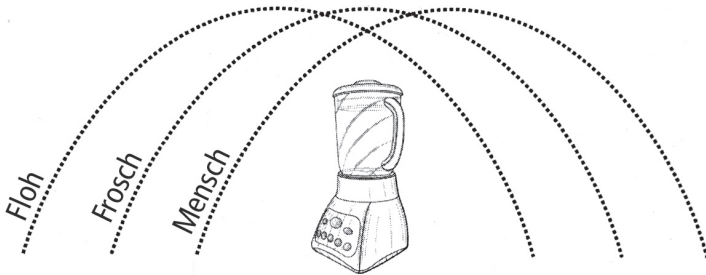
Haldanes Argumentation wurde jahrzehntelang von den Machern kitschiger Science-Fiction-Filme ignoriert. Die Schwerkraft würde ein mutiertes Rieseninsekt wie eine Wanze zerquetschen. Der Vorteil würde den Helden von schlechten Filmen wie *Liebling, ich habe die Kinder geschrumpft* und *Die unglaubliche Geschichte des Mr. C.* zugutekommen. Geschrumpfte Menschen wären unglaublich stark, relativ gesehen. In dem Film *Die unglaubliche Geschichte des Mr. C.* von 1957 bekämpft der Held eine Spinne mit einer Nadel, die er schwingt, als wäre sie ein Telefonmast. In Wirklichkeit könnte er diese Nadel mit Leichtigkeit führen.

Können Sie sehen, worauf das hinausläuft? Wenn Sie auf die Größe eines 5-Cent-Stücks eingeschrumpft würden, dann wären Sie stark genug, um wie Superman aus dem Mixer herauszuspringen.

Das ist der Kern für eine gute Antwort auf diese Frage. Aber die Interviewer von Google sind nicht nur auf der Suche nach jeman-

dem, dem das grundlegende Konzept klar ist. Die besten Antworten liefern ein kohärentes Argument.

Mitte des 17. Jahrhunderts deduzierte Giovanni Alfonso Borelli, ein Zeitgenosse Galileis, folgende bemerkenswerte Regel: »Alles, was springt, springt ungefähr gleich hoch.« Denken Sie darüber nach. Sie können vermutlich etwa plus minus 75 Zentimeter hoch springen. Das ist die Höhe, in die Sie Ihren Schwerpunkt bekommen. Diese Zahl trifft auch etwa für ein Pferd, einen Hasen, einen Frosch, einen Grashüpfer oder einen Floh zu.



Natürlich gibt es Variationen. Eine Tierart, deren nacktes Überleben von ihrer Sprungkraft abhängig ist, wird diese optimieren und besser springen können als eine, die keinen Grund hat, viel zu springen. Es gibt Arten, die überhaupt nicht springen, wie etwa Schildkröten, Schnecken oder Elefanten. Aber wenn Sie einen Blick auf die riesigen Variationen in Größe und Anatomie werfen, dann ist es schon erstaunlich, dass ein Basketballprofi und ein Floh jeweils etwa die gleiche Luftmenge unter ihre Füße kriegen können.

Google erwartet von niemandem, dass er weiß, wer Borelli ist, aber man ist von Kandidaten beeindruckt, die seine Überlegungen reproduzieren können. Das ist eigentlich gar nicht so schwer. Muskelenergie stammt im Endeffekt aus Chemikalien – aus der

Glukose und dem Sauerstoff, die im Blut zirkulieren, sowie aus Adenosintriphosphat (ATP) in den Muskelzellen. Die Menge jeder dieser Chemikalien ist proportional zu Ihrem Körpervolumen. Wenn Sie also auf $1/n$ Ihrer üblichen Größe geschrumpft werden, wird Ihre Muskelenergie um einen Faktor von n^3 reduziert.

Glücklicherweise wird auch Ihre Masse kleiner, und zwar um genau denselben Faktor von n^3 . Ein Mixer ist etwa 20-mal so hoch wie ein 5-Cent-Stück. Nun würden Sie wahrscheinlich nicht aus der 20-fachen Höhe Ihrer Körpergröße hinabfallen wollen. Darüber brauchen Sie sich jedoch nach dem Schrumpfen keine Sorgen mehr zu machen. Sie haben $1/n^2$ an Oberfläche im Vergleich zu $1/n^3$ an Masse. Das bedeutet, Sie haben n mal mehr Oberfläche durch Masse, um dem Fall zu widerstehen und, ähm, um Ihre Eingeweide bei sich zu behalten, wenn Sie landen. Im Grunde genommen muss sich nichts, was die Größe einer Maus oder weniger hat, Sorgen um einen Sturz aus egal welcher Höhe machen. Haldane fasste das sehr schön mit folgenden Worten zusammen: »Sie können eine Maus einen 1000 Meter tiefen Schacht hinunterwerfen; wenn sie auf dem Boden aufschlägt, bekommt sie einen leichten Schock und geht weg, gesetzt, der Boden ist weich genug. Eine Ratte stirbt, ein Mensch wird zerschmettert und ein Pferd zerplatzt einfach.«

Oben habe ich die Antwort (4) geliefert, bei der Sie wie eine Fliege aus dem Mixer klettern. Auch das lässt sich mit dem Argument der Maßstabsänderung rechtfertigen. Sie müssen sich dazu gar nicht vorstellen, dass Sie klebrige Hände haben, denn klebrig sind die Füße von Insekten, die an Glas hochlaufen, auch nicht. Lassen Sie Ihre Hand einmal über eine Glasscheibe gleiten: Sie spüren Widerstand. Tatsache ist, dass jede Oberfläche ein wenig an einer anderen Oberfläche haftet. Sind Sie erst einmal geschrumpft, haben Sie n mal mehr Hand- und Fußoberfläche pro Masse und umso mehr relative Klebrigkeit. Das kann ausreichen, um Spiderman zu spielen.

Die Spiderman-Antwort gilt dennoch nicht als so gut wie die Superman-Antwort: Klettern geht langsam. Das Erklettern eines 30 Zentimeter hohen Mixers bei dieser Größe ist mit dem Erklimmen einer 160 Meter hohen Wand durch einen Profikletterer vergleichbar. Man muss Hände und Füße mit äußerster Vorsicht setzen. Das braucht Zeit, mehr als 60 Sekunden. Die Klängen fangen an zu wirbeln, bevor Spiderman oben angekommen ist. Ein Ausrutscher kann tödliche Folgen haben. Die Superman-Lösung ist die schnellere und ungefährlichere. Sollten Sie es nicht schaffen, aus dem Mixer zu springen, dann können Sie es nochmals, ja mehrmals, versuchen.

Wachstum

Während ich dies schreibe, sind 15 Millionen Amerikaner arbeitslos. Viele der Jobs, die diese Arbeitslosen einst hatten, wird es nie wieder geben. Leute in Branchen wie der Werbung, dem Einzelhandel, Vertrieb, den Medien oder dem Journalismus mögen sich in Bewerbungsgesprächen bei Firmen wiederfinden, die sie aufgrund der Fragen für »technische Unternehmen« halten – nur dass sie das eben nicht sind. Sie sind die Zukunft der Wirtschaft. Das bringt diese Bewerber in Kontakt mit einer neuen, fremden Kultur intensiver Interviewpraktiken.

Die Mixer-Frage ist eine Metapher. Beim Wachstum einer Firma oder egal wovon, was uns Menschen wichtig ist, geht es ausschließlich um Maßstabsänderungen. Lösungen, die bei etwas Kleinem funktionieren, funktionieren nicht notwendigerweise auch dann, wenn sich der Bereich vergrößert. »Im letzten Jahr war meine Hauptsorge das Wachstum des Unternehmens«, sagte Eric Schmidt im Jahr 2007 als CEO bei Google. »Das Problem ist, dass wir so schnell wachsen. Wenn Sie so schnell Leute ins Boot holen, dann besteht immer die Möglichkeit, dass plötzlich die Formel nicht mehr passt.«

Schwierige Interviewfragen sind ein Ansatz, mit dem Google versucht, seine Formel zu schützen. Google weiß aufgrund des einzigartigen Wesens seines Geschäfts und seines schnellen Wachstums mehr über diese Problematik als die meisten Firmen. Doch die Erfahrung hält für alle in dieser rutschigen, stets im Wandel befindlichen, stets kontextabhängigen Welt Lektionen bereit. Das gilt sowohl für Arbeitgeber wie auch für Jobsuchende.

Die Einstellungspraxis in den wählerischen Firmen von heute basiert darauf, dass viele enttäuscht werden. Das ist für die Arbeitgeber nicht selten eine rentable Strategie – und macht aufseiten der Jobsucher eine neue Herangehensweise erforderlich. Dieses Buch wird die ultratoughen Interviewfragen von heute unter die Lupe nehmen – worum es sich dabei handelt, wie sie entstanden sind und wie sie sich am besten beantworten lassen. Hier haben Sie die Chance, Ihren Grips mit dem der Angestellten der schlauesten und innovativsten Firmen dieser Welt zu messen. (Die Fragen machen wirklich Spaß, solange man nicht selbst bei einem Vorstellungsgespräch mit ihnen gegrillt wird.) Auf dieser Reise werden Sie etwas über das Mysterium des kreativen Denkens lernen, das nichts von seiner Tiefe verloren hat. Arbeitgeber werden einiges darüber erfahren, was bei solchen Gesprächen funktioniert und was nicht, sowie darüber, warum der Google-Ansatz, der weit über schwierige Fragen hinausgeht, so einflussreich war. Für Jobsucher soll dieses Buch eine Hilfe dabei sein, sich nicht von ein paar kniffligen Fragen aus dem Konzept bringen zu lassen. Oft ist alles, was es zum Erfolg braucht, die Fähigkeit, um die Ecke zu denken.

Knifflige Interviewfragen

Versuchen Sie doch einmal, diese Fragen, die heute bei Jobinterviews in zahlreichen Branchen verbreitet sind, zu beantworten. Die Lösungen finden Sie ab S. 167.

? Dauert ein Hin- und Rückflug mit dem Flugzeug bei Wind länger, weniger lang oder genauso lang?

? Was kommt in der folgenden Serie als Nächstes?

GGG, GBB, B, GB

? Sie und Ihr Nachbar veranstalten am selben Tag einen Straßenflohmarkt. Sie beide planen, den exakt gleichen Gegenstand zu verkaufen. Sie möchten den Gegenstand für 100 Dollar verkaufen. Ihr Nachbar hat Sie informiert, dass er seinen für 40 Dollar anbieten wird. Die Gegenstände sind in gleich gutem Zustand. Was tun Sie, angenommen, Sie und Ihr Nachbar sind nicht gut aufeinander zu sprechen?

? Sie stellen ein Glas Wasser auf die Drehscheibe eines Plattenspielers und fangen an, langsam die Geschwindigkeit zu erhöhen. Was passiert zuerst: Gleitet das Glas herunter, kippt es um oder schwappt das Wasser über?

Der Kult der Kreativität

Eine Geschichte der Personalabteilung
oder Warum die Interviewer ihr eigenes Ding
machen

»Sie sind in einem 3 auf 3 Meter großen Steinkorridor«, verkündet die Interviewerin. »Vor Ihnen erscheint der Fürst der Hölle.«

So beginnt die Geschichte eines äußerst seltsamen Jobinterviews, überliefert von Microsoft-Programm-Manager Chris Sells. »Sie meinen den Teufel?«, fragt der Pechvogel von Bewerber.

»Jeder Höllenfürst kommt infrage«, so die Antwort. »Was tun Sie?«

»Kann ich weglaufen?«

»Wollen Sie das?«

»Hmm. Schätze nicht. Habe ich eine Waffe?«

»Was für eine Waffe hätten Sie denn gern?«

»Eine mit großer Reichweite.«

»Zum Beispiel?«

»Eine Armbrust.«

»Welche Munition wollen Sie?«

»Bolzen aus Eis.«

»Warum?«

»Weil der Höllenfürst ein Wesen aus Feuer ist.«

Das gefällt ihr. »Also, was tun Sie als Nächstes?«

»Ich erschieße ihn?«

»Nein, was tun Sie?« Stille. »*Sie verschwenden ihn! Sie VER-SCHWENDEN den Höllenfürsten!*«

An diesem Punkt angelangt, hatte der Bewerber selbst eine Frage: »Verdammte Scheiße, wo bin ich denn hier reingeraten?«

In ein nicht völlig untypisches Interview in der New Economy. In vielen Branchen sind unkonventionelle Bewerbungsfragen ein Zeichen von Coolness. Sie zeigen, wie »kreativ« die Belegschaft ist. Diese Fragen sind ein Merkmal von Firmen, in denen die Vorstellungsgespräche nicht von der Personalabteilung durchgeführt werden. Besonders in hoch spezialisierten und kreativen Feldern geht man davon aus, dass die Angestellten besser wissen, welche Interviewfragen gestellt werden sollen, als die Typen in der Personalabteilung. Das klingt gut in der Theorie. In der Praxis nehmen viele Interviewer das als Freibrief, ihr eigenes Ding zu machen. Sie stellen alle möglichen abwegigen Fragen, die ihnen in den Sinn kommen – und alle möglichen Fragen, von denen sie gehört haben, dass andere sie stellen. Und es ist irgendwie nur schwer vorstellbar, dass Fragen wie die obige viel Wert bei der Auswahl von möglichen Mitarbeitern haben.

Das tiefe, dunkle Geheimnis der Personalabteilung ist, dass Job-interviews nicht funktionieren. Das sind jetzt nicht wirklich bahnbrechende Neuigkeiten. Schon 1963 schrieben die Verhaltensforscher Marvin D. Dunnette und Bernard M. Bass:

»Das Interview in der Personalabteilung ist weiterhin die verbreitetste Methode, um Mitarbeiter auszuwählen, und zwar trotz der Tatsache, dass es eine kostspielige, ineffiziente und üblicherweise gegenstandslose Methode ist.«

Zwölf Jahre später schrieb der Personalreferent Robert Martin:

»Die meisten Personalreferenten in Firmen, mit denen ich Kontakt hatte, sind anständige, wohlmeinende Leute. Aber ich muss erst noch einen treffen, und ich schließe mich da nicht aus, der weiß, was er (oder sie) tut.«

Der New Economy ist das mittlerweile klar. »Sie können in einem Interview feststellen, ob die Person ein angenehmer Gesprächspartner ist, und Sie können ein paar technische Fragen stellen, um die wirklich Unfähigen auszusondern, aber alles, was darüber hinausgeht, ließe sich genauso gut durch Würfeln entscheiden«, so der Gründer von Bit Torrent, Bram Cohen. Der Chef der Personalabteilung von Google, Laszlo Bock, bringt es sogar noch besser auf den Punkt: »Interviews sind ein äußerst schlechter Indikator für Leistung.«

Was ist so schlecht an Bewerbungsgesprächen? Die oben zitierten Kritiker sind sich einiger vernichtender Statistiken allzu bewusst. Die Beweise für den Nutzen von Job-Interviews sind den Beweisen für Phänomene wie übersinnliche Wahrnehmung und Entführungen durch Aliens nicht unähnlich. Es gibt ein paar tolle Anekdoten, aber je genauer man sich die Daten ansieht, desto weniger überzeugend stellt sich die Sache dar. In der Praxis scheinen Job-Interviews wenig oder keine Voraussagekraft hinsichtlich des beruflichen Erfolgs zu haben, zumindest keine, die über die durch Ausbildung und Arbeitserfahrung bereits gegebene hinausgeht.

Die Interviewer favorisieren unvermeidlich Kandidaten, die »sich im Interview gut schlagen« – die gut aussehen, nicht auf den Mund gefallen sind und die richtigen Witze machen. Aber sich im Interview gut zu schlagen, ist nicht dasselbe, wie sich im Job gut zu schlagen. Natürlich behaupten die meisten Interviewer beharrlich, dass sie sich dessen bewusst sind und nachkorrigieren – irgendwie. Die meisten Studien deuten darauf hin, dass sie das keineswegs im ausreichenden Maße tun. Vielleicht ist es nicht mal möglich, »zu korrigieren«, wenn ein Großteil der Entschei-

dung unbewusst und automatisch abläuft. Oft werden die Leute aufgrund einer Ahnung eingestellt.

Verhalten prognostiziert Verhalten

Die Profession Human Resources hat einen Großteil des letzten Jahrhunderts damit zugebracht, nach einer Möglichkeit zu suchen, Kandidaten besser zu evaluieren. Ein Ansatz besteht in der Benutzung von *Biodaten*. Ein Jobbewerber bekommt Fragen über sein früheres Verhalten gestellt, üblicherweise auf einem Fragebogen, weil man glaubt, daran feststellen zu können, wie er sich am Arbeitsplatz verhalten wird.

Angeblich soll dieser Ansatz in der Versicherungsindustrie entstanden sein. 1894 unterbreitete Colonel Thomas L. Peters von der Washington Life Insurance Company auf einer Branchenkonferenz den Vorschlag, Bewerbern auf den Posten eines Versicherungsvertreters eine Reihe standardisierter Fragen zu stellen. Peters meinte, dass die Firma durch Benutzung derselben versicherungsstatistischen Analyse, die schon für die Festsetzung von Prämien verwendet wurde, voraussagen könnte, wer für den Job am geeignetsten sei. Die Prämisse dieses Ansatzes ist: »Verhalten erlaubt die Prognose von Verhalten.« Eine Person, die im letzten Jahr fünf Strafzettel wegen Geschwindigkeitsüberschreitung bekommen hat, wird wahrscheinlich auch künftig zu schnell fahren und daher ein höheres Unfallrisiko haben.

Eine klassische Biodaten-Frage stammt aus dem Zweiten Weltkrieg. Die US-Militärstation für Marine-Luftwaffe in Pensacola, Florida, auch bekannt als Annapolis der Lüfte, wurde mit der Aufgabe betraut, pro Monat 1100 Kadetten auszubilden, zehnmal mehr als in Friedenszeiten. Nicht jeder war aus dem richtigen Holz geschnitzt, um Pilot zu werden. Das Training war zermürend und teuer und die Auszubildenden waren oft mehrere Tage krank – manche hatten noch nie zuvor in einem Flugzeug

gessen. Die Kriegsanstrengungen waren davon abhängig, genau festzustellen, wer das Talent und das Durchhaltevermögen hatte, um ein guter Pilot zu werden. Militärpsychologen entwickelten einen Fragebogen, der Hintergrund, Ausbildung und Interessen abdeckte. Ein Psychologe in Pensacola, Edward Cureton, verglich die Antworten der Rekruten auf dem Fragebogen mit ihrem tatsächlichen Geschick in der nachfolgenden Pilotenausbildung. Cureton war von seinen Ergebnissen überrascht. Eine bestimmte Frage sagte den Erfolg als Pilot besser vorher als der gesamte restliche Fragebogen.

Die Frage lautete: »Haben Sie jemals ein Modellflugzeug gebaut, das tatsächlich geflogen ist?«

Die Rekruten, die mit Ja antworteten, waren mit größerer Wahrscheinlichkeit als Piloten erfolgreich. »Diese Leidenschaft für Flugzeuge von Leuten, die das schon ewig machten, stellte sich als guter Indikator heraus«, erklärt Todd Carlisle, ein Psychologe in der Google-Abteilung für People Operations. »Die blieben dran, egal, wie oft sie sich im Flieger übergaben.«

Der Biodaten-Ansatz ist mehrmals in und wieder aus der Mode gekommen. Ob es stimmt oder nicht: Es besteht die Annahme, dass der Ansatz allerdings zu krude ist, um ein echter Leitfaden beim Einstellen »kreativer« Innovatoren und Manager zu sein. Das hat seinen Einfluss immer dann beschränkt, wenn die Arbeitgeber auf der Suche nach Visionären waren.

Kreativität kontra Intelligenz

Kreativität als Konzept für Human Resources ist ein Vermächtnis der Ära des Sputnik-Schocks im Kalten Krieg. Der 1957 erfolgte Start eines erdumkreisenden Satelliten durch die Sowjetunion schockte die Amerikaner so sehr, dass sie aus ihrer Behäbigkeit erwachten. Es war nicht länger gesichert, dass Amerika die Welt führte. Redakteure befürchteten, dass das Land in Sachen techni-



William Poundstone

Wie viele Golfbälle passen in einen Schulbus?

So bestehen Sie jedes Assessment-Center. Die unglaublichsten Fragen und wie Sie kreativ darauf reagieren

DEUTSCHE ERSTAUSGABE

Gebundenes Buch mit Schutzumschlag, 352 Seiten, 13,5 x 21,5 cm
30 s/w Abbildungen
ISBN: 978-3-424-20081-2

Ariston

Erscheinungstermin: April 2013

Der unterhaltsame Stresstest für Bewerber

Wer glaubt, mit dem Examen in der Tasche bereits das Schwierigste hinter sich zu haben, der irrt. Auf dem Weg zum Spitzenjob prüfen viele Top-Firmen wie Google oder Apple ihre Bewerber in Assessment-Centern auf Herz und Nieren. William Poundstone zeigt, welche Absichten hinter den scheinbar unlösbaren Fragen stecken und warum es vielleicht nicht immer die richtige, aber immer eine bessere Antwort gibt!

Um aus der Flut der Bewerber die Besten herauszufiltern, stellen große Firmen in ihren Personalauswahlverfahren oft die unglaublichsten Fragen. Aber: Aufgaben wie »Beschreiben Sie ein Huhn in der Programmiersprache« sind nicht unlösbar! Der Autor liefert nicht nur kreative Lösungswege, sondern erklärt auch, was die Interviewer aus den Reaktionen über ihre Bewerber erfahren. Gespickt mit vielen Anekdoten aus teils skurrilen Bewerbungsgesprächen lehrt uns dieser ebenso unterhaltsame wie informative Ausflug in die Stresstests der Unternehmen, wie man trotz Ahnungslosigkeit weiterkommt, wenn man weiß, was der Personaler wirklich wissen will!