

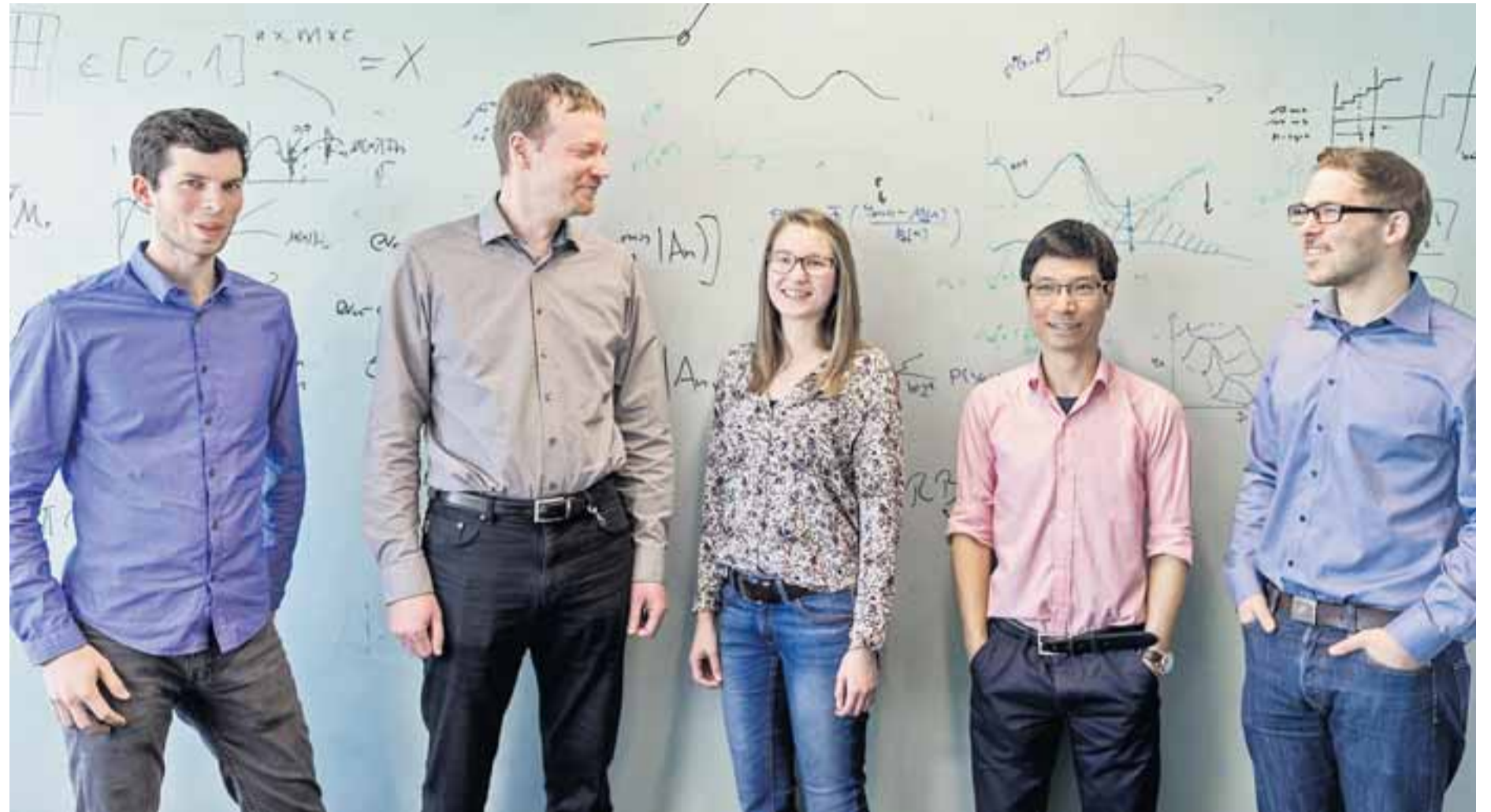
BERUF & KARRIERE

Blick zurück im Zorn

Frage an den Jobcoach: Wie erkläre ich einen freiwilligen Wechsel, ohne die alte Firma zu verteufeln? ▶ Seite 62

Neue deutsche Welle

Bei der Forschung an künstlicher Intelligenz ist Deutschland weltweit führend. Bald sollen selbststeuernde Systeme alle Lebensbereiche revolutionieren. Entsprechend gut sind die Chancen für Entwickler



An künstlichen Superhirnen arbeiten nicht nur IT-Firmen, sondern auch Mischkonzerne wie Bosch – hier Mitarbeiter des neuen Center for Artificial Intelligence. FOTO: BOSCH

VON JOACHIM BECKER

Roboter in den Vorstand berufen: Eine Venture-Capital-Firma in Hongkong hat 2014 einen Algorithmus namens Vital zum Vordenker gemacht. Nichts wird gegen die Einsichten der lernfähigen Maschine entschieden. Ein kurioser Einzelfall – oder ein zentraler Zukunftstrend? Laut der internationalen Research- und Beratungsfirma Tabb Group sollen computer-gestützte Investmentprozesse an der US-Börse mittlerweile in der Mehrheit sein: Erstmals in der Geschichte entfällt auf intelligente Rechner der größte Teil des Aktienhandels.

In den Fabriken sind Roboter schon lange nicht mehr wegzudenken. Deutschland ist in dieser Hinsicht das am dichtesten besiedelte Land der Welt: Auf 10 000 Mitarbeiter in der Automobilproduktion kommen 1200 der beweglichen Arbeitsmaschinen. Ausbauen lässt sich dieser Technologievorsprung, wenn die Apparate anfangen selbstständig zu lernen: künstliche Intelligenz statt fester Programm-Codes. Auch auf diesem Feld ist Deutschland Spitze.

Seit 60 Jahren arbeiten Informatiker an denkenden Maschinen. Längst ist es nichts Ungewöhnliches mehr, dass sie regelbasierte Spiele wie Schach oder Go gewinnen. Jüngst hat ein Supercomputer auch eine Reihe von Poker-Experten geschlagen. „Das ist deshalb interessant, weil die Informationen beim Poker unvollständig sind und die Maschine nicht weiß, welche Karten die Gegner haben“, sagt Wolfgang Wahlster. Der Professor für Informatik ist eine internationale Koryphäe. 1988 war er einer der Gründer des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz (DFKI). Unter seiner Leitung hat sich das Zentrum mit Standorten in Saarbrücken, Kaiserslautern, Bremen und

Berlin zur weltweit größten Einrichtung auf diesem Gebiet entwickelt. Gemessen an seinen Forschungsgeldern und den rund 800 Wissenschaftlern ist das DFKI das weltweit größte Zentrum für künstliche Intelligenz und deren Anwendungen.

„Ich bin jetzt schon fast 40 Jahre in der Forschung zur künstlichen Intelligenz. Früher war ich viel an der US-Universität Berkeley. Heute ist es umgekehrt, heute kommen die Amerikaner zu uns“, sagt Wahlster und fügt hinzu: „Wir haben also eine tolle Position in Deutschland bei dieser Zukunftstechnologie. Das wissen nur nicht allzu viele Menschen.“



Wir kommen vom Zeitalter der maschinenlesbaren Daten zum Zeitalter der maschinenverstehbaren Daten.“

PROFESSOR WOLFGANG WAHLSTER

Allein in Deutschland könnten durch künstliche Intelligenz 21 Milliarden Euro zusätzliche Wertschöpfung generiert werden, heißt es in einer Studie der Technologieberatung Accenture. Dabei handelt es sich nicht um Brett- oder Kartenspiele, sondern um die nächste Welle der Digitalisierung. „Bei der ersten Welle ging es erst einmal darum, Daten digital zu erfassen und weiterzuverarbeiten“, erklärt Wahlster. Man habe Heerschaaren von Programmierern gebraucht, um entsprechende Algorithmen zu schreiben und ständig zu aktualisieren. „Jetzt können Maschinen die-

se Daten nicht nur speichern oder übertragen, sondern inhaltlich verstehen.“

Wahlster beschreibt die zweite Digitalisierungswelle als einen Tsunami. Mit der Wucht einer Naturgewalt würden sich die Entwicklungen um den Faktor hundert beschleunigen. Das hat drei Gründe: Erstens ist die Leistung von Halbleitern enorm gestiegen. Rechenzentren, die früher eine große Wohnung füllten, passen heute auf einen Fingernagel. Zweitens sind enorme Mengen an Daten durch das Internet und die Cloud jederzeit global verfügbar.

Daraus ergibt sich eine ideale Lernumgebung für neuronale Netzwerke, die mittlerweile bis zu tausend Abstraktionsstufen parallel rechnen können. Statt der starren Logik einer Software zu folgen, vernetzen sich die neuronalen Netzwerke selbst. So wie das menschliche Gehirn, das in der Regel aber nicht einmal zehn Schritte voraus denkt. Mit solchen Supercomputern und schnell verfügbaren, großen Datenmengen lassen sich neue Geschäftsideen nun schneller monetarisieren.

„Wir kommen also vom Zeitalter der maschinenlesbaren Daten zum Zeitalter der maschinenverstehbaren Daten“, sagt Wahlster. „Das hat Auswirkungen auf jeden Wirtschaftszweig und auf jeden einzelnen Arbeitsplatz.“ Intelligente Softwaresysteme anstelle von Sachbearbeitern – es gebe keine Bank, die so etwas nicht bereits ausprobieren, meint der Professor.

Im Fokus stehen nicht nur Computer-Stimmen oder Chat-Bots. Roboter werden auch außerhalb von Fabriken immer universeller einsetzbar. Spätestens in zehn Jahren würden Menschen in Form von Sprache, Gesten und Mimik mit Maschinen interagieren, ist sich der 64-jährige Informatikprofessor sicher. Computer-Tastaturen und die Maus als Eingabemedien haben dann ausgedient. Weil Menschen mit allen Sinnen mit den autonomen Systeme-

men in Kontakt treten könnten, seien Roboter schon bald auch im Service und bei der Altenpflege einsetzbar.

Längst arbeiten nicht nur Informatiker an dem Thema. Auch die Ingenieurwissenschaften entwickeln immer bessere mechatronische Systeme. Verhaltens- und Hirnforscher sowie Linguisten und Sprachwissenschaftler versuchen die natürlichsprachliche Verständigung mit den Maschinen voranzutreiben. Zudem gelte es, eine Reihe von philosophischen Fragen zu

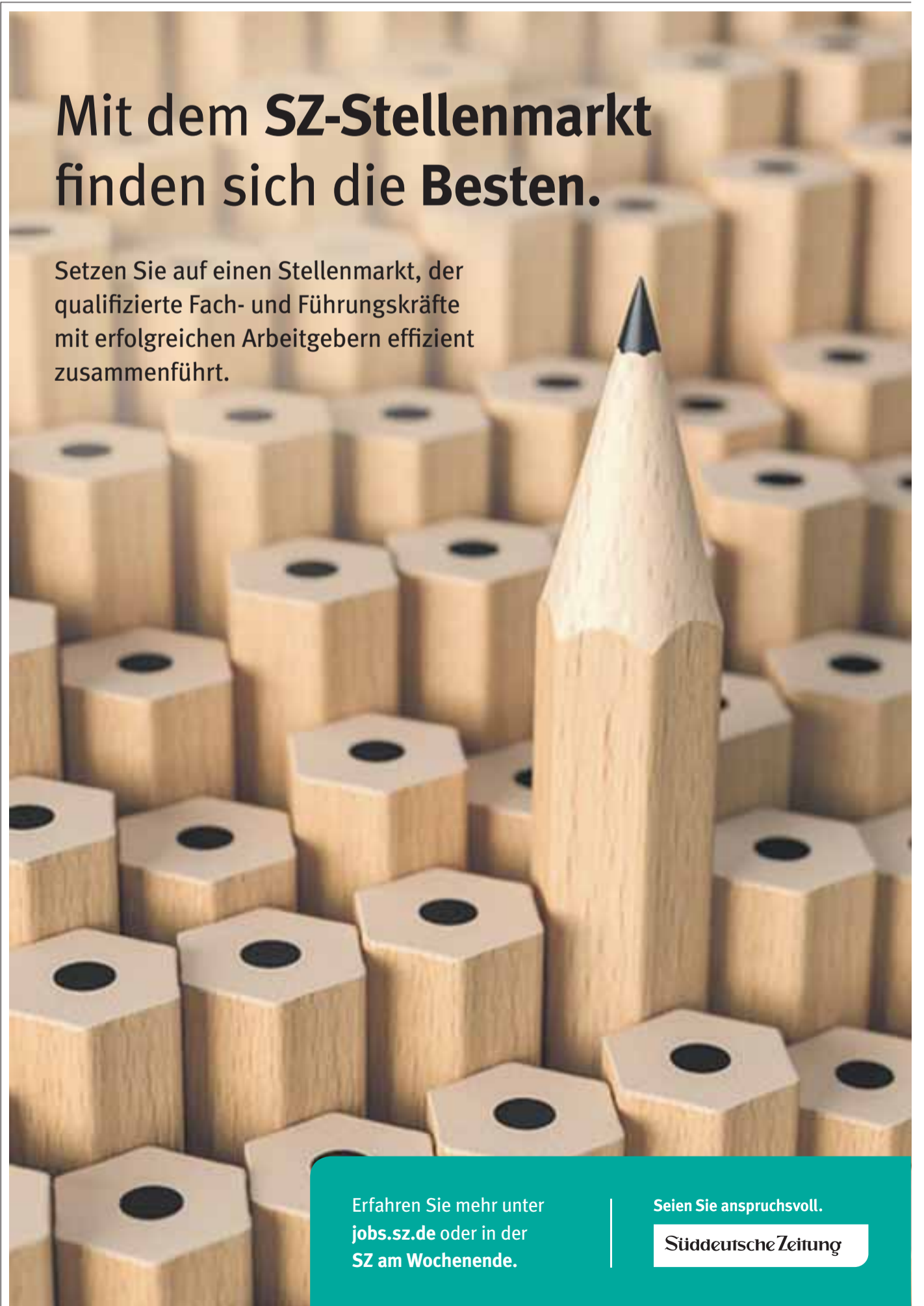
klären, wenn solche Systeme künftig autonom Entscheidungen treffen. Nicht nur als Algorithmus-Vorstand einer Firma wie in Hongkong, sondern zum Beispiel auch als selbststeuernde Drohnen oder als autonome Autos auf der Straße.

Die führenden IT-Hersteller arbeiten ohnehin an künstlicher Intelligenz. Erste Geschäftsmodelle wie die natürlichsprachlichen Assistenten Google Home, Amazon Alexa oder Microsoft Cortana kommen bei den Kunden sehr gut an. Die Nachfrage ist

so hoch, dass jetzt auch Facebook und viele andere Firmen intelligente Systeme entwickeln. Selbst die traditionellen Automobilzulieferer wollen mit künstlichen Superhirnen künftig das ganze große Geschäft machen. Bosch, Continental, Delphi und ZF beschäftigen schon heute Zehntausende Software-Spezialisten. Momentan bauen sie ihre Kompetenzen bei KI stark aus. Goldene Zeiten für Mathematiker, IT-Spezialisten und Elektrotechnik-Ingenieure – gerade in Deutschland.

Mit dem SZ-Stellenmarkt finden sich die Besten.

Setzen Sie auf einen Stellenmarkt, der qualifizierte Fach- und Führungskräfte mit erfolgreichen Arbeitgebern effizient zusammenführt.



Erfahren Sie mehr unter jobs.sz.de oder in der SZ am Wochenende.

Seien Sie anspruchsvoll. Süddeutsche Zeitung

Sensible Staubsauger

Der Bosch-Konzern erforscht, wie Maschinen ihre Fehler selbst erkennen können

Christoph Peylo leitet das neue Center for Artificial Intelligence des Technologiekonzerns Bosch. Das Center erforscht den Nutzen künstlicher Intelligenz für Produkte und Dienstleistungen. Bis 2021 investiert Bosch 300 Millionen Euro in den Ausbau.



Christoph Peylo FOTO: BOSCH

SZ: Sie sind kürzlich von der Deutschen Telekom zu Bosch gewechselt. Warum? Christoph Peylo: In meinem bisherigen Berufsleben habe ich mich mit dem Internet der Dinge, der künstlichen Intelligenz, Industrie 4.0 und Cyber Security beschäftigt. Im Fokus stand die Software-Welt. Es ist superspannend, meine Erfahrungen jetzt in eine Welt einzubringen, in der IT- und Ingenieurkunst eng verzahnt sind. Wir wollen bis 2020 alle elektronischen Geräte internetfähig machen.

Wie sieht die Zukunft mit künstlicher Intelligenz aus?

In zehn Jahren wird jedes Bosch-Produkt entweder über künstliche Intelligenz, also KI, verfügen oder mit KI hergestellt worden sein. Das reicht von Staubsaugern über Kühlschränke, Rasenmäher bis hin zu Autos und Fertigungslinien. Waschmaschinen könnten mit Sensoren erkennen, mit welcher Wäsche ich sie bestücke und mir gleich das richtige Programm vorschlagen. In wenigen Jahren werden all diese Geräte vernetzt sein und mit Menschen auf einfache und sichere Weise interagieren. Zugleich müssen wir Menschen KI erklären und sie auf den Umgang

vorbereiten. So erreichen wir eine positive Grundstimmung und keine fatale Vision menschenleerer Fabriken.

Welche Chancen bieten diese Entwicklungen für Hochschulabsolventen?

Große Chancen. Wir suchen vor allem Leute, die Erfahrung mit neuronalen Netzen haben. Das können mathematisch ausgebildete Datenexperten oder auch erfahrene IT-Spezialisten sein. Jede zweite derzeit ausgeschriebene Stelle hat einen Software-Bezug. In unserem neuen Bosch Center for Artificial Intelligence arbeiten rund hundert Experten in Deutschland, in den USA und in Indien. Die Zahl der KI-Experten wird weiter wachsen.

Wofür brauchen Sie so viele zusätzliche Software-Entwickler?

Beim maschinellen Lernen eignen sich Maschinen durch Erfahrungen Wissen an-

Vorbild ist das menschliche Gehirn mit seinen neuronalen Netzen. Der Wissensaufbau basiert auf komplexen Abläufen. Unsere Software-Entwickler wollen durchdringen, nach welchen Gesetzmäßigkeiten Maschinen lernen und welche Fehler sie dabei machen. Uns Menschen hat die Evolution ein Bewusstsein zur Selbstreflexion spendiert. Auch Maschinen werden künftig durchaus eigenständig Entscheidungen treffen. Momentan arbeiten wir daran, diesen Lernprozess in Einzelschritten nachvollziehbar zu machen. Am Ende sollten Maschinen Fehler möglichst frühzeitig selbst erkennen.

Wie rekrutieren Sie Nachwuchsspezialisten?

Viele Wege führen zu Bosch. Wir fördern die Zusammenarbeit mit Universitäten in ganz Deutschland, etwa in Form der großen Forschungskoooperation Cyber Valley in Baden-Württemberg. Durch den Zusammenschluss von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft entsteht dort ein Ökosystem, das nicht nur Studierende und Doktoranden fördert, sondern auch Start-ups selbst. Da entsteht eine innovative Anwendungslandschaft, in der junge Leute eigene Ideen verwirklichen können, ganz ähnlich der im Silicon Valley. Als internationales Unternehmen rekrutieren wir außerdem Nachwuchskräfte von Universitäten in China, Indien und den USA.

INTERVIEW: JOACHIM BECKER

Geht keinen was an

E-Mails, Anrufe, Stechuhr: Welche Daten darf der Chef sammeln?

Die Rechtslage ist eigentlich simpel: Was der Chef nicht unbedingt wissen muss, darf er auch nicht wissen. „Informationelle Selbstbestimmung ist ein Grundrecht, das man an der Bürotür nicht abgibt“, sagt Norbert Geyer, Fachanwalt für IT-Recht. „Der Arbeitgeber darf Daten daher nur erheben, wenn es für die Arbeit des Mitarbeiters und die Durchführung des Arbeitsverhältnisses erforderlich ist.“

Das bedeutet: Manche Informationen braucht der Arbeitgeber einfach, zum Beispiel Name, Anschrift und Geburtstag. Ansonsten kann er keine vernünftige Gehaltsabrechnung erstellen. Was darüber hinausgeht, bleibt aber Privatsache. Hier geht das Schutzrecht sogar so weit, dass Arbeitgeber bestimmte Dinge nicht einmal fragen dürfen. So ist es etwa bei der Frage nach einer Schwangerschaft.

Ein weiteres Beispiel: Bei einem Lkw-Fahrer darf der Arbeitgeber per GPS kontrollieren, ob er sich an die Pausenzeiten hält. Denn die sind gesetzlich vorgeschrieben. Er darf dabei aber nicht ohne Weiteres erfassen, wo der Fahrer mit seinem Lastwagen gerade ist, sagt Geyer. Denn das zu wissen, ist für einen Logistiker zwar praktisch, aber nicht notwendig.

Wer Surfen im Job verbietet, muss auch kontrollieren, ob die Mitarbeiter es befolgen

Natürlich sammeln viele Arbeitgeber solche Daten trotzdem. Das ist auch völlig legitim – solange es passende Betriebsvereinbarungen gibt oder der Arbeitnehmer zustimmt. Oft unterschreiben Angestellte mit dem Arbeitsvertrag entsprechende Einwilligungen. Die Dokumente müssen aber klar getrennt sein. „Der Mitarbeiter muss das Gefühl haben, dass er in seiner Entscheidung zur Einwilligung frei ist“, erklärt Geyer.

Manche Daten darf der Chef auch sammeln, weil es sich indirekt aus dem Arbeitsvertrag ergibt. Verbietet er zum Beispiel privates Surfen im Job, muss er im Grunde auch kontrollieren, ob sich die Mitarbeiter daran halten. „Sonst kann es sein, dass diese arbeitsvertragliche Regelung durch betriebliche Übung geändert wird“, sagt Geyer. Dabei sei aber nicht jedes Überwachungsmittel rechtmäßig: Hier müsse immer abgewogen zwischen dem Recht des Arbeitgebers und dem Recht auf informationelle Selbstbestimmung.

Streit um Daten entbrennt im Job meistens, wenn es um digitale Kommunikation geht. Mit zunehmender Digitalisierung steigt auch die Zahl potenzieller Konflikte. „Unser hochflexibles, vernetztes Arbeiten ist einerseits ja sehr praktisch und fortschrittlich“, sagt Peter Wedde, Professor für Arbeitsrecht an der Frankfurt University of Applied Sciences. „Andererseits generiere ich bei jedem Knopfdruck Informationen.“



Früher verschwanden heikle Daten im Reißwolf, heute lagern sie bis in alle Ewigkeit auf Firmenservern. FOTO: DPA

Direkt lesen darf der Arbeitgeber diese Informationen vielleicht nicht, anonym auswerten aber schon. „Es ist möglich, diese anonymisierten Daten als allgemeinen Maßstab zu verwenden und dann zum Beispiel zu analysieren, welche Teams sehr effizient arbeiten und wer wie gut vernetzt ist“, sagt Wedde. Das mag noch harmlos klingen. Aber natürlich wäre so ein System auch in der Lage, zu identifizieren, welche Teams besonders gut sind – und welche entbehrlich.

Die Systeme für diese Form der Datenauswertung existieren längst, sagt Wedde, zum Beispiel in Software wie Microsoft Office. „Die Technik ist schon so weit, die Arbeitgeber wissen aber selbst oft nicht, was sie da für Daten haben. Ein Gesetz gegen diese Form der Datensammelgabe es nicht – auch nicht mit der EU-Datenschutzverordnung und dem dazugehörigen neuen Bundesdatenschutzgesetz, das Ende Mai 2018 in Kraft tritt. Zumindest teilweise wird die Position des Arbeitnehmers damit aber gestärkt: So hat er zum Beispiel mehr Auskunftsrechte und der Arbeitgeber mehr Informationspflichten, wenn es um das Sammeln und Verarbeiten von Daten geht.“

Viele andere Fragen bleiben aber auch im neuen Gesetz offen: Darf ein Arbeitgeber zum Beispiel Bewegungsprofile seiner Angestellten erstellen? Darf er biometrische Daten wie Fingerabdrücke speichern, wenn sie zur Autorisierung genutzt werden? Und was gehen ihn Inhalte sozialer Netzwerke an?

Zu unkonkret sei das, kritisiert der DGB. Andere Experten halten die vermeintliche Lücke für klug. „Der Gesetzgeber behält sich da ausdrücklich die Möglichkeit vor, später tätig zu werden“, sagt Manteo Eisenlohr, Partner der Anwaltskanzlei K & L Gates. Alles im Detail regeln zu wollen, sei angesichts der technologischen Entwicklung wenig sinnvoll. „Wir haben ja keine Ahnung, was da noch kommt.“ TOBIAS HANRATHS/DPA



Nur noch schlechte Laune bei der Arbeit? Wer innerlich gekündigt hat, sollte das ernst nehmen. Dauerfrust im Job kann krank machen. FOTO: KLAUS-DIETMAR GABBERT/DPA

Abgemeldet

Anwesend, aber eigentlich gar nicht da: Manche Beschäftigte sehen keinen Sinn mehr in ihrer Arbeit. Der Job ist ihnen egal. Die Folge ist die innere Kündigung

Schlechte Laune am Montagmorgen, Egal-Einstellung dem Arbeitgeber gegenüber und höchstens noch Dienst nach Vorschrift: Wenn es einem in beruflichen Alltag so geht, sollten alle Alarmglocken läuten. Denn das können Anzeichen für ein ernsthaftes Problem im Job sein – die innere Kündigung. Höchste Zeit, etwas zu ändern. Denn wer versucht, die Situation auszuhalten und nichts unternimmt, riskiert seelische und körperliche Beschwerden.

„Wer innerlich gekündigt hat, identifiziert sich nicht mehr mit dem Unternehmen“, sagt Anette Wahl-Wachendorf, Vizepräsidentin des Verbands der Werks- und Betriebsärzte. Der Mitarbeiter ist nicht mehr mit dem Arbeitgeber verbunden und handelt möglicherweise auch nicht mehr loyal. Das Problem der inneren Kündigung scheint nicht gerade selten zu sein. Das Beratungsunternehmen Gallup hat 1429 Arbeitnehmer befragt und herausgefunden: 16 Prozent haben keine emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen – sie haben innerlich gekündigt. Laut einer Studie der von Kassen und Unfallversicherern getragenen Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA) unter 381 Personalverantwortlichen interessiert sich deren Schätzungen zufolge jeder fünfte Arbeitnehmer nicht mehr für seinen Job und macht nur noch das Nötigste.

Zur inneren Kündigung kommt es nicht von heute auf morgen. Vielmehr ist

das ein schleichender Prozess. „Viele spüren zunächst eine innere Unruhe und haben das Gefühl, nicht mehr angekommen zu sein“, sagt die Karriereberaterin Ute Bölke aus Wiesbaden. „Auch sich schon sonntags vor dem Montag zu gruseln und schlecht zu schlafen, ist ein Warnsignal.“

Öfter krank sein, sich selbst und seine Hobbys vernachlässigen, die schlechte Stimmung aus dem Job auch ins Privatleben tragen, keinen Sinn mehr in seiner Arbeit sehen – wer derartiges bei sich bemerkt, gibt besser auf sich acht. „Ein erstes unangenehmes Gefühl sollte man nicht dramatisieren, aber wenn sich die Anzeichen häufen, sollte man etwas unternehmen“, sagt Lothar Drat vom Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing in Wiesbaden.

Bevor man etwas unternimmt, ist Ursachenforschung wichtig. Wahl-Wachendorf empfiehlt dafür zunächst ein Gespräch, Freunde und Familie sind erste Ansprechpartner. Professionell unterstützt der Betriebsarzt. „Wenn das Verhältnis vertrauensvoll ist, empfiehlt sich ein Gespräch mit dem Vorgesetzten.“ Betroffene können sich bei dieser Problematik auch an den Betriebsrat wenden. Das hat vor allem Sinn, wenn der Grund für die innere Kündigung Probleme mit dem Vorgesetzten sind, sagt Wahl-Wachendorf.

Die Ursachen können vielfältig sein, sagt Berater Drat. Etwa Konkurrenz, Neid oder Antipathien unter Kollegen sowie zu viel oder zu wenig Arbeit oder Aufgaben,

die nicht zu einem passen. Ein zentrales Problem sei aber oft der Führungsstil, genauer gesagt: mangelnde Anerkennung und fehlendes Feedback vom Chef. Wer aus solchen Gründen überhaupt nicht mehr gerne zur Arbeit geht, ist zunächst meist unzufrieden. Dem folgt oft die innere Kündigung.



Arbeiten muss nicht nur angenehm sein.

Aber es muss angenehme Elemente haben.“

Drat erklärt aber: „Arbeiten muss nicht nur angenehm sein. Aber es muss angenehme Elemente haben.“ Wenn das nicht mehr der Fall ist, kann man zunächst versuchen, die Unzufriedenheit bei der Arbeit über das Privatleben auszugleichen: Sport treiben, Freunde treffen, sich ein Hobby suchen. „Das Leben sollte nicht nur aus Arbeit bestehen“, sagt Bölke. Wenn man eine konkrete Ursache im Job ausgemacht hat, lässt sich unter Umständen

den auch an der Stelle gegensteuern: Wer sich unterfordert fühlt, kann vielleicht eine Weiterbildung machen, wenn das Feedback fehlt, sollte das bei seinem Chef einfordern, rät Bölke. Wer sich in seiner Abteilung unwohl fühlt, wird auf Wunsch vielleicht versetzt.

Das Problem: „Viele Menschen reduzieren genau das, was ihnen eigentlich gut tut, wenn es schwierig wird“, sagt Drat. Das verschlimmert die Situation zusätzlich und ist genau das, was man keinesfalls tun sollte: aushalten und weiter durchziehen. Manche Betroffene können nicht mehr schlafen, sind weniger genussfähig, ständig müde und erschöpft, depressiv verstimmt oder entwickeln sogar eine Depression. Hinzu können zum Beispiel Magen- und Kopfschmerzen kommen. „Wer sich stark über die Arbeit definiert und über längere Zeit keine Wertschätzung erfährt, ist deutlich gefährdeter für psychosomatische Beschwerden als ein Beschäftigter, der einen Ausgleich in Freizeit und Familie lebt“, sagt Wahl-Wachendorf.

Dann hilft manchmal nur noch eines: Die innere Kündigung in die Tat umsetzen und offiziell kündigen. Aber Vorsicht: Auch beim neuen Job sollte man sich genau überlegen, was man will. Wem zum Beispiel Weiterentwicklungsmöglichkeiten fehlen, sollte beim neuen Arbeitgeber gründlich nach den Aussichten fragen – sonst droht am Ende erneut die innere Kündigung. ELENA ZELLE/DPA

Blick zurück im Zorn

Frage an den Jobcoach: Wie erkläre ich einen Stellenwechsel, ohne die alte Firma schlechtzumachen?

SZ-Leser Frieder W. fragt:

Nach mehr als zehn Jahren bei meinem jetzigen Arbeitgeber möchte ich die Stelle wechseln. Der Grund: immer mehr Arbeit durch Umstrukturierung, immer mehr Überstunden und leider immer mehr Nachfragen, warum man die Arbeit denn nicht mehr schafft. Nun frage ich mich, wie ich das beim Vorstellungsgespräch mit einem potenziellen neuen Arbeitgeber vermittele, ohne ihn klischeehaft mit „neuen Herausforderungen“ abzuspüren. Ich möchte ja nicht meinen alten Arbeitgeber schlechtmachen, will aber den Wechsel auch begründen. Die gleiche Frage wird sich vermutlich auch bei der Kündigung stellen. Einerseits möchte ich gern, dass der Arbeitgeber ein Feedback bekommt und vielleicht etwas ändert. Aber ich möchte ihn auch nicht vergraulen, man trifft sich schließlich immer zweimal im Leben. Was raten Sie mir?

Vincent Zeylmanns antwortet:

Lieber Herr W., in dieser Zeit scheint der Wandel die einzige Konstante. Daher verwundert es nicht, dass sich in den vergangenen zehn Jahren Änderungen bei Ihrem Arbeitgeber ergeben haben. Zunächst sollten Sie diese mal ohne Wertung anschauen. Was war die Ursache? Kam ein neuer Chef in Ihre Abteilung? Hat sich die Eigentümerstruktur geändert? Fordert die wirt-

schaftliche Situation mehr Einsatz der Mitarbeiter? Möglicherweise ist Mismanagement erkennbar. Es kann auch sein, dass sich durch eine erhöhte Arbeitsverdichtung die Produktivität gesteigert hat.



Haben Sie auch eine Frage zu Berufswahl, Bewerbung, Etikette, oder Arbeitsrecht? Dann schreiben Sie ein paar Zeilen an coaching@sueddeutsche.de. Unsere Experten beantworten ausgewählte Fragen. Ihr Brief wird anonymisiert.

Solange sich die Änderungen im Rahmen des Gesetzes und der Arbeitsverträge bewegen, ist daran formal wenig auszusetzen. Es kann sogar sein, dass Ihr Unternehmen betriebswirtschaftlich besser aufgestellt ist als noch vor einiger Zeit. Eine ganz andere Frage ist, wie Sie sich dabei fühlen. Es ist absolut legitim, festzustellen, dass es sich nicht mehr um den Arbeitgeber handelt, bei dem Sie einmal angefangen haben. Auch das können Sie wertfrei stehen lassen. Vielleicht gibt es neue Kollegen, die sich in dieser Kultur zu Hause fühlen. Doch für Sie gilt offenbar, dass die Arbeitsumgebung und Ihre Persönlichkeit nicht länger zusammenpassen.

Mit dieser Haltung können Sie auch ins Vorstellungsgespräch gehen. Natürlich beginnen Sie mit den Punkten, die Sie an dem potenziellen Arbeitgeber begeistern. Irgendwann wird aber die Frage nach der Wechselmotivation kommen. Sie können sagen, dass Sie Ihre derzeitige Firma respektieren und dann auf die veränderten Arbeitsabläufe hinweisen. Diese Umstrukturierungen könnten Sie nachvollziehen, aber Sie entdeckten gleichzeitig, dass die neue Identität nicht länger mit Ihren Werten in Einklang zu bringen sei. Gerade in dieser Zeit, in der am Arbeitsmarkt ständig neue Stellen entstehen, ist es für Mitarbeiter einfacher geworden, ein berufliches Umfeld zu finden, das zu ihnen passt.

Manche Arbeitgeber führen grundsätzlich mit jedem ausscheidenden Mitarbeiter ein Exit-Gespräch. Wenn das bei Ihnen nicht der Fall ist, können Sie darum bitten. Sonst bleibt immer noch die Möglichkeit, eine Rückmeldung per E-Mail an die Personalleitung, die Fachbereichsleitung oder die Geschäftsleitung zu senden. Vermeiden Sie unbedingt, dass es wie eine Abrechnung klingt. Erzählen Sie, welche Änderungen Sie beobachtet haben und welche Emotionen dies bei Ihnen ausgelöst hat. Sie können auch in der Ich-Form auf Ihre Bedürfnisse hinweisen und Lösungsvorschläge anbringen. Ihr Arbeitgeber kann sich dann selbst eine Meinung bilden, ob es sich bei Ihnen um einen Einzelfall handelt. Und Sie können loslassen. Sollte Ihr Arbeitgeber allerdings Einsicht zeigen, rate ich Ihnen davon ab, dass Sie Ihre Entscheidung rückgängig machen.



Vincent Zeylmanns war lange Abteilungsleiter in internationalen Konzernen und kennt deren Rekrutierungspolitik aus der Praxis. Heute lebt er als Buchautor, Karrierecoach und Outplacement-Berater in Emmerich am Rhein. FOTO: PRIVAT

TERMINKALENDER

Vortrag über Motivation. Gute Mitarbeiter sind gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Um sie zu halten, sind Engagement, Selbstverantwortung und Begeisterungsfähigkeit bedeutender denn je, findet der Managementtrainer und ehemalige Handballprofi Jörg Löhr. Er spricht am 18. Juli im Verlagsgebäude der Süddeutschen Zeitung in München über Techniken und Strategien, mit denen man neue Leistungspotenziale erschließen und sich und andere jeden Tag aufs Neue motivieren kann. Tel. 089/218373 03, www.sz-wissensforum.de

Bachelor in Energietechnik. Die Jade-Hochschule Wilhelmshaven und die Hochschule Emden/Leer bieten einen neuen Online-Bachelorstudiengang an. Er befasst sich mit regenerativen Energien. Start des sechs Semester dauernden Studiums ist im Herbst. Schwerpunkt ist die Arbeit in Unternehmen aus dem Bereich Energietechnik. Absolventen erwerben in einem Teil- oder Vollzeit-Studium den Bachelor of Engineering. Die Selbstlernphasen werden ergänzt durch Präsenz- und Laborphasen in Emden oder Wilhelmshaven. Die Bewerbungsfrist endet am 15. August. Tel. 04421/985 24 60, www.jade-hs.de

43 Prozent

der 18- bis 35-jährigen achten bei der Karriereplanung zunächst auf das Gehalt. Spaß bei der Arbeit und spannende Herausforderungen spielen nur eine Nebenrolle. Das ist das Ergebnis einer Umfrage des Hamburger Marktforschungsinstituts Mindline. Auf Platz zwei folgt die Sicherheit des Arbeitsplatzes (28 Prozent). Gute Stimmung im Büro wünschen sich 26 Prozent. Spaß steht dagegen nur für ein Sechstel (17 Prozent) oben auf der Liste. Und mehr als die Hälfte der 1000 Befragten würde eine Festanstellung nicht für einen spannenderen, aber befristeten Job aufgeben.

Seminar für ITler. Wie lässt sich die hohe Qualität von Software schon während der Entwicklung sicherstellen? Wie gelingt der Balanceakt zwischen neuen Features und Qualität? Wie etabliert man effektive und automatisierte Software Quality Gates? Um diese Fragen dreht sich das Seminar „Praxis Qualitätssicherung in der Software- und Systementwicklung“ am 17. und 18. Juli in Stuttgart. Tel. 0711/13163 42, www.vdi-suedwest.de/sz

RECHT SO

Vorteil durch Versäumnis. Arbeitnehmern kann wegen einer längeren Krankheit die Kündigung drohen, die Voraussetzungen dafür sind aber hoch. Führt eine Firma kein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) durch, kann eine Kündigung unwirksam sein. Vor dem Landesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz ging es um einen Mann, der seit 1988 in einem Betrieb arbeitete, zuletzt als Maschinenarbeiter. In den Jahren 2011 bis 2014 war er jährlich zwischen 42 und 164 Tagen arbeitsunfähig erkrankt. Sein Arbeitgeber kündigte ihm am 26. Februar 2016 fristgerecht zum 30. September 2016. Dagegen klagte der Mann. Mit Erfolg: In erster und zweiter Instanz wiesen die Richter die Kündigung als unwirksam zurück. Sie sei unverhältnismäßig, da der Arbeitgeber pflichtwidrig kein BEM durchgeführt habe. Er habe auch nicht nachweisen können, dass es kein milderes Mittel als die Kündigung gegeben hätte, um der möglichen Beeinträchtigung des Arbeitsverhältnisses durch weitere Fehlzeiten entgegenzuwirken. Die Richter zeigten sich nicht überzeugt, dass es im Betrieb tatsächlich keinen geeigneten Arbeitsplatz mit weniger belastenden Tätigkeiten gegeben habe. (Az.: 8 Sa 359/16)

Nachteil durch Lohnsteuerklasse. Sieht ein Sozialplan bei Abfindungen einen Zuschlag für Kinder vor, darf dieser Zuschlag nicht nur am Eintrag der Kinder auf der Lohnsteuerkarte hängen. Ist das doch der Fall, kann darin ein Verstoß gegen das Allgemeine Gleichstellungsgebot liegen. In einem vor dem Landesarbeitsgericht Nürnberg verhandelten Fall arbeitete eine Frau seit 1995 bei einem Betrieb in Teilzeit. Sie ist verheiratet, hat zwei Kinder und Lohnsteuerklasse V, ihr Mann III. Da man auf der Lohnsteuerklasse V keine Kinder eintragen kann, werden diese auf der Karte des Mannes geführt. Eine Aufteilung auf die Steuerklassen III und V erfolgt bei Ehepartnern oft, wenn einer der beiden weniger verdient. Als der Betrieb schloss, klagte die Frau auf den Zuschlag, der pro Kind 2500 Euro brutto betrug. Mit Erfolg. Das Gericht sah eine Benachteiligung von Frauen, auch wenn die Regelung nicht unmittelbar an das Geschlecht anknüpft. Gegen das Urteil wurde Revision beim Bundesarbeitsgericht eingelegt. (Az.: 7 Sa 655/14) DPA