

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

gute Führung ist ein unerschöpfliches Thema. Das hat uns in diesem Sommer der Fußball wieder vor Augen geführt. Die Anforderungen an Führung ändern sich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten Respekt von den Führungskräften. Außerdem müssen die Leitenden die Arbeitsabläufe so organisieren, dass die kommunikativen Potenziale der Digitalisierung genutzt werden können. Im Grundsatz scheint aber zu gelten: Die Mitarbeiter stehen zu den Vorgesetzten, wenn sie zu ihnen stehen. Heutzutage inszeniert sich eine gute Führungskraft nicht mehr als großer Magier, der aber die Erwartungen nicht erfüllen kann, wenn es kritisch wird. Vielmehr ist er ein sorgfältiger Arbeiter. Und er oder sie schafft eine fehlerfreundliche Kooperationskultur. Damit sinkt die Gefahr, bei der nächsten größeren Herausforderung zu scheitern.

Wir dokumentieren darüber hinaus ein weiteres gutes Beispiel aus der Praxis, wie die Integration von Flüchtlingen in den Unternehmensalltag gelingen kann. Sicherlich müssen die neuen Mitarbeiter ins Unternehmen passen. Aber es ist auch interessant, wie flexibel das Unternehmen mit der neuen Situation umgeht.

Ihr Klaus-W. West,
Geschäftsführer der CSSA

INHALT

Ungenutztes Potenzial	
Digitale Zusammenarbeit	2
Die E-Mail-Alternative	
Vernetzte Kommunikation im Betrieb	2
Zusammenhalt wie in Familie	
Interview mit Philip Heßen, Merck	3
Den Weg bereiten	
Continental integriert Flüchtlinge	4

Orientierung geben

Gute Führung in Zeiten des digitalen Wandels

Die Digitalisierung verändert über kurz oder lang auch das Verständnis von Führung und die Formen der Zusammenarbeit in Chemieunternehmen. Der traditionelle, hierarchische Führungsstil ist ein Auslaufmodell.

In den Unternehmen der Chemiebranche scheint der althergebrachte Führungsstil mit seinem Macht- und Durchsetzungsanspruch, mit den Konzepten von Dominanz und akribischer Kontrolle – immer wieder auch begleitet von Willkür – nicht mehr auf der Höhe der Zeit zu sein. Was ist an seine Stelle getreten?

Ein Unternehmen, das schon vor Jahren erkannt hat, dass eine hierarchische Form der Führung nicht zu ihm passt, ist die Technoform Gruppe in Kassel. Der Spezialist für Kunststoffextrusion hat seine Abteilungen aufgelöst und die Verantwortung auf Teams verteilt.



Die Nordhessen kommen seit den 1990-er-Jahren ohne Personalabteilung aus, weil sie davon überzeugt sind, dass nur in einer dezentralen Struktur die Mitarbeiter eigenverantwortlich und unternehmerisch denken und handeln. Deshalb setzt Nathalie Wörner, die zusammen mit einer Kollegin das Produktionsteam Extrusion leitet, auf eine enge Zusammenarbeit mit dem Team. „Gerade in Zeiten des digitalen Wandels finden wir es sehr wichtig, nah am Menschen zu sein, um die Bedürfnisse – auch, was die Qualifizierung betrifft – zu erkennen und darauf einzugehen“, sagt Wörner. In den letzten Jahren wird dies immer schwieriger, da Technoform stark gewachsen ist. Die Lösung: Um gemäß der Unternehmensphilosophie in kleinen, flexiblen Einheiten arbeiten zu können, strebt der Mittelständler eine Zellteilung und den Aufbau weiterer Extrusionen an.

Philip Heßen, Personalleiter des Chemie- und Pharmakonzerns Merck in Darmstadt, bringt gute Führung mit dem Familiengedanken

zusammen (siehe Interview auf Seite 3): „Damit meine ich, dass man wie auch in einer Familie zusammenhält, Durststrecken aushalten kann und dranbleibt, wenn es schwierig wird.“ Hier ist das „Wie“ hervorzuheben. Heßen redet nicht von der Wiederbelebung der Familienideologie des vergangenen Jahrhunderts, wo Patriarchen an der Spitze das Wort hatten, sondern ihm geht es um verteilte Verantwortung und krisenfesten Zusammenhalt im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Die Führungskräfte sollen Sorge tragen für den Einzelnen. So entsteht nach und nach eine stabile Vertrauenskultur. Sie ist notwendig, wenn das Unternehmen seine digitale Infrastruktur nutzen und es den Mitarbeitern ermöglichen will, anders zu arbeiten und flexibler zu kommunizieren.

Die digitale Transformation der Unternehmen erfordert einerseits kommunikativ verantwortliche und medienbewusste Beschäftigte. Andererseits ändert sich die Rolle der Führungskräfte. Der Standortleiter der Infraser Logistics im bayerisch-schwäbischen Gersthofen, Michael Landgraf, führt den Erfolg eines „InnovA“-Projekts der CSSA darauf zurück, dass „die gesamte Mannschaft zeitnah integriert und informiert wurde, um Veränderungsängste zu minimieren und auch Ideen der nicht direkt betroffenen Mitarbeiter einfließen zu lassen“.

Es bleibt dabei: Gute Führung heißt Verantwortung zu übernehmen, den Weg vorzugeben und dabei die Beschäftigten mitentscheiden zu lassen, um von ihrer Expertise zu profitieren. Gefragt ist die funktionale Autorität eines Bergführers, der Experte seines Fachs ist. Sein Ansehen beruht auf seinem Wissen und seiner Erfahrung.

Den Praxisbericht „Wissen erhalten, Zukunft gestalten“ zum Wissenstransfer bei der Infraser Logistics in Gersthofen finden Sie auf der CSSA-Website: http://bit.ly/InnovA-Bericht_ISL

► Termine

18. Oktober, Wiesbaden

6. CSSA-Länderseminar „Arbeitsbeziehungen in den USA“

Weitere Infos und Anmeldung bei [Christine Kolodzyck](#)

27. November, Bonn

CSSA-Fachtagung zum Abschluss der Initiative „InnovA – Innovative Arbeitswelten in der chemischen Industrie“

Weitere Infos und Anmeldung bei [Ulrike Weiß](#)

► Save the Date: InnovA-Abschluss

Innovationsdruck, Digitalisierung und Internationalisierung fordern neue Strategien der Unternehmen und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter. Knapp drei Jahre lang hat die CSSA mit ihrer Sozialpartner-Initiative „InnovA“ in Unternehmen der chemischen Industrie betriebliche Lösungen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen entwickelt. Und das gemeinsam mit dem Management und den Beschäftigten. Am 27. November 2018 möchten wir die Ergebnisse und Erfahrungen aus den Unternehmensprojekten vorstellen und freuen uns über einen regen Austausch.

Weitere Informationen zu InnovA: www.cssa-wiesbaden.de/innova

► Arbeitswelt vor bedeutsamem Wandel

Sie gehört zu den Grundlagen unserer Identität und definiert unseren gesellschaftlichen Status, nicht nur durch das Einkommen, sondern auch durch den Beruf. Arbeit bedeutet soziale Teilhabe und gesellschaftliche Integration. Im neu erschienenen „Atlas der Arbeit“ geht es unter anderem um die Entwicklung der Arbeitswelt, Tarifverträge in Europa und die „moderne Sklaverei“ in Südasien. „Die tägliche Arbeit, mit Arbeitsbedingungen und Einkommen, ist eines der zentralen Themen im Leben aller Menschen. Der Atlas der Arbeit fächert die Bandbreite dieses Themas auf und erklärt wichtige Zusammenhänge“, sagt Reiner Hoffmann, Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes und des Vorstands der Hans-Böckler-Stiftung. Gerade jetzt, in der Zeit eines großen Umbruchs durch Digitalisierung und Globalisierung, solle dieser Atlas informieren und zur Diskussion anregen.

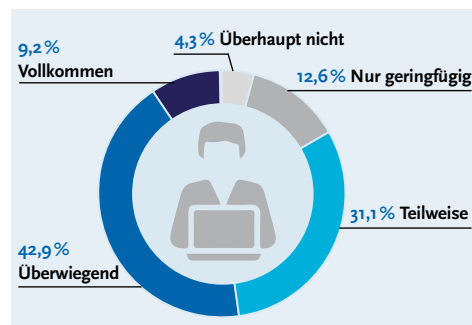
Den Atlas downloaden oder bestellen: www.boeckler.de/atlas-der-arbeit

Ungenutztes Potenzial

Digitales Arbeiten setzt sich immer mehr durch – mit großem Aber

Unternehmen nutzen zunehmend digitale Formen der Zusammenarbeit und Technologien wie Künstliche Intelligenz und Internet of Things. Dennoch werfen neueste Umfragen Zweifel auf über den richtigen Umgang und Nutzen für die Beschäftigten.

Jeder zweite Mitarbeiter ist mit der technischen Ausstattung seines Arbeitsplatzes unzufrieden. Und das gilt nicht nur für Mittelständler, sondern für Großkonzerne gleichermaßen. Das ist das zentrale Ergebnis der 3. Deutschen Social Collaboration Studie 2018. Es fehle vor allem an einfachen, intuitiv bedienbaren Anwendungen. Auch ein mobiler Zugang zu Informationen wird häufig vermisst. Der Digitalverband Bitkom hat zudem herausgefunden, dass sieben von zehn Beschäftigten bei der Arbeit die Zeit fehlt, den Umgang mit neuen Technologien zu lernen. Fast 60 Prozent gaben an, ihr Arbeitgeber biete keine Weiterbildungen zu Digitalthemen. Und wenn doch, passen die Inhalte nicht immer zu den Bedürfnissen. Dabei glaubt die Mehrheit, dass digitale Kompetenzen am Arbeitsplatz in Zukunft genauso wichtig sein werden wie fachliche oder soziale Fähigkeiten. Die Bereitschaft unter den Mitarbeitern, sich neue Kenntnis-



Zufriedenheit mit der technischen Ausstattung des Arbeitsplatzes (Quelle: Campana & Schott).

se anzueignen, ist da. Unternehmen sollten diese jedoch noch stärker nutzen, indem sie ihre Beschäftigten bei der Einführung neuer Techniken begleiten und ihnen mehr Zeit für gezieltes Lernen geben.

Die Ergebnisse der Studie im Überblick: <http://bit.ly/Social-Collaboration-Studie2018>

Die E-Mail-Alternative

Programm „Slack“ erobert die Kommunikation in Betrieben

Büroarbeiter stöhnen: Laut Marktforschungsinstitut GfK ist jeder Angestellte täglich anderthalb Stunden mit dem Bearbeiten der digitalen Post beschäftigt. Das könnte bald der Vergangenheit angehören.

Im Privaten tauschen viele Menschen Nachrichten, Dokumente und Bilder bereits mit Messengerdiensten wie WhatsApp aus. Mobiles Arbeiten ist im Unternehmen etwas komplizierter: Dabei geht es um die Organisation von Arbeitszeiten, ständige Erreichbarkeit und je nach Größe des Unternehmens auch darum, welche Programme überhaupt erlaubt werden. Berufliche Kommunikation muss anders abgesichert werden als private und nicht jedes Dokument sollte auf privaten Smartphones geöffnet werden. Zudem kann es zu Datenschutzproblemen kommen, was seit der Einführung der neuen europäischen Datenschutzregeln Ende Mai ein noch sensibleres Thema geworden ist. Diese Probleme gibt es bei Slack nicht.

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat es sich zur wachstumsstärksten Business-Anwendung entwickelt. Mit dem Firmenmessenger

können Teams ihre Kommunikation in thematischen Kanälen organisieren, die jeder nach Bedarf anlegen kann. Unterschiedliche Programme wie E-Mail, Chat, Google-Kalender oder Dropbox laufen hier zusammen. Der Vorteil: Man kann sich einen besseren Überblick über Diskussionen und Themen verschaffen, einzelne Aufgaben oder Dokumente können schnell wiedergefunden werden. Doch kein digitales Programm ist unfehlbar. Erst kürzlich gab es bei Slack eine technische Störung. Der Ausfall dürfte sich auch auf die Produktivität vieler Teams ausgewirkt haben. Vor allem, wenn die Teams nicht an einem Ort zusammenarbeiten, sondern über unterschiedliche Standorte verteilt sind. Mittlerweile setzen 60 Prozent der Dax-Konzerne das Programm ein. Ob Slack die E-Mails irgendwann ganz ersetzen wird, bleibt abzuwarten.

„Zusammenhalt wie in einer Familie“

Philip Heßen über Möglichkeiten der digitalen Zusammenarbeit und Mitarbeiterführung

Herr Heßen, wie verändert sich Mitarbeiterführung in Zeiten der Digitalisierung bei Merck?

Ich sehe die Veränderung in drei Dimensionen: Erstens ist die digitale Infrastruktur so weit ausgebaut, dass sie es Mitarbeitern ermöglicht, anders zu arbeiten und in einer loseren und freieren Art zu kommunizieren. Dank Cloud-Services können Beschäftigte zunehmend selbst entscheiden, wann und wo sie arbeiten. Die Rolle der Führungskraft ist dabei, den Output klar zu definieren und das Team zusammenzuhalten. Zweitens wird die agile Unternehmensführung – also ein flexibler Umgang mit Veränderung – nun auch technisch unterstützt. Mitarbeitern wird so mehr Verantwortung übertragen. Drittens ermöglicht Digitalisierung gutes und gesundes Führen. Das haben wir bei Merck auch auf der Agenda.

Eine ständige Erreichbarkeit kann auch zu psychischen Belastungen führen. Wie gehen Sie damit um?

Es ist wichtig, dass sich die Teams hier Regeln geben und es natürlich auch Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit gibt, um den Druck vom Mitarbeiter zu nehmen. Beispielsweise kann die gefühlte Erwartungshaltung, jede E-Mail oder Textnachricht sofort beantworten zu müssen, Mitarbeiter belasten und an ihnen nagen. Es braucht Zeiten der Entspannung.

Führungskräfte fungieren als Vorbild. Sollen Sie es immer, diese Dinge selbst einzuhalten und den Mitarbeitern vorzuleben?

Da kann ich Ihnen von einem persönlichen Beispiel erzählen. Die ersten sechs Wochen nach der Geburt unseres Sohnes in den USA habe ich von dort gearbeitet. Von früh mor-

gens bis mittags ging ich meiner beruflichen Tätigkeit nach und kommunizierte mit den Kollegen in Deutschland und der Welt, um mich danach ganz meiner Familie zu widmen. Das Feedback aus meinem Team war: Mehr davon! Ich war viel fokussierter und konzentrierter im Job. Das ist meist effizienter als nur stumpf irgendwelche Arbeitszeiten einzuhalten.

In einem früheren Gespräch mit der CSSA sagten Sie, Vorgesetzte sollten sich so verhalten wie in einer Familie. Können Sie diesen Gedanken näher erläutern?

Bei Merck haben wir eine gute Kombination aus börsennotiertem, global agierendem Unternehmen und Familienbetrieb. Damit meine ich, dass man wie auch in einer Familie zusammenhält, Durststrecken aushalten kann und dranbleibt, wenn es schwierig wird. Vorgesetzte sollten Sorge tragen für den Einzelnen. Das führt zu einer hohen Vertrauenskultur.

Welche Führungskultur leben Sie bei Merck?

Ich nenne es eine wertschätzende Leistungskultur. Wir haben eine Performanceausrichtung im Kontext des Individuums. Vorgesetzte sollten mehr Mut haben, Fehler zu machen. Gleichzeitig aber auch ihren Mitarbeitern Fehlertreue zugestehen, um eine konstruktive Fehlerkultur mit starkem Innovationspotenzial zu ermöglichen. Natürlich ist unsere Führungskultur auch geprägt von Partizipation – nicht nur durch den Betriebsrat und die Mitbestimmung.

Können Sie dafür ein Beispiel nennen?

In unserem Intranet können die Beschäftigten viel mitgestalten. Zu Beiträgen gibt es eine Chatmöglichkeit und auf Pinnwän-



Philip Heßen ist Personalleiter der Merck KGaA in Deutschland und Chef der Global Total Rewards des Familienunternehmens.

Das ganze Interview finden Sie auf der CSSA-Website:

<http://bit.ly/Interview-Philip-Hessen>

de kann so gesehen jeder alles posten. Solange ein respektvoller Umgang gewahrt bleibt, sind jegliche Meinungsäußerungen zugelassen. Und auch gewünscht. Denn Mitarbeiter erhalten so die Möglichkeit, ihre Ansichten auch zu kontroversen Themen einzubringen und mit dem Unternehmen in einen Dialog zu treten. Unsere Kommunikationsabteilung moderiert den Prozess.

Würden Sie sagen, digitale Formen der Zusammenarbeit wie das Intranet werden in Zukunft den persönlichen Kontakt zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ersetzen?

Der Vorteil der digitalen Kommunikation im Intranet ist, dass sie sortierter und objektiver ist. Mit Hilfe digitaler Technologien können wir zeitgleich mehr Leute erreichen. Dennoch gibt es nach wie vor sowohl Face-to-Face-Teammeetings als auch Zettel am Schwarzen Brett, zum Beispiel für die Schichtmitarbeiter. Das ist unersetzbar. Denn: Unterschiedliche Zielgruppen müssen auf unterschiedlichen Kanälen angesprochen werden.

Welche Gefahren sehen Sie im Zuge der Digitalisierung?

Nicht unbedingt Gefahren. Aber wir dürfen die Gesundheit der Mitarbeiter nicht aus dem Auge verlieren. Wir Führungskräfte können uns nicht darauf verlassen, dass die Mitarbeiter so vernünftig sind und selbst Sorge dafür tragen. Das Unternehmen muss den Rahmen bereitstellen.

Info | Veranstaltungshinweis

Prozesse der Personal- und Organisationsentwicklung beeinflussen sich in der betrieblichen Praxis gegenseitig. Doch wie lässt sich diese wechselseitige Beziehung konkret gestalten? Mit dieser Frage beschäftigt sich das Seminar **„Mit Kompetenzentwicklung zum dynamischen und innovativen Betrieb“** vom 23. bis 24. August in Hildesheim. Im Fokus steht der interaktive Austausch untereinander. Das Seminar richtet sich an Fach- und Führungskräfte sowie Interessenvertretungen. Veranstalter ist die Technologieberatungsstelle Niedersachsen – Allianz für Nachhaltigkeit. Dr. Julia K. Gronewold und Dr. Stefanie Hiestand sind die Referentinnen, die schon im CSSA-Seminar **„Balance von Arbeiten, Leben und Lernen“** die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von ihren methodischen und didaktischen Fähigkeiten überzeugen konnten.

Den Weg bereiten

Continental engagiert sich für geflüchtete Menschen

Bereits seit Beginn der Flüchtlingskrise zeigt der Technologiekonzern Continental ein besonderes Engagement bei der nachhaltigen Integration von geflüchteten Menschen. Im Jahr 2016 stellte das Unternehmen 50 Plätze für eine sogenannte Einstiegsqualifizierung zur Verfügung. In den darauffolgenden beiden Jahren wurden jeweils 25 weitere Plätze angeboten. Von den insgesamt 100 Plätzen konnten bereits 73 besetzt werden.

Check Badri Kone steht an einer meterhohen Schneidemaschine für Bezugstoffe von Auto-Cockpits und malt konzentriert einen Kreis auf die Folie. Die Folie ist die Verkleidung für ein Armaturenbrett in einem Auto und mit dem weißen Kreis markiert er einen Fehler im Material der Folie. Check Badri Kone ist 22 Jahre alt, kommt aus Mali und ist einer von bundesweit 73 Flüchtlingen, die beim Technologiekonzern Continental eine Vorausbildung vor der eigentlichen Lehre begonnen haben. Die sogenannte Einstiegsqualifizierung dauert ungefähr sechs Monate und führt – bei einer für das erste Ausbildungsjahr üblichen Vergütung – zur nötigen Ausbildungsreife. Seit über einem Jahr absolviert der junge Afrikaner nun eine Ausbildung zum Verfahrenstechniker – und das mit großem Erfolg. „Check hat ausgezeichnete mathematische Fähigkeiten und ein tiefgehendes technisches Verständnis“, sagt Daniel Traxel, Ausbilder bei Continental.

Dabei lief der Start der Initiative in 2016 nicht wie erwartet: Die 50 Plätze konnten nicht alle besetzt werden. Personalvorstand Ariane Reinhart ging fest davon aus, dass es bei den vielen Menschen, die neu nach Deutschland kamen, nicht so schwer sei, 50 Plätze für eine Einstiegsqualifizierung zu vergeben. Doch: „Das war eine völlig falsche Annahme.“ Das zentrale Problem: die Sprachkenntnisse. Bei fast allen Bewerbern reichten sie nicht aus, um sich mit den Kollegen an den Maschinen zu unterhalten. Deshalb entschied man sich, die Sprachkenntnisse auszuklammern und bot die Auswahltests in der jeweiligen Landessprache der Bewerber an. Check Badri Kone



Check Badri Kone (Mitte) mit anderen Azubis.

ist da eine Ausnahme: Bereits in Mali lernte er Deutsch in der Schule und beherrscht die Sprache mittlerweile fast akzentfrei.

Neben rund 700 Schulabgängern absolvieren derzeit 23 Geflüchtete eine Berufsausbildung beim Technologiekonzern. Laut Ausbildungsleiter Wolfgang Michel am Standort Babenhausen sind sie von Anfang an gut in der Belegschaft integriert. „Wir haben die Geflüchteten mit den anderen Auszubildenden zusammen an die Werkbank gestellt, damit der Kontakt direkt da war“, sagt er. Auch der Betriebsrat unterstützt die Initiative: „Vielfalt ist fester Bestandteil von Continental und Grundlage für kreative Lösungen und neue Perspektiven“, sagt Michael Deister, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats. Ariane Reinhart: „Beides brauchen wir, um zukunftsfähig zu bleiben.“

Auch über zwei andere gute Praxisbeispiele zur Integration von Flüchtlingen hat die CSSA bereits berichtet: „**Schlüssel zum Erfolg**“ (Bayer AG), „**Müssen ins Team passen**“ (Trimet Aluminium SE)

IN KÜRZE

► Integration im Netz

Die Zahl der Betriebe, die geflüchtete Menschen bei sich integrieren, wächst – und mit ihr die Netzwerke und Informationsportale. Dort finden sich gute Beispiele aus der Praxis, Wissenswertes für Unternehmen und nützliche Links rund um das Thema, wie Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt integriert werden können. Speziell für die Chemieindustrie bietet das gemeinsame Angebot der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI), des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) und der Bundesagentur für Arbeit (BA) Unterstützung: www.erfolgreich-integrieren.de. Und auf der Website www.wir-zusammen.de präsentieren über 200 Unternehmen der deutschen Wirtschaft beispielhafte Integrations-Initiativen. Hier können Unternehmen ihr Engagement bei der Integration von Flüchtlingen einer breiten Öffentlichkeit bekannt machen.

► Ausbildung wird digital

Die Chemie-Sozialpartner BAVC und IG BCE nutzten im letzten Jahr die Chance, den Ausbildungsberuf Chemikant um die neue Wahlqualifikation „Digitalisierung und vernetzte Produktion“ zu erweitern. Sie tritt zum 1. August 2018 bundesweit in Kraft und kann von allen Unternehmen genutzt werden, die Chemikanten ausbilden. Ausbildungsbetriebe können abhängig von ihrem Bedarf flexibel entscheiden, ob sie die neue Wahlqualifikation nutzen wollen. Betriebe erhalten so die Möglichkeit, zukünftig mehr Ausbildungszeit für die Vermittlung digitaler Kompetenzen aufzuwenden und die Chemikanten-Ausbildung wird für Unternehmen und Jugendliche noch attraktiver. So soll sie der unterschiedlichen Digitalisierungsgeschwindigkeit der Betriebe und den verschiedenen Bedürfnissen innerhalb der Chemiebranche Rechnung tragen.

Impressum

Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie – eine Initiative der Chemie-Sozialpartner BAVC und IG BCE
Kreuzberger Ring 70, 65205 Wiesbaden
Tel.: 0611-970098-0, Fax: 0611-970098-16
service@cssa-wiesbaden.de, www.cssa-wiesbaden.de

Verantwortlich: Dr. Klaus-W. West
Redaktion: Christine Kolodzyck, CSSA
Fotos: Criene/Thinkstock (Seite 1), Campana & Schott (Seite 2), Merck (Seite 3), Continental (Seite 4)

Wiesbaden, Juli 2018

Info | Hohe Durchfallquote

Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) zahlt die Integrationskurse für alle Zuwanderer in Deutschland. 600 Stunden Deutsch sind pro Kurs eingeplant, fünfmal in der Woche und vier Stunden pro Tag. Im Prinzip ein gutes Angebot, doch nur jeder zweite Teilnehmer schafft am Ende die Prüfung. Das liegt auch an Problemen bei der Organisation der Kurse, berichten ehrenamtliche Lehrer. Die Flüchtlinge sind oft auf sich allein gestellt, wenn es darum geht, die passende Sprachschule zu finden. So landen Zuwanderer im falschen Kurs und Lernanfänger sitzen neben Masterstudenten. Sogar sehr gute Lehrer kommen da an ihre Grenzen. Doch etwas hat sich bereits verbessert: Die Wartezeiten zwischen der Ankunft eines Geflüchteten bis zum Kursbeginn haben sich deutlich verkürzt.