

Der Logik auf der Spur

TREND. Mit Denksportaufgaben können Personalierer die Analysefähigkeit der Bewerber testen – wenn sie die Fragen richtig einsetzen. Wenn nicht, verursachen sie nur Stress.

Von **Ruth Lemmer**

Wie viele Liter Zahnpasta werden in Deutschland pro Jahr verbraucht? Die Antwort ist kein Fall für Präzisionsfanatiker. Denn sie kann nur in einem Annäherungswert mit teils eigenmächtig gesetzten Vorgaben enden – das Statistische Bundesamt jedenfalls erfasst nicht die Länge des Zahnpastastreifens auf der Bürste pro Einwohner. Aber darum geht es auch gar nicht, wenn ein Recruiter dem Kandidaten im Bewerbungsgespräch mit einem „Brainteaser“ auf den Zahn fühlt.

Das Wort „Brainteaser“ kann man etwas unelegant mit „Hirnkitzler“ übersetzen. Die Knobeleyen erinnern an Textaufgaben aus dem Mathematikunterricht. Alltagswissen, Logik, Analysefähigkeit, Problemlösungsorientierung und Kreativität werden herausgefordert. In der deutschen Sprache beschreibt „Denksportaufgabe“ am besten, was dahintersteckt. Mit einer konzentrierten, eigenständigen und nicht zuletzt leicht spielerischen Herangehensweise kommt man bei den Aufgaben am weitesten. Dabei ist sehr oft der Weg die Lösung. Denn niemand kann zum Beispiel wirklich korrekt sagen, wie viele Rentiere der Weihnachtsmann in Deutschland einsetzen muss, um alle Kinder zu beschenken.

In den USA werden „Brainteaser“ schon seit Jahrzehnten in Bewerbungsgesprächen eingesetzt. Deutsche Unternehmen holen auf. 2003 hat Brainteaser-Sammler Stefan Menden, Gründer und Geschäftsführer der Squeaker-

net GmbH in Köln, einem Spezialisten für branchenspezifische Bewerbungsratgeber mit Onlinekarrierenetzwerk, erste Übungsaufgaben veröffentlicht, die auf dem Bewerbermarkt hierzulande eine Rolle spielen. „Heute kann man davon ausgehen“, sagt Menden, „dass bei Investmentbanken in jedem zehnten Gespräch ein Brainteaser vorkommt.“ Sein aktuelles Spielbuch für Bewerbungen enthält bereits 140 Aufgaben – etliche haben Bewerber auf die Squeaker-Plattform gehievt, andere sind Varianten bekannter Aufgaben – erdacht und zur Probe gelöst vom Squeaker-Team.

Das Risiko – oder für leidenschaftliche Spieler die Chance – von einer Frage mit manchmal irrationalen Zügen erwischt zu werden, ist in traditionellen Industriebranchen wie Energie und Stahl niedriger als bei Unternehmensberatungen und Personalberatern, IT-Firmen und Investmentbanken oder MBA-Schulen. Doch auch in der Konsumgüterindustrie sitzen inzwischen Menschen im Recruiting, die Vergnügen an den Logeleien finden. Capgemini und Roland Berger, Deloitte und AT Kearney, Procter & Gamble und Henkel sowie Rothschild kursieren als Unternehmen im Netz, bei denen

Eine Logikfrage für Bewerber:
Wie viele Liter Zahnpasta verbrauchen Deutsche pro Jahr?



© WIEDZANA / SHUTTERSTOCK.COM



„Zum Ende eines Sofa-Vorstellungsgesprächs mit einer Knaller-

frage zu kommen, das richtet sich gegen den Fragenden.“

Prof. Dr. Martin Kersting,
Justus-Liebig-Universität Gießen

Bewerber über Denksportaufgaben im Bewerbungsgespräch stolpern oder punkteten.

Azubitest-Klassiker für Akademiker

Bewerber, die sich über die Squeaker-Plattform vorbereiten, werden nicht kalt von der Frage erwischt, wie viele Smarties in einen Smart passen. „Man kann sich auf die Denke vorbereiten“, versichert Betriebswirt Stefan Menden. Und: „Brainteaser kann man immer lösen.“ Wer diese Einsicht verinnerlicht, wird sich gelassen auf die Aufgabe einstellen und ruhig den Lösungsweg entwickeln – also hartnäckig nachrechnen, wenn sie heißt: In wie vielen Sekunden ist Silvester? Eine Frage, die in einer der Top-Drei-Unternehmensberatungen gestellt wurde. Die Klassiker in Tests für Auszubildende – Dreisatz und Maßzahlen – sollten auch Akademiker beherrschen, die frisch von der Uni kommen oder schon einige Jahre Berufserfahrung haben.

Doch so manches Unternehmen setzt auf Überraschungen und will es den Trainingsprofis unter den Bewerbern nicht zu leicht machen. Die Deutsche Bank gehört dazu: „Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir uns zu unserem Auswahlverfahren im Detail nicht äußern“, heißt es auf Anfrage. Dagegen macht die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young in Stuttgart kein Geheimnis aus der Nutzung des spielerischen Recruiting-Instruments. Marcus K. Reif, Leiter Employer Branding und

Recruitment, meint: „Bei einem Bewerbungsgespräch für den Einstieg als Consultant kann ein Brainteaser durchaus sinnvoll logisches Denken und die Herangehensweise an ein Problem aufzeigen.“ Doch er schränkt die Bedeutung ein: „Wenngleich es erfahrungsgemäß hierbei zu sehr interessanten Antworten kommt, kommen Brainteaser bei Ernst & Young im Bewerbungsgespräch selten vor. Der Schwerpunkt liegt vielmehr auf spezifischen Fachfragen und dem Kennenlernen der Karriereziele des Kandidaten.“

So ist es bei den meisten Nutzern. Jedoch findet Constanze Buchheim, Gründerin und Inhaberin von I-Potentials, einer auf Start-ups spezialisierten Personalagentur in Berlin, dass „Brainteaser“ gut zu dem passen, was ihre Kunden aus der digitalen Wirtschaft suchen. „Gründungsfirmen brauchen in ihren ersten Jahren Mitarbeiter, die generalistisch aufgestellt sind und sehen, wo es fehlt“, skizziert sie die Start-up-Szene. „Da muss der Marketingmensch sich selbst kontrollieren, Business am Markt mit entwickeln, PR beherrschen und Teams aufbauen.“ Diese komplexen Situationen finden sich in den Denksportaufgaben wieder. Gerade über junge Kandidaten, die noch nicht mit einer aussagefähigen Berufsbiografie aufwarten können, meint Buchheim, erfahre sie, ob sie strukturiert und analysestark sind. „Wer sich schwertut oder die Aufgabe gar abwehrt“, so ihre Beobachtung, „hat auch mit der Firmenkultur in jungen Unternehmen Probleme.“ Und zwar weniger mit der Arbeitsleistung als mit der Souveränität im Umgang mit den Anforderungen.

Frage muss ins Verfahren passen

„Brainteaser“ können demnach das Bild abrunden, das sich Interviewer im Bewerbungsgespräch vom Kandidaten machen. „Sie können ein

myRZVpers.on

Effiziente Personalabrechnung für Krankenhäuser, Kirchen und Kommunen mit KIDICAP®

Mit unserer Portallösung gestalten Sie Ihr Personalmanagement so individuell und einzigartig wie Sie es sind: die zentrale Online-Plattform bietet Ihnen **alle Funktionalitäten eines modernen Personalmanagements** und ermöglicht die effiziente Nutzung der bewährten KIDICAP P5-Anwendungen.

Besuchen Sie uns auf der **Zukunft Personal in Köln, vom 25.-27. September 2012**. Dort zeigen wir Ihnen gern das Personalmanagement der Zukunft. **Wir freuen uns auf Sie.**



Ihre IT-Lösungen für
Gesundheit und Soziales



BEISPIELE

Testen Sie sich einmal selbst

Die meisten Aufgaben, für die man im Bewerbungsgespräch alle Sinne beisammen haben muss, kann man fünf Kategorien zuordnen: Mathematisches Denken, logisches Denken, „Trial and Error“, „Out of the Box“-Denken, Schätzen. Hier stellen wir Ihnen drei Beispiele von Squeaker.net vor. Weitere finden Sie im Buch „Das Insider-Dossier. Brainteaser im Bewerbungsgespräch“.

Mathematisches Denken: Halbe Hühner

Eineinhalb Hühner legen an eineinhalb Tagen eineinhalb Eier. Wie viele Eier legt ein Huhn an einem Tag?



Lösung „Ein Ei!“ möchte man als Antwort herausrufen. Doch da haben Sie die Rechnung ohne die Hühner gemacht. Bedienen Sie sich der Methode des Dreisatzes und rechnen Sie die Angaben um: Wenn eineinhalb Hühner an eineinhalb Tagen eineinhalb Eier legen, dann legt ein Huhn an eineinhalb Tagen ein Ei. Das wiederum bedeutet, dass ein Huhn an einem Tag zwei Drittel Eier legt. Wie das geht, ist eine andere Frage, die hier zum Glück nicht beantwortet werden muss.

Die erste Aussage macht deutlich, dass „der Sohn meines Vaters“ natürlich nur Matthias selbst sein kann. Die zweite Aussage „der Vater des Abgebildeten“ ist identisch mit „der Sohn meines Vaters“, wiederum Matthias. Wenn aber Matthias der Vater des Abgebildeten ist, kann auf dem Gemälde nur der Sohn von Matthias zu sehen sein.

Logisches Denken: Kind vor Ölgemälde

Das Einzelkind Matthias steht vor einem Ölgemälde. Er erklärt: „Der Vater des Abgebildeten ist der Sohn meines Vaters.“ Wer ist auf dem Gemälde zu sehen?



Lösung Zerlegen Sie den Satz in zwei Teile: Zum ersten „der Sohn meines Vaters“ und zum zweiten „der Vater des Abgebildeten“.

Die erste Aussage macht deutlich, dass „der Sohn meines Vaters“ natürlich nur Matthias selbst sein kann. Die zweite Aussage „der Vater des Abgebildeten“ ist identisch mit „der Sohn meines Vaters“, wiederum Matthias. Wenn aber Matthias der Vater des Abgebildeten ist, kann auf dem Gemälde nur der Sohn von Matthias zu sehen sein.

„Trial and Error“: Wasser schöpfen

Berta soll aus einem Brunnen einen Liter Wasser schöpfen. Sie hat jedoch nur einen Fünf-Liter-Kanister und einen Drei-Liter-



Kanister. Kann sie mit zwei Versuchen einen Liter schöpfen?

Lösung Berta nimmt den Drei-Liter-Kanister, füllt ihn ganz und schüttet dieses Wasser anschließend in den Fünf-Liter-

Kanister. Der Drei-Liter-Kanister wird nun noch einmal gefüllt. Dieses Wasser wird dann in den Fünf-Liter-Kanister umgefüllt bis dieser voll ist. Da im Fünf-Liter-Kanister bereits drei Liter sind, ist der Kanister voll, wenn im Drei-Liter-Kanister noch ein Liter verbleibt. Falls Berta kein Wasser verschüttet hat, hat sie es geschafft.

QUELLE: WWW.SQUEAKER.NET

Indikator für Analysefähigkeit sein“, bestätigt Martin Kersting, Professor für psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Kersting hält solch eine Denksportaufgabe aber nur „für eine von 100 möglichen Fragen, für ein kleines Element in einem strukturierten Interview-Setting“. Er ordnet sie keiner Sonderkategorie zu. „Wichtig ist in jedem Fall, dass man vor der Formulierung des Brainteasers festlegen muss, was man damit erfassen will“, ergänzt der Psychologe. In der Praxis laufe es aber oft anders ab. Da seien die „Brainteaser“ erst im Einsatz und man überlege nachher, was die Antwort bedeutet. „Fragt man: Wie viele Smarties in den Smart passen und jemand antwortet ‚Gar keins, weil ich die vorher alle aufgegessen habe‘, wird das wahlweise als tolle Antwort im Sinne von Belastbarkeit und Kreativität gewertet oder als Indikator dafür, dass die Person nur geringe analytische Fähigkeiten hat“, erklärt Kersting. „Das hängt oft einfach von der Sympathie ab, das heißt, die Antwort wird im Sinne der ohnehin schon gebildeten Einschätzung vorab festgesetzt aufgrund der stereotypen Annahmen über zum Beispiel Frauen oder Ältere – und das geht nicht.“

Logik oder Kreativität sind erfassbar
Je nachdem, was die Tester vorher festlegen, könnten sie „Brainteaser“ als einen Indikator für die Analysefähigkeit nutzen – oder für die Kreativität, wenn sie anders gestaltet seien, so der Psycholo-

ge. Für Kersting, der Testverfahren und Fragebogen entwickelt sowie Interviewtrainings durchführt, haben die Fragen je nach Ausgestaltung entweder Ähnlichkeit mit kleinen Fallstudien oder mit situativen Fragen wie „Was machen Sie, wenn Ihr bester Mitarbeiter kündigt?“

Wichtig ist dabei laut Kersting: „Es kommt auf das Gesamtpaket an. Es geht nicht um einen Wettbewerb, welche Frage am besten geeignet ist. Sondern es geht darum, viele verschiedene Fragen zu stellen und unterschiedliche Fragetechniken zu nutzen, um den ‚Unisource‘-Fehler zu vermeiden“. Sein Credo: „Zuerst muss man die Anforderung definieren und dann die passenden Verfahren auswählen. Neben dem Interview sind das auch Tests und Fragebo-

gen.“ Innerhalb der Interviews gebe es „keine tollen Fragen“, die Variation der Fragen und der Bewertungsalgorithmus seien entscheidend.

Kersting geht noch weiter, wenn er meint, es dürfe das Ergebnis des Recruiting-Prozesses eigentlich nicht verändern, wenn jemand die Fragen vorher kennt: „Meinetwegen kann man den strukturierten Fragebogen eine Woche vorher verschicken“, sagt er. Für individuelle Unterschiede in der Bewertung setzt Kersting auf gezieltes Nachfragen.

So sollten Personaler auch reagieren, wenn sie auf die Frage „Wie schwer ist Gießen?“ die Antwort erhalten: „Mittelschwer, denn Georg Büchner hat über Gießen gesagt ‚Die Stadt ist abscheulich ... eine hohle Mittelmäßigkeit in allem‘.“ Dann solle man am besten Nachhaken und sagen: „Tolle Antwort, ich wusste gar nicht, dass Büchner in Gießen war, wir möchten Sie aber bitten, die Frage ernsthaft zu beantworten.“

Um die Antwort dann noch valide zu bewerten, bedarf es vorab festgelegter Skalen. Für den Fall, dass man mit der Gießen-Frage analytische Fähigkeiten

testen will, schlägt Kersting beispielsweise folgende verhaltensverankerte Beurteilungsskalen vor:

Der Kandidat

- lässt sich auf die Frage ein
- erkennt den Kern der Frage
- zerlegt die Frage in lösbare Teile
- arbeitet die Frage systematisch ab
- trifft realistische Annahmen
- legt seinen Lösungsweg offen
- rechnet richtig.

Den Überraschungscoup vermeiden

Konfrontiert man Bewerber mit „Brainteasern“, sollten sie nach Kerstings Ansicht keinesfalls als stressiger Überraschungscoup an den Schluss, sondern in die mittlere Phase des Gesprächs gestellt und „sozialverträglich“, etwa mit dem Zusatz „Erlauben Sie mir eine ungewöhnliche Frage“ angekündigt werden. „Zum Ende eines Sofa-Vorstellungsgesprächs mit einer Knallerfrage zu kommen, das richtet sich gegen den Fragenden“, urteilt Martin Kersting – und warnt vor Akzeptanzproblemen, die Firmen sich bei Bewerbern einhandeln und die sich übers Web rasch verbreiten. „Wichtig ist, dass



Übersicht Verschiedene Fragearten für das Bewerberinterview (HI547956)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:

www.haufe.de/his47956

zu Beginn und am Ende des Gesprächs Akzeptanz herrscht. Herausforderungen gehören in die Gesprächsmitte.“

Während Menden betont, „Brainteaser“ müssten im Bewerbungsgespräch „sichtbar beiden Spaß machen“, hält Kersting nichts davon, dass „Interviewfragen der Unterhaltung dienen“. Lehnt ein Bewerber es grundlegend ab, sich Gedanken darüber zu machen, wie schwer Manhattan oder Gütersloh sind, meint der Diagnostik-Professor, „kann das trotzdem ein spannender Typ sein“. Das herausfinden muss der Personaler oder potenzielle Fachvorgesetzte eben über Nachfragen. Und damit wäre der Interviewer bei den Fragen, die Martin Kersting im individuellen Bewertungsteil für die aussagekräftigsten hält. ■

RUTH LEMMER ist freie Journalistin in Düsseldorf.