



## ABSCHLUSSBERICHT 2017

Deutsch am Arbeitsplatz in der Kartoffelmanufaktur Pahmeyer



# IMPRESSUM

## HERAUSGEBENDE

IQ-Netzwerk NRW  
AWO Bielefeld  
Mercatorstr. 10  
33602 Bielefeld  
www.awo-bielefeld.de  
www.iq-netzwerk-nrw.de  
www.netzwerk-iq.de

## AUTORIN

Cathrin Thomas

## REDAKTION

Sabine Stallbaum, Rosa Ferber-Brull, Anna Teszner-Dombrovski

## GRAFIK

www.designbycai.de / Cai Tegtmeier

Alle Rechte vorbehalten  
©2017

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ zielt auf die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Migrationshintergrund ab.

Das Programm wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und den Europäischen Sozialfonds (ESF). Partner in der Umsetzung sind das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und die Bundesagentur für Arbeit (BA).

Das Förderprogramm "Integration durch Qualifizierung (IQ)" wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

in Kooperation mit:



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Bundesagentur  
für Arbeit



ARBEITERWOHLFAHRT  
Kreisverband Bielefeld e.V.

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.  | Einleitung  | 07 |
| 2.  | Projektbeschreibung   | 07 |
| 3.  | Konzeptuelle Besonderheiten                                     | 09 |
| 4.  | Projektort : Kartoffelmanufaktur Pahmeyer                       | 09 |
| 5.  | Projektablauf   | 11 |
| 6.  | Teilnehmende  | 13 |
| 7.  | Anlassanalyse und Bedarfsermittlung                             | 15 |
| 8.  | Instrumente der betrieblichen Deutschförderung                  | 19 |
| 9.  | Sprachtraining im Kursformat                                    | 21 |
| 10. | Sprachcoaching (am Arbeitsplatz) und Bielefelder Sprachcoaching | 25 |
| 11. | Betriebliches Sprachmentoring                                   | 29 |
| 12. | Konzeptueller Hintergrund                                       | 30 |
| 13. | Projektablauf 2017  | 31 |
| 14. | Hinweise zur Budgetplanung                                      | 33 |
| 15. | Auswertung/Fazit  | 37 |
| 16. | Ausblick und Wünsche  | 39 |
| 17. | Literaturverzeichnis  | 43 |

**IQ-PROJEKT** ”




**IQ Netzwerk**  
Nordrhein-Westfaler

Sabine Stallbaum | Projektleitung  
Rosa Ferber Brull | Leitung Sprachcoaching  
Anna Teszner-Dombrowski | IQ-Sprachcoach  
Cathrin Thomas | IQ-Sprachcoach (Betriebe)

**LEHRKRÄFTE & EXTERNE BERATUNG** ”




**Artikulus** WENDEPUNKT SPRACHE

Cathrin Thomas | Artikulus  
Anelia Taschner | freiberufliche DaZ-Lehrkraft

**PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE** ”




**PAHMEYER**  
FRISCHES VOM BAUERNHOF

Marion Pahmeyer | Geschäftsführung  
Uwe Pahmeyer | Geschäftsführung  
Marc Vergien | Betriebsleiter  
Mimoun Charki | Produktionsleiter

**PAHMEYER PRODUKTIONSMITARBEITENDE** ”




**PAHMEYER**  
FRISCHES VOM BAUERNHOF

Produktionsmitarbeitende



Die Glühbirne steht für „**Know How**“: Besondere Fachlichkeitsmerkmale und Qualitätsmomente rund um das Thema Deutsch am Arbeitsplatz werden durch die Glühbirne hervorgehoben.



Der Traktor steht für die **Branche** in der dieses Projekt situiert ist. Es handelt sich um einen originär landwirtschaftlichen Betrieb, welcher zu einem KMU der Lebensmittelbranche herangewachsen ist.



Der Schulungscontainer mit Lehrkraft und Mitarbeitenden als Trainingsteilnehmer steht für das Instrument **betriebliches Training im Kursformat**. In anderen Zusammenhängen finden sich auch Begriffe wie „in-house Training“ oder einfach „Deutschkurs im Betrieb.“



Direkt an den jeweiligen Arbeitsplätzen wurde ein passgenaues **Sprachcoaching am Arbeitsplatz** durchgeführt. Hier standen die kommunikativen Anforderungen der unterschiedlichen Arbeitsplätze im Mittelpunkt: z.B. Versand, Verpackung, Kartoffelkochen, Logistik...



Der Betrieb unterstützt seine Mitarbeiter durch **betriebliche Sprachmentoringmaßnahmen** beim Deutschlernen. Das dargestellte Icon taucht immer dann auf, wenn Maßnahmen ergriffen wurden, die darauf abzielten, den Betrieb als Lernort zu etablieren.



Hier erfahren Sie interessante Erkenntnisse zur Effektivität der eingesetzten Instrumente. Außerdem erhalten Sie Hinweise zu der **Relation der Kosten** von Sprachförderung im Betrieb im Verhältnis zu ihrem Nutzen.

## IQ-PROJEKT Netzwerk Nordrhein-Westfaler



„Dieses Projekt hat ein fachlich hochwertiges und dabei praxisorientiertes Konzept mit mehrsäuliger Finanzierungsgrundlage und wird durch kompetente Personen realisiert: Ein Modell für die Zukunft!“

Sabine Stallbaum arbeitet bei der AWO Bielefeld im Bereich Deutsch als Zweitsprache. Seit 2011 leitet und koordiniert sie Teilprojekte des IQ Landesnetzwerkes NRW zum Thema berufsbezogenes Deutsch. Neben der konkreten Umsetzung von Förderangeboten ist die Fort- und Weiterbildung von Kursleitenden und Akteuren aus der Arbeitsverwaltung ein wichtiger Arbeitsschwerpunkt.

## LEHRKRÄFTE & EXTERNE BERATUNG



„Die betriebliche Beratung zum Thema Deutsch am Arbeitsplatz ist mir ein großes Anliegen! In der Kartoffelmanufaktur Pahmeyer wurden konzeptuell verankerte Instrumente anlassbezogen entworfen und zum richtigen Zeitpunkt eingesetzt. Das Projekt hat Potential von „Good practice“ zu „Best practice“ zu avancieren.“

Cathrin Thomas bietet mit Artikulus – Wendepunkt Sprache als freiberufliche Beraterin, Coach und Trainerin Angebote zu Fragen rund um das Thema Sprache, Sprachvermittlung und Therapie von Sprach- und Sprechstörungen an. In diesem Projekt war sie tätig als IQ-Sprachcoach der AWO-Bielefeld und externe Beraterin der Fachstelle für berufsbezogenes Deutsch sowie als freiberufliche Dozentin für Deutsch als Zweitsprache (u.a. beauftragt durch Pahmeyer).



### 1. Einleitung

„Wir brauchen hier keine Grammatik, hier geht es um Kartoffeln.“

Mit diesem Satz beschrieb der neu eingesetzte Betriebsleiter der Kartoffelmanufaktur Pahmeyer den Bedarf seiner Firma. Es sollte ein besonderer Deutschkurs stattfinden: – im Betrieb – für den Betrieb – für die Mitarbeitenden im Betrieb. Die Firmeninhaberin Marion Pahmeyer ergänzt es so: „Die Menschen die hier arbeiten, brauchen Begleitung. Wir sind froh, dass sie für uns arbeiten und sie können auf unsere Unterstützung zählen.“ Aus diesem Anlass heraus entstand das Projekt „Deutsch am Arbeitsplatz in der Kartoffelmanufaktur Pahmeyer“.

### 2. Projektbeschreibung

Es handelt sich um ein Projekt aus dem Bereich *Deutsch am Arbeitsplatz*. Berichtet wird über ein Gesamtkonzept zur Förderung der Deutschkenntnisse für Mitarbeiter der Kartoffelmanufaktur Pahmeyer in Werther (Westf.). Wie viele kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) aus der Lebensmittelverarbeitenden Branche, beschäftigt Pahmeyer innerhalb der Produktion einen Großteil von Mitarbeitenden, welche bei Arbeitsaufnahme geringe Kenntnisse des Deutschen haben. Im Rahmen des hier vorgestellten Projekts wurde eine umfassende Sprachfördermaßnahme entwickelt, welche nachhaltig und dauerhaft dazu beiträgt, den entsprechenden Mitarbeitenden zu ermöglichen, parallel zu ihrer Beschäftigung im Schichtbetrieb (!) ihre Deutschkenntnisse zu verbessern. Die Kombination verschiedener Sprachförderinstrumente, das Zusammenspiel verschiedener Akteure und eine kombinierte Finanzierung zeichnen dieses Projekt ganz besonders aus.

Das Projekt stützt sich einerseits auf das Engagement des Betriebes, wurde andererseits aber auch durch das IQ-Teilprojekt „Integriertes Fach- und Sprachlernen und individuelle berufsbezogene Deutschförderung (IFSL)“ des IQ Landesnetzwerkes NRW im Rahmen einer Pilotierung begleitet. Dieses IQ-Teilprojekt greift einen neuen Aspekt von Deutschförderung in der beruflichen Qualifizierung auf, indem es Fachlernen und Sprachlernen in den Fokus nimmt und Konzepte zum verzahnten Lernen in die Praxis bringt. In der Kartoffelmanufaktur Pahmeyer wurde der Grundgedanke dieses Ansatzes am Arbeitsplatz erprobt.

Zum Abschluss des Projekts wurde eine Evaluation in Form einer Interviewbefragung durchgeführt, deren Ergebnisse in Form der linksseitig abgedruckten Zitate in diesen Projektbericht einfließen.



## PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE



„Wir sind ein Familienbetrieb und verstehen uns auch als solcher: obwohl unsere Familie mittlerweile über 150 Mitarbeiter umfasst. Hier arbeiten alle – im landwirtschaftlichen Betrieb, in der Produktion und im Management – Hand in Hand zusammen, um unseren Kunden jederzeit das beste Produkt liefern zu können.“

Uwe und Marion Pahmeyer |  
Inhaber der Kartoffelmanufaktur Pahmeyer

## PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE



„Wir wollen Leute haben, die uns verstehen. Jemanden mit Know-how, der weiß, was er tut.“

Mimoun Charki (links) | Produktionsleitung  
Marc Vergien (rechts) | Betriebsleitung



### 3. Konzeptuelle Besonderheiten

Wie bereits erwähnt, handelt es sich um ein Projekt aus dem Bereich **Deutsch am Arbeitsplatz**. Konzeptuell ausgearbeitete und evaluierte Projekte aus diesem Bereich sind insgesamt noch selten, werden aber aus verschiedenen Gründen dringend benötigt (Berg & Grünhage-Monetti, 2009). Die hier erfolgte praxis- und bedarfsorientierte Projektplanung und -umsetzung ist besonders hervorzuheben: drei verschiedene Sprachförderinstrumente (**Deutschtraining im Kursformat**, **Sprachcoaching am Arbeitsplatz** und **betriebliches Sprachmentoring**) wurden konzeptioniert und umgesetzt. Dies geschah bedarfsgerecht und im Rahmen von einem auf den Betrieb und Mitarbeiter abgestimmten Gesamtkonzept, welches nach jeder Projektphase nachjustiert wurde. Durch die Umsetzung der Maßnahme vor Ort im Betrieb - in weiten Teilen sogar direkt am Arbeitsplatz - wurde ein hoher Praxisbezug gewährleistet.

#### Besonderheiten der Finanzierung

Außergewöhnlich für dieses Projekt ist die Finanzierung. Ein Mix aus betrieblichen Eigenmitteln sowie eine Förderung aus dem Netzwerk Integration durch Qualifizierung (welche sich aus Bundesmitteln speist) bilden die finanzielle Grundlage der Maßnahme.

#### Besonderheiten bezüglich der beteiligten Akteure

Die personelle Grundlage für die inhaltliche Konzeptionierung, Durchführung und Auswertung des Projektes bildeten Personen aus verschiedenen Institutionen (Personal der Manufaktur Pahmeyer, Personalressourcen der Sprachschule der Arbeiterwohlfahrt, freiberufliche DaZ-Lehrkräfte, eine extern beauftragte Sprachmentorin der Fachstelle berufsbezogenes Deutsch und ein angestellter Sprachcoach des Teilprojekts „Integriertes Fach- und Sprachenlernen“ des Netzwerkes Integration durch Qualifizierung). Initiiert, koordiniert und zusammengeführt wurden diese Aktivitäten durch Sabine Stallbaum, Ansprechpartnerin für Deutsch am Arbeitsplatz in NRW des Netzwerkes Integration durch Qualifizierung (siehe Seite 6).

### 4. Projektort: Kartoffelmanufaktur Pahmeyer

Das Projekt wurde in der Kartoffelmanufaktur Pahmeyer in Werther (Westf.) durchgeführt. Die Kartoffelmanufaktur Pahmeyer ist ein landwirtschaftlicher Familienbetrieb, der bereits seit 1900 im Familienbesitz ist. 1994 wurde der Hof auf den Anbau von Kartoffeln spezialisiert. Abgesehen vom Kartoffelanbau an sich, produziert der Betrieb mittlerweile mit großem Erfolg ultrafrische, küchenfertige Kartoffelprodukten wie Reibekuchen, marinierte Kartoffeln und Ähnliches (vgl. [www.Kartoffelmanufaktur-pahmeyer.de](http://www.Kartoffelmanufaktur-pahmeyer.de)). Die insgesamt 150 Mitarbeitenden arbeiten entweder im landwirtschaftlichen Betrieb (Ackerbau, Schweinemast und Biogasanlage), in der Produktion (bestehend aus Schälbe-



Abb. 1: Die Kartoffelmanufaktur Pahmeyer aus der Vogelperspektive.



## IQ-PROJEKT



„(Um den Sprung in den deutschen Arbeitsmarkt zu schaffen) gibt (es für Migranten) das Integrationskurssystem zur Erweiterung ihrer Deutschkenntnisse zu nutzen. Und es ist möglich den (...) Weg über (berufliche) Fortbildungen zu gehen. (Solche staatlichen Angebote sind in der Regel als vorgeschaltete Maßnahmen zur Arbeitsaufnahme gedacht, und sollen dazu dienen) in den Arbeitsmarkt zu gelangen (...). Aber es gibt eben auch viele Menschen, die wollen oder müssen direkt (nach ihrer Ankunft in Deutschland) arbeiten. Das ist einfach eine Realität der man sich stellen muss. Und diese (leistungsstarken) Personen dann quasi von, vom (System) [...] auszuschließen [...] finde ich sehr bedenklich. [...] (Diese Personen können keine Angebote in der Form machen), wie (es) in einem Integrationskurssystem (vorgesehen ist). Ich finde es ist [...] ein ganz wichtiges Modell, [...] den Lernort wirklich den Arbeitsplatz sein zu lassen.“



Cathrin Thomas | IQ-Sprachcoach

## PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE



„Es ist schwierig in einem Dreischichtbetrieb sowas (wie einen staatlichen Integrationskurs) mit einzubinden, das heißt wir müssen den Deutschunterricht (hier bei uns) und (...) außerhalb der Schichten machen. Wenn Sie sich dann vorstellen, dass Manche (...) erst (...) um 6:00 Uhr Feierabend machen die Nächsten dann in die Frühschicht kommen und um 14:00 Uhr Feierabend machen - die Spätschicht macht erst um 22:00 Uhr Feierabend, dann sind natürlich diese (festen) Zeiten für die Deutschunterrichte schwer zu gestalten. Also es ist ja so schon schwierig, jemanden aus der Nachtschicht in unseren Deutschkurs (hier vor Ort) zu bekommen, der jetzt morgens stattfindet und um 11:00 Uhr losgeht. Das war (sogar) ein bisschen holprig, zu Anfang, aber da haben wir uns doch jetzt ganz gut drauf eingeschossen mittlerweile.“



Marc Vergien | Betriebsleitung

## PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE



„Ja das ist ein Problem, dass zum Beispiel haben wir Leute hier, die arbeiten, die wohnen hier im Ort. Kein Auto, kein Führerschein! Und dann auch beim zum Beispiel privaten Deutschkursen [...] teurer als hier im Betrieb. Und dann haben die (Leute) auch (Vorteile) – und dass passt für uns (den Betrieb) auch wegen (dem Schicht-)Plan.“



Mimoun Charki | Produktionsleitung

trieb und Kartoffelmanufaktur) oder der Verwaltung. Das Sprachförderkonzept Deutsch wurde für die überwiegende Anzahl der Mitarbeitenden (inzwischen knapp 100 Personen), die in der Produktion arbeiten, entwickelt. Bestimmte Teile der Verwaltung wurden ebenfalls eingebunden (Personalabteilung, Qualitätsbeauftragte und Management).

Die Kartoffelmanufaktur Pahlmeyer beliefert alle großen Supermarktketten und Discounter in Deutschland und verzeichnet starke Wachstumsraten. Seit Projektbeginn (2015) wurde der Mitarbeiterstamm um knapp 50 % ausgebaut. Mitte 2017 wurde mit dem Neubau weiterer Produktionshallen begonnen. Das starke Wachstum und der daraus resultierende Fachkräftebedarf (in einer Branche mit Fachkräftemangel und niedrigem Lohngefüge) stellen die Familie Pahlmeyer vor große Herausforderungen beim Wachstumsprozess. Die ländliche Lage und der Dreischichtbetrieb erschweren die Gewinnung von Mitarbeitern zusätzlich. Diesen Schwierigkeiten begegnet die Betriebs- und Geschäftsführung unter anderem mit der Akquise von Mitarbeitern aus dem Ausland. Der Betrieb als lebensmittelverarbeitender Betrieb muss hohen Qualitäts-, Sicherheits- und Hygienevorschriften entsprechen, deren Vermittlung der Betrieb sicherstellen muss. Dabei spielen hinreichende Deutschkenntnisse eine enorme Rolle.

### 5. Projekttablauf

Das Projekt fand über drei Jahre hinweg in drei Phasen statt (Abb.2). Nach Einführung der Sprachfördermaßnahme I (Sprachtraining im Kursformat) wurde in den Folgejahren jeweils Instrument II und III in die betrieblichen Abläufe integriert (Sprachcoaching am Arbeitsplatz und betriebliches Sprachmentoring). Zur Vereinfachung wurden die Beratungsphasen, Konzeptionierungs- und Evaluationsmomente, die ebenfalls Teil jeder Projektphase waren, in diese Grafik nicht mit aufgenommen (eine detaillierte Darstellung der relevanten Teilschritte findet sich unter 11. Projekttablauf 2017 in dieser Broschüre).

Über drei Jahre hinweg wurde sukzessive auf die Etablierung eines „Gesamtförderkonzeptes Deutsch“ innerhalb der betrieblichen Strukturen hingearbeitet.

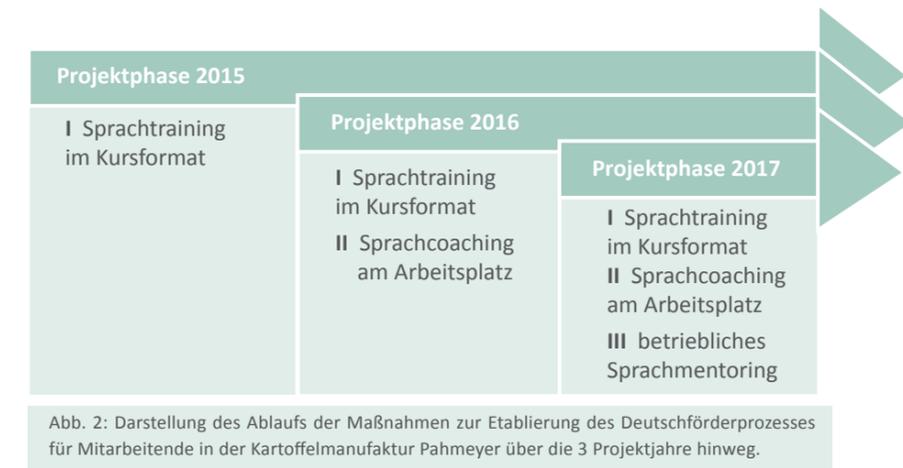


Abb. 2: Darstellung des Ablaufs der Maßnahmen zur Etablierung des Deutschförderprozesses für Mitarbeitende in der Kartoffelmanufaktur Pahlmeyer über die 3 Projektjahre hinweg.



## PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE



„Also es ist so, dass wir gute Mitarbeiter haben, die aber wirklich wenig Deutsch sprechen, aber auch eine gute Ausbildung in den Ländern genossen haben, aus denen sie kommen. Und man merkt einfach, dass ein Horizont da ist, der zu nutzen ist und ich glaube, dass wenn dann diese Sprachbarriere nicht mehr da ist, dass die Leute auch andere Positionen bekleiden können. Das heißt, jemand, der jetzt wirklich nur einen monotonen Job macht, aber zu mehr in der Lage ist geistig, der kann dann auch andere Positionen ausfüllen, wenn er der deutschen Sprache etwas mächtiger ist. Ja, also die Möglichkeiten, damit dann weiter zu kommen, auch bei uns hier im Betrieb, die sind schon da.“



Marc Vergien | Betriebsleitung

## PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE



„...Warum haben wir den Sprachkurs gemacht: Damals das (war so) man finden Leute (die) sprechen Deutsch. Aber Arbeit! (Die waren) nicht gut bei (der) Arbeit, Zum Beispiel keine Leistung [...] aber man findet zum Beispiel Leute, die sprechen kaum (oder) kein Deutsch. Aber die haben Lust (auf die) Arbeit. Die wollen arbeiten...“



Mimoun Charki | Produktionsleitung

## PAHMEYER PRODUKTIONSMITARBEITENDE



„Ich komme aus Rumänien. Ich spreche Rumänisch, Englisch und jetzt ein bisschen Deutsch. (Deutsch habe ich) hier bei Arbeit (gelernt). Ich habe immer gehört die Leute sprechen oder die Chef haben gesagt: „Musst du machen das oder das.“ Ich habe alles (nur) in meinem Kopf. [...] Weil ich habe (zu Pahmeyer) hingekommen ich kann nur sagen ‚ja‘ und ‚nein‘ und ‚Hallo‘. [...] Langsam, langsam bei(m) hören, was andere Leute bei Arbeit sprechen (wurde es besser). Ich habe (immer) ein bisschen, bisschen mehr gesprochen. Und dann wir haben die Deutschkurs angefangen und jetzt ist ein bisschen besser.“



„(Nur) mit den Linienführer, dem Schichtleiter und den drei große Chef, habe ich (am Anfang) Deutsch (gesprochen). Linienführer wir haben auch Deutsch, aber auch Rumänisch und Türkisch. Schichtleiter wir haben [...] nur Deutsche ich glaube. [...] Und dann die sind drei Chef, der ein(e) ist nicht Deutscher [...]. Und dann (ist noch ein Deutscher) der Betriebsleiter oder wie heißt das...“

Produktionsmitarbeitende

## 6. Teilnehmende

Die Beschäftigten der Produktion der Kartoffelmanufaktur Pahmeyer sind mehrheitlich Personen mit geringen Deutschkenntnissen. Leitende Funktionen sind immer mit Muttersprachlern oder Personen mit guten Deutschkenntnissen besetzt. Gute Deutschkenntnisse sind, neben einer guten Arbeitsleistung, der entscheidende Faktor zum Erreichen einer leitenden Funktion (z.B. Linienführer). Von Beginn des Arbeitsverhältnisses an erhalten alle Mitarbeitenden mit geringen Deutschkenntnissen die Möglichkeit, an den betrieblichen Sprachfördermaßnahmen teilzunehmen.

Eine Unterstützung beim Deutschlernen erhielten seit Projektbeginn rund 50 Mitarbeitende. Dieses waren etwa Zugewanderte aus der Türkei und Polen im Alter zwischen 30–40 Jahren, Arbeitsmigranten und -migrantinnen aus Rumänien und Bulgarien zwischen 20–35 Jahren und seit 2017 Geflüchtete mit hoher Bleibemotivation, aus Nordafrika und Tadschikistan. Im Verlauf des Projekts wurden außerdem verschiedene Personen, die aus Zeitarbeitsfirmen übernommen wurden, in die Deutschfördermaßnahmen eingebunden.

Insgesamt haben allein in der dritten Projektphase 45 Personen an den Sprachfördermaßnahmen in der Kartoffelmanufaktur Pahmeyer teilgenommen. Alle Teilnehmer der Sprachfördermaßnahmen sind Mitarbeitenden der Kartoffelmanufaktur Pahmeyer; etwa Dreiviertel davon sind in der Produktion der Kartoffelmanufaktur Pahmeyer und ein Viertel im Schälbetrieb beschäftigt. Ein Teilnehmer ist LKW-Fahrer.

Bezogen auf die Einzelmaßnahmen ergibt sich folgende Verteilung: Etwa ein Viertel aller Produktionsmitarbeiter der Kartoffelmanufaktur Pahmeyer hat Training im Kursformat und/oder Sprachcoaching am Arbeitsplatz und/oder das Bielefelder Sprachcoaching gemacht. Quantitativ erfasst werden können auch direkte Teilnehmende/Mitwirkende des betrieblichen (Sprach)mentorings (etwa 10 Personen). Indirekte Effekte dieser Maßnahmen betrafen selbststredend einen weit größeren Teil der Belegschaft (bis hinein in die Führungsebenen). Man kann also davon ausgehen, dass allein in der Projektphase 3 gut ein Drittel aller Produktionsmitarbeitenden an den Sprachfördermaßnahmen teilgenommen haben.

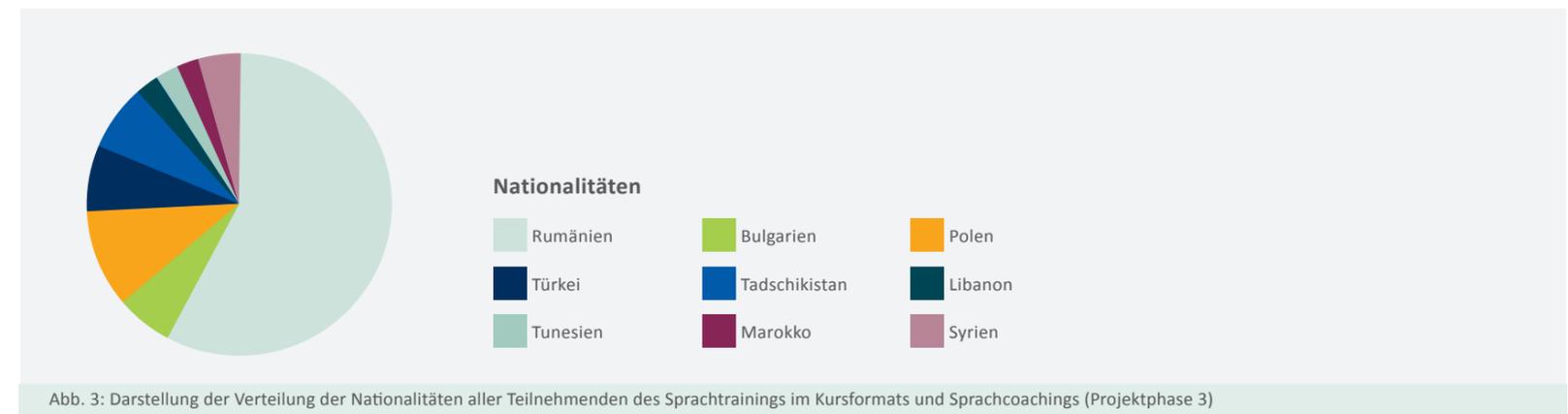


Abb. 3: Darstellung der Verteilung der Nationalitäten aller Teilnehmenden des Sprachtrainings im Kursformats und Sprachcoachings (Projektphase 3)



## LEHRKRÄFTE & EXTERNE BERATUNG



„Bei Pahmeyer haben wir zunächst die definierten Trainingsinhalte zu Grunde gelegt, die ich über das Konzept vorgegeben hatte, immer in Absprache mit dem Betrieb. Da haben wir also eine Bedarfsermittlung gemacht. Vor allen Dingen haben wir zunächst den Bedarf des Betriebs geklärt und (...) abgeglichen mit dem Bedarf der Teilnehmenden an dem jeweiligen Arbeitsplatz. Da ging es nicht um individuelle Bedürfnisse, sondern um den Bedarf, den ein Arbeitsplatz vorhält und den ein Teilnehmender als ein Mitarbeitender des Betriebs dann erfüllen muss. Und anhand dieser Kriterien habe ich dann ein Kurskonzept entworfen. (...) Die Inhalte sollen in der Mündlichkeit bewältigt werden können. Wobei auch dieses „bewältigen“ heißt, dass sie (die Mitarbeitenden) an ihrem Arbeitsplatz so Bestand haben und so teilnehmen können, (ergo) teilhaben können, dass der Arbeitsablauf nicht gefährdet wird. Es geht da nicht um absolute Korrektheit in jeder Sprachäußerung, sondern der Kommunikationsfluss soll im Sinne der Arbeitsabläufe erhalten bleiben.“



Cathrin Thomas | Artikulus - Wendepunkt Sprache

## PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE

„Wir haben als alles losging - letztes Jahr im August/ September - (...) Gedanken gemacht, wie wollen wir das gliedern und haben dann einfach mal geguckt: „Was wollen wir denn in erster Linie vermitteln, was sind wichtige Schlagworte, was sind wichtige Vokabeln für die Mitarbeiter im Unternehmen.“ So haben (wir) dann Vokabellisten aufgestellt, haben auch den Dozentinnen Arbeitsanweisungen (von den jeweiligen Arbeitsplätzen) mit rausgegeben, zum Beispiel Personalhygiene, die dann nochmal erklärt wird und anhand dessen, was wir jetzt vorgegeben haben, daran haben sich die Dozentinnen orientiert und haben dann eben darauf ihren Unterricht aufgebaut. (...) Gerade zu Anfang mit den Leuten, die wirklich jetzt sehr schwach waren, wurden dann auch Wochentage durchgegangen oder was weiß ich, Farben und Zahlen und so weiter, Uhrzeiten, um wirklich erstmal eine Basis zu schaffen und dann wurde aber weiter drauf aufgebaut mit unseren Vorgaben.“



Mimoun Charki (links) | Produktionsleitung  
Marc Vergien (rechts) | Betriebsleitung

## PAHMEYER PRODUKTIONSMITARBEITENDE

„Mit alle(n) anderen Mitarbeitern spreche ich viel. Alle sind Ausländer. Und dann (sollen wir) alles (auf) Deutsch (sagen). Jetzt ist ein bisschen schwer. Da sind zu viele rumänische Leute. Und alles will nur rumänisch sprechen. Und ich habe gesagt: „Ich will Deutsch lernen. Ich will Deutsch sprechen. Aber [...] sind so viele rumänische Leute da und alles wann treffen oder arbeiten zusammen alles (wird auf) Rumänisch besprochen. Und dann (sprechen) wir Deutsch nur mit die Schichtleiter oder mit (Linienführerin).“



Produktionsmitarbeiterin



## 7. Anlassanalyse und Bedarfsermittlung

Anlass für die Geschäftsführung der Kartoffelmanufaktur Pahmeyer zur Planung eines **Sprachförderkonzepts Deutsch** ergaben verschiedene bereits in den vorherigen Kapiteln dargestellten Faktoren (Personalgewinnung, sprachliche Nachqualifizierung ansonsten fachlich kompetenter Mitarbeitenden, Erfüllung eines erhöhten Produktionsdrucks bei gleichzeitig hohem Qualitätsanspruch, Fürsorge für die Mitarbeitenden etwa in Bezug auf Sicherheit und Hygiene, Vereinbarkeit von Sprachschulung und Arbeitsplatzbedingungen wie dem Schichtbetrieb).

Einen guten Überblick über den allgemeinen sprachlichen Bedarf von Personen mit Deutsch als Zweitsprache in Betrieben findet sich in verschiedenen Expertisen und Leitfäden (Grünhage-Monetti, 2010). Eine individuelle Bedarfsanalyse ist jedoch in jedem Betrieb zwingend notwendig, um eine nachhaltige Deutschförderung am Arbeitsplatz durchzuführen, da jeder Arbeitsplatz spezifische Anforderungen mit sich bringt. Eine Hilfe dabei bietet z.B. der „Language for work quick-guide“ (Braddell, Grünhage-Monetti, Portefin, Sjösvärd, & Kerstin, in preparation).

Zur Erstellung des **Sprachförderkonzeptes Deutsch** wurde eine Sprachbedarfsermittlung angelehnt an das Verfahren von Jens Weissenberg durchgeführt (Weissenberg, 2012; Weissenberg, 2010). Es wurde methodisch jedoch angepasst (so gab es z.B. zwar Erkundungen des Betriebs, nicht vollständig genutzt wurde jedoch das Interviewverfahren). Wesentliche Bestandteile waren in diesem Fall die Auswertung der Inhalte von Beratungsgesprächen, einfache Befragungen der betrieblichen Akteure auf Managementebene, Ergebnisse der Einstufungstests und Erstgespräche mit den Mitarbeitenden sowie vor allem Arbeitsplatzbeobachtungen.

In Projektphase 1 wurde mit der Entwicklung des Sprachkurskonzepts wie in Abb. 4 dargestellt, begonnen. Hierbei wurde sowohl der Bedarf des Betriebs wie auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden miteinander abgeglichen. Gleichartig wurde in Projektphase 2 das Sprachcoachingkonzept erstellt und in Projektphase 3 die Auswahl der betrieblichen Sprachmentoringmaßnahmen vorgenommen.

Hauptergebnisse der Bedarfsanalyse waren aus Sicht des Betriebs die Begegnung des Fachkräftemangels und eine Stabilisierung des Mitarbeitergefüges sowie die Sicherung der Vorgaben des Qualitätsmanagements. Aus Sicht der Mitarbeitenden bezogen sich die Ergebnisse vor allem auf die mit Sorge betrachteten Punkte der Vereinbarkeit von Arbeit und Deutschlernen sowie darauf, dass keine finanziellen Verpflichtungen oder Nachteile aus der Teilnahme an der Deutschförderung entstehen durften.

Diesen Bedarfen und Bedürfnissen konnte im Rahmen der Projektkonzipierung entsprochen werden. So sind alle im Konzept verankerten Sprachfördermaßnahmen direkt vor Ort und damit auf die Anforderungen am Arbeitsplatz ausgerichtet und vereinen fach- und allgemeinsprach-

Ohne Anlass keine Maßnahme!

Keine Maßnahmen ohne Bedarfsermittlung!

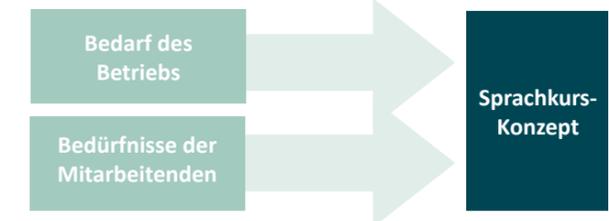


Abb. 4: Schematische Darstellung der Bedarfsanalyse

## LEHRKRÄFTE & EXTERNE BERATUNG



*(Im Betrieb kommen viele anspruchsvolle Aufgaben rund um das Thema „Sprache“ auf Beratende zu): (...) Das Training ist vielleicht noch ansatzweise mit dem (üblichen) Unterricht zu vergleichen. Immerhin habe ich da eine Tafel und einen Raum und Stühle.*



*(...) Aber da wir ja die Inhalte so auf den Arbeitsplatz ausrichten, (gibt es doch große Unterschiede, vor allem in der Vorbereitung). (...) Je näher ich an die Arbeitswelt herankomme, umso besser kriege ich die Teilnehmenden. (Erst dann) hole ich die Teilnehmenden (wirklich) ab und das lerne ich jeden Tag ganz neu. Der erste wichtigste Schritt war, einfach überhaupt in die Produktion zu gehen und mir das überhaupt mal so richtig anzugucken und mir wirklich zu überlegen: (...) Was müsste ich schon als monolinguale Deutsche machen, um diesen Arbeitsplatzanforderungen (...) (gerecht zu werden)? Und*

## LEHRKRÄFTE & EXTERNE BERATUNG



*dann natürlich nochmal mit der Brille von Fremdsprachlernern, oder Migranten und Migrantinnen, mit (...) vielen verschiedenen Sprachen und dieser (Besonderheit der) nicht existierenden deutschen Sprache als Betriebssprache. Es ist ja auch ein Gemisch an Sprachen in der Produktion. Also da nochmal ganz genau hinzugucken - braucht man, zum Beispiel, überhaupt eine einzige Betriebssprache Deutsch oder kann man auch sehr gut arbeiten und bestehen, wenn man viele Sprachen zulässt und nutzt. Also das war, zum Beispiel ein ganz wichtiger Schritt für mich persönlich (...). Einfach ohne (einen bestimmten) Anspruch, erst mal hineinzugehen. Erst mal zu gucken: „Was ist schon da?“ Und von da aus dann weiterzumachen. Und das (...) nicht in dem Sinne zu machen, ich bin jetzt hier Integrationskurslehrerin und trainiere die auf eine Prüfung hin, sondern (zu fragen): „Was ist wirklich der Bedarf? Was hilft diesem Menschen, um an seinem Arbeitsplatz zu bestehen?“ Da ist natürlich Deutsch sehr, sehr wichtig, aber ganz häufig überhaupt nicht der einzige Weg. Oft ist sogar ein anderer Weg erst mal erfolgreicher und das Deutsche rutscht ganz automatisch nach, wenn ich den anderen Weg zulasse.“*

Cathrin Thomas | Artikus - Wendepunkt Sprache

liche Inhalte, um die Mitarbeitenden möglichst schnell dazu zu befähigen, den kommunikativen Anforderungen am Arbeitsplatz zu genügen. Des Weiteren entstehen für die Mitarbeitenden keine Kosten. Ein Großteil der Sprachfördermaßnahmen fand außerhalb der Arbeitszeiten, aber direkt im Betrieb statt, im Falle des Sprachkurses entschied sich der Betrieb sogar, den Kurs in Form von Arbeitszeit zu „subventionieren“, indem die Mitarbeitenden nach erkennbaren Fortschritten beim Deutschlernen die Hälfte der Kurszeiten als Arbeitsstunden gutgeschrieben bekamen.

Um einen hohen Effizienzgrad vor allem aber auch Akzeptanz der Maßnahmen zur Deutschförderung im Betrieb zu erreichen, muss Ziel jeder Bedarfsanalyse sein, möglichst viele Bedarfe und Bedürfnisse mit in die Konzeptionierung des Projekts einfließen zu lassen (Thomas C., in preparation).

Dazu ist zu sagen, dass immer dann, wenn Bedarf und Bedürfnisse deckungsgleich sind, entsprechende bedarfsorientierte Angebote in der Regel gut zu etablieren sind. So wurden in diesem Fall zum Beispiel das Sprachtraining im Kursformat und die wöchentlich wechselnden Kurszeiten von allen Beteiligten gewünscht und grundsätzlich gut angenommen. Gehen Bedarf und Bedürfnisse hingegen auseinander, ist es nötig, durch eine entsprechende konzeptuelle Verankerung der passenden Sprachförderinstrumente an den kritischen Punkten anzusetzen. So wurde zum Beispiel bereits in der ersten Detailanalyse des betrieblichen Bedarfs in Abgleich mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden zur Erstellung des Kurskonzepts deutlich, dass es nötig werden würde, **Sprachcoaching am Arbeitsplatz** einzusetzen, um eine tatsächliche Überführung von Kursinhalten an die individuell unterschiedlichen Arbeitsplätze zu gewährleisten (vgl. S. 25). Außerdem wurde klar, dass einige Mitarbeitende ohne individuelle Begleitung (**Bielefelder Sprachcoaching, S.27**) und unterstützende Maßnahmen des Betriebs (**betriebliches Sprachmentoring, S.29**) den Anforderungen des Sprachtrainings im Kursformat und der gleichzeitigen Berufstätigkeit im Schichtbetrieb nicht gerecht werden würden.





## LEHRKRÄFTE & EXTERNE BERATUNG



„Sprache lernen ist ein vielschichtiger Prozess. Mein Ansatz in der Beratung lautet: „Mentoring + Coaching + Training: MeCoTraining. Denn die Gestaltung von betrieblichen Maßnahmen zur Sprachförderung gelingt dann, wenn der Betrieb zum Lernort wird



(betriebliches Sprachmentoring), die Begleitung der Mitarbeitenden (Sprachcoaching) gewährleistet ist und relevante betriebliche Sprachhandlungen anwendungsbezogen erprobt werden (Sprachtraining im Kursformat).“

Cathrin Thomas | Artikulus - Wendepunkt Sprache

## PAHMEYER PRODUKTIONSMITARBEITENDE



„Ja, ich habe viel (Hilfe beim Deutsch lernen bekommen): Immer wenn ich habe eine Frage. Ich weiß nichts mit Kleidung, was Name hat das oder das. Ich habe immer die Lehrerin gefragt. Und wann ich habe Problem, mein ganz (eigenes)



Problem (dass nichts mit der Arbeit zu tun hat). Und ich kann nichts verstehen etwas. Und (dann) ich habe meinen Sprachcoach gefragt, haben mir sofort erklärt und hat (mir geholfen).“

Produktionsmitarbeiterin

## 8. Instrumente der betrieblichen Deutschförderung

Im Rahmen des hier dargestellten Projektes wurde ein Gesamtkonzept „Deutsch am Arbeitsplatz“ entwickelt. Drei Instrumente wurden zeitlich versetzt, ineinandergreifend eingesetzt:

- Instrument I: Sprachtraining für den Arbeitsplatz (Kursformat, vgl. S.21)
- Instrument II: Sprachcoaching (Bielefelder Sprachcoaching - grundständig, aber auch Sprachcoaching direkt am Arbeitsplatz, vgl. S.25-27)
- Instrument III: betriebliches Sprachmentoring (durch interne Mentoren und externe Beratung, vgl. S.29)

Die Abbildung 5 verdeutlicht den Prozess. Wichtig ist es, jede Einzelmaßnahme als ein Element eines Prozessablaufs zu verstehen, der den Betrieb selbst als Lernort etablieren soll (Grünhage-Monetti, 2010).

Neu hinzukommende Mitarbeiter mit geringen Deutschkenntnissen durchlaufen eine Art Sprachförderprogramm, welches in die Abläufe des Betriebes (grüner Kasten) integriert ist. Blau markierte Pfeile indizieren von außen angeregte Maßnahmen (z.B. Sprachtraining im Kursformat), grün markiert sind bereits (inner-)betrieblich etablierte Prozesse (z.B. sprachensible Anweisungen und Unterstützung durch Vorgesetzte, Kollegen oder angepasstes Material; einen guten Praxisratgeber findet man unter (La Mura Flores & Scheerer-Papp, 2016 ). Diese werden z.B. durch externe Sprachmentoringmaßnahmen angeregt und im Verlauf intern gefestigt.

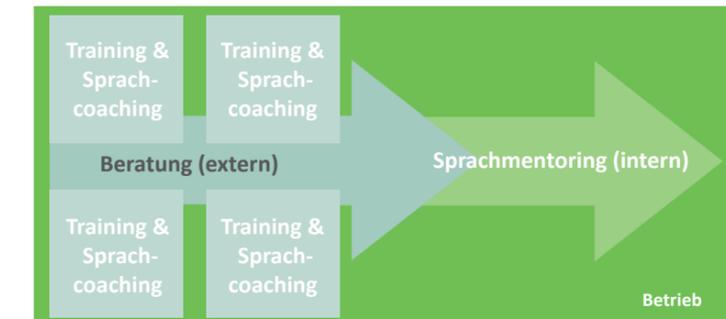


Abb. 5: Externe und interne Sprachmentoringmaßnahmen (Pfeile) werden zur Ausgestaltung einer sprachlernförderlichen Umgebung im Betrieb (grüner Kasten) genutzt. Ein Mittel dazu kann ein Sprachtraining im Kursformat mit flankierendem (Sprach)coaching am Arbeitsplatz sein.

*Sprachtraining -  
Deutsch lernen für den  
Arbeitsplatz -  
Intensives Training  
betriebsrelevanter  
Inhalte*

*Sprachcoaching  
am Arbeitsplatz -  
Deutsch lernen am  
Arbeitsplatz: Indivi-  
duelle Unterstützung auf  
dem beruflichen Weg.*

*Betriebliches  
Sprachmentoring  
Der Betrieb als Lernort: Betriebs-  
sprache im Fokus - eine verständliche  
Sprache, die Beschäftigten das  
Lernen vor Ort ermöglicht.*

## PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE



„...wir haben uns entschieden, dass die Leute Sprachkurse machen. Aber das richtig positiv ist! Hat uns so geholfen, beim Arbeit und bei Sprachverständnis und so, ja!...“

Mimoun Charki | Produktionsleitung

## PAHMEYER PRODUKTIONSMITARBEITENDE



„Ich glaube alles (hat mir geholfen). Wir haben mal für Zettel mit Gesundheit (bekommen). Wann du bist erkältet, musst du zum Arzt gehen oder wann hast du (so) ein Problem (wie du dem Chef sagst). [...] (Zum Beispiel (so): eine Person war (dabei einen) Anruf zum Arzt (zu machen) und sagt was (sie für ein) Problem hat und wann kann (sie) einen Termin (bekommen). Und alles diese (Situationen). Wann hörst du (sowas im Kurs), dann weiter kannst du auch (selber so machen).  
Ja, (jetzt kann ich das so machen): wann ich war ein bisschen krank. Und ich habe meinem Chef angerufen und sagen: „Ich habe Bauchproblem und ich kann nichts zur Arbeit heute kommen. Aber morgen ich kann.“ „Oder ich war bei Arbeit und ich habe Problem mit Bauch. Und auch so ich habe mit Chef gesprochen und ich weiß sagen, was Problem ich habe und so.“

Produktionsmitarbeiterin

## PAHMEYER PRODUKTIONSMITARBEITENDE



„Wir haben (beim Deutschkurs z.B.) gelernt, wenn wir haben ein Problem und wir müssen bei Arbeit [...] sagen, was (für ein) Problem wir haben. (Z.B.) wann sind (wir) krank oder [...] wenn wir haben ein Autoproblem oder egal was für ein Problem wir haben. [...] Ich (soll) [...] bei (der) Arbeit (an)ruf(en können) [...] und sagen, was (für ein) Problem wir haben. (Es dient dazu), um das wir [...] erklären (können). Warum können nicht [...] kommen zur Arbeit. Was (für ein) Problem wir (gerade) haben. Auch wenn ich weiß nichts. (Z.B. Worte für) Sachen, die Körper. Alles was sind bei Körper: Hand, Arme und alles. Die Farben. Gemüse, Obst, Kleidung...“

Produktionsmitarbeiterin

## 9. Sprachtraining im Kursformat

Das erste Sprachförderinstrument, das in der Kartoffelmanufaktur Pahmeyer eingesetzt wurde, war das **Sprachtraining im Kursformat**. Es handelte sich hierbei um ein thematisch an die Arbeitsplatzanforderungen angepasstes Kursformat. Dieses fand, als konzeptuell gesicherte Maßnahme, über Projektphase 2 und 3 hinweg statt und ist inzwischen fest in betriebliche Abläufe integriert (Thomas C., 2016).

Zur Entwicklung des Trainings ist zu bemerken, dass in Phase 1 zunächst mit einer Gruppe neu hinzugekommener Mitarbeitender (6 Teilnehmende) mit einer Lehrkraft begonnen wurde Deutsch zu lernen. Dabei wurde die Gruppe zunächst ohne konzeptuelle Grundlage, jedoch unter Beachtung der betrieblichen Vorgaben begleitet. In Phase 2 kam jedoch eine große Anzahl neuer Mitarbeitender in den Betrieb (ca. 25 Personen) und die Kommunikationsschwierigkeiten innerhalb der Produktion wurden durch den steigenden Anteil von Personen mit keinen oder nur geringen Deutschkenntnissen so groß, dass ein solch punktuell Vorgehen nicht mehr griff. Die Erstellung einer konzeptuellen Grundlage des Sprachtrainings wurde benötigt und erstellt (Thomas C., 2016). Dieses Konzept sichert durch festgelegte und mit dem Betrieb bedarfsgerecht abgestimmte Inhalte eine Inhaltstransparenz für alle Akteure. Davon profitieren sowohl Auftraggebende, die beteiligten Lehrkräfte und vor allem auch die Teilnehmenden des Kurses (vgl. auch dazu „Deutsch habe ich im Betrieb gelernt Berg & Leinecke, 2014). Es wurden die durch die Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch des Netzwerkes Integration durch Qualifizierung vorgeschlagenen Qualitätskriterien angesetzt (Beckmann-Schulz & Kleiner, 2011).



Abb. 7a: Das Training im Kursformat fand in einem Schulungscontainer auf dem Firmengelände statt.



Abb. 7b: Das Training im Kursformat fand in einem Schulungscontainer auf dem Firmengelände statt.



## LEHRKRÄFTE & EXTERNE BERATUNG

„Es geht ja immer um die Kartoffel. Alles dreht sich um die Kartoffel.“



„Die ersten Themen sind natürlich sich vorstellen und begrüßen. Und wie funktioniert das alles hier? Wie stellt man sich vor im Betrieb und beim Arzt? Und solche ganz normalen alltäglichen Situationen. Wie stellt man sich vor, wenn neue Kolleginnen kommen? Wie stellt man sich vor bei der Leitung und im Personalbüro? Das ist immer so der Kennenlernetag.“

„Dann geht es weiter mit Themen, die auch eigentlich zu diesen Grundkenntnissen gehören. Uhrzeit, ganz wichtig. Datum und Zeit generell. Für die Pausen, für die Arbeitszeit, für die Urlaubszeiten, das müssen Sie gut beherrschen, ganz wichtig.“

Anelia Taschner | DaZ-Lehrkraft (Training im Kursformat)

## LEHRKRÄFTE & EXTERNE BERATUNG

„Und dann fangen wir so ganz langsam mit den beruflichen Themen: Beruf und Arbeit. Und zwar je nachdem, wer in welchem Bereich arbeitet, versuchen wir dann gezielt Wortschatz zu lernen. Kommen sowohl Ausdrücke und auch Phrasen, je nachdem ob jemand im Versand arbeitet, Versand und Verpackung oder direkt bei den Kartoffeln kochen oder Paletten da mit Folie verpacken. Auch Gespräche unter Kollegen und wie gesagt, die unterschiedlichen Niveaus da mit dem Schichtleiter, mit dem Betriebsleiter, mit der Personalabteilung. Und (immer beschäftigen wir uns mit der Frage) was ich für meinen Arbeitsplatz an Wortschatz brauche?“



Es handelte sich bei dem genutzten Trainingskonzept um ein thematisch an die Arbeitsplatzanforderungen angepasstes modular aufgebautes Training, welches bereits mit geringen Deutschkenntnissen durchlaufen werden kann. Konzeptuell verankert ist jedoch auch eine Nutzung der Inhalte in einer Gruppe mit fortgeschrittenen Sprachkenntnissen.

Das Training ist in drei Module aufgeteilt, welche von zunehmendem Schwierigkeitsgrad sind. Zwischen jedem Modul sind a) Unterbrechungen des Kurses möglich und b) entsprechende Wiederholungsphasen nach Ermessen der Lehrkraft vorgesehen. Dieses ist bei einem Kurs, welcher immer hinter betrieblichen Belangen zurückstehen muss (vgl. dann Punkt a - Unterbrechung des Kurses) und parallel zur Erwerbstätigkeit der Teilnehmenden in Vollzeit und im Schichtbetrieb stattfindet (vgl. b - Wiederholungsphase) von hoher Relevanz, damit ein betrieblicher Deutschkurs überhaupt sinnvoll durchzuführen ist (vgl. auch Abb. 8).

Auf eine Lernstandsmessung zum Ende des Kurses wird verzichtet, alternativ wird bereits schnell eine szenarienbasierte Unterrichtsmethodik angewendet (Sass & Eilert-Ebke, 2014). Dabei werden auf den jeweiligen Arbeitskontext und Kursinhalt abgestimmte Szenarien durch die Lehrkraft (je nach Sprachstand gemeinsam mit den Teilnehmenden, alternativ in Abstimmung mit dem Betrieb) erstellt und genutzt. Das ermöglicht den Teilnehmenden arbeitsplatzrelevante Kommunikationssituationen im Kurs zu üben und Gelerntes auf die Anforderungen am Arbeitsplatz zu übertragen. Ein weiterer Vorteil dieser Methode ist, dass (falls gewünscht) auch Vorgesetzte an Unterrichtssituationen, in denen die Teilnehmenden die Szenarien durchlaufen, als Beobachtender oder sogar Kommunikationspartner oder -partnerin teilnehmen können. Ähnliche Verfahren werden bereits im Berufsbereich Pflege-Gesundheit angewendet (Eilert-Ebke, 2016). Im hier vorgestellten Projekt gestaltete sich die Situation so, dass die Unterrichtsszenarien im alltäglichen Arbeitsgeschehen stattfanden. So wurden die kommunikativen Fortschritte der Teilnehmender sofort spürbar. Dies ersetzte schließlich die abschließende Leistungsstandsmessung, wie sie ursprünglich im Rahmen des Kurskonzepts vorgesehen war.

|   |   |           |
|---|---|-----------|
| Themenfeld 1:   | Vorstellung / Begrüßung                                   | SZENARIEN |
| Themenfeld 2:   | Uhrzeit und Arbeitszeit                                   |           |
| Themenfeld 3:   | Beruf und Arbeit I  |           |
| Themenfeld 4:   | Beruf und Arbeit II                                       |           |
| Themenfeld 5:   | Körper, Kleidung, Farben                                  |           |
| Themenfeld 6:   | Krankheit und Krankmeldung                                |           |
| Themenfeld 7:   | Personalhygiene I: Körperpflege und Schutzkleidung        |           |
| Themenfeld 8:   | Personalhygiene II: Ordnung und Verhalten am Arbeitsplatz |           |
| Themenfeld 9:   | Lebensmittel und ihre Zubereitung                         |           |
| Themenfeld 10:  | Lebensmittelhygiene und Sicherheit                        |           |
| Themenfeld 11:  | Qualitätssicherung  |           |
| Themenfeld 12:  | Arbeitsvertrag und Arbeitsrecht                           |           |
| <b>Lernfortschrittserhebung (szenarienbasierte Methode)</b> |   |           |

Abb. 8: Übersicht über die Themenfelder des Trainings im Kursformat, Die drei inhaltlich anspruchsvoller werdenden Module sind hier in Form der blauen Kästen dargestellt.



Ein Deutschkurs für den Arbeitsplatz = Sprachtraining im Kursformat

## PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE



„...ja bis jetzt das hat so richtig positive (Effekte). Da sind Leute zum Beispiel am Anfang haben die angefangen, da war ein bisschen Schwierigkeiten mit denen zu arbeiten, da muss man alles immer mit Hand zeigen und so [...]. Aber im Moment, seit dem Sprachkurs (und dem Sprachcoaching) ist es besser geworden.“

Mimoun Charki | Produktionsleitung

## PAHMEYER PRODUKTIONSMITARBEITENDE



„Und erste Mal wir haben bei zwei Mal bei Sprachcoaching (darüber gemacht) was ich machen bei Arbeit. Ich war bei Arbeitsplatz und habe (meinem Sprachcoach) gesagt: „Ich machen das (so und so bei der Arbeit).“

Gestern haben wir (z.B. beim Sprachcoaching am Arbeitsplatz) (...) mit diese Zettel (gearbeitet). Sie (mein Sprachcoach) hat ein Zettel von mir gegeben und hat gesagt, ich muss hinschreiben die Worte. [...] Diese Zettel (helfen mir). Gestern nach Hause ganze Tag ich habe auf diese geguckt. Für mich ist es (Sprachcoaching) gut. Ich habe mit (meinem Sprachcoach) Cathrin gesprochen und sie hat gesagt, jetzt wir machen das Thema was ich sagen. [...] (Was) ich will neu lernen. [...] Hat gesagt jetzt wir machen, was ich brauche.“

Produktionsmitarbeiter



## 10. Sprachcoaching (am Arbeitsplatz) und Bielefelder Sprachcoaching

### Sprachcoaching (am Arbeitsplatz)

In der Kartoffelmanufaktur Pahlmeyer wurde in Projektphase 1, 2 und 3 Sprachcoaching am Arbeitsplatz durchgeführt (Thomas C., 2016). Dabei begleiteten Sprachcoaches einzelne Mitarbeitende für eine begrenzte Zeit (z.B. 6 Termine à 45 min). Die Termine fanden direkt am Arbeitsplatz statt. Wenn der Arbeitsplatz ungeeignet war, wurde mit Szenarien, welche einen starken Bezug zu den individuellen beruflichen Anforderungen des jeweiligen Mitarbeitenden hatten (Sass & Eilert-Ebke, 2014), gearbeitet. Sprachcoaching am Arbeitsplatz hat in Phase 2 und 3 für die Mehrzahl der Teilnehmenden (28 Personen) begleitend zum Training im Kursformat stattgefunden. Für einige wenige Mitarbeitende war es auch eine Einzelmaßnahme, welche z.B. die Teilnahme an einem staatlichen Integrationskurs flankierte (2 Personen). Wurden Sprachtraining und Sprachcoaching kombiniert eingesetzt, arbeiteten Lehrkräfte des Sprachtrainings eng mit dem eingesetzten Sprachcoach zusammen und/oder waren sogar dieselbe Person. Das Sprachcoaching unterstützte so gezielt den einzelnen Mitarbeitenden, die im Training erarbeiteten Inhalte am Arbeitsplatz umzusetzen. So gelang ein Transfer des Wissens aus dem Unterrichtsraum hinein in den Arbeitsalltag ihres Betriebes oder ihrer Einrichtung (und wieder zurück).

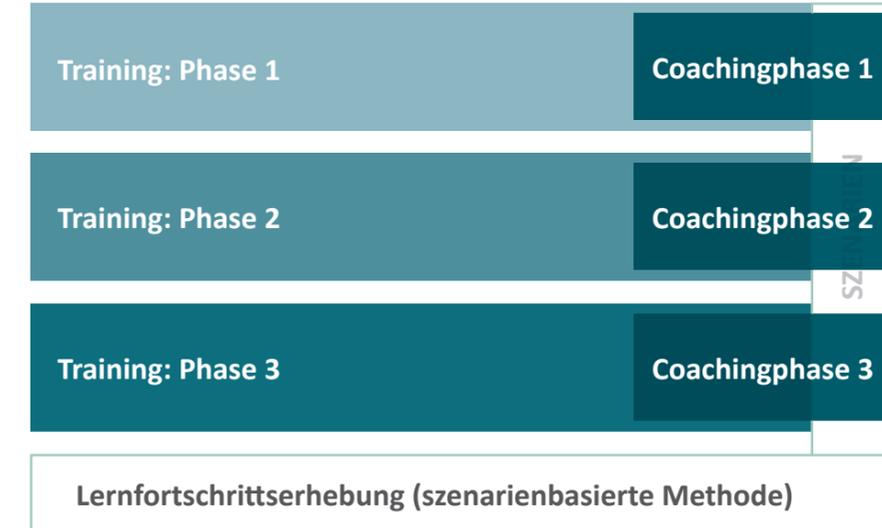


Abb. 9: Die erweiterte Form der Abb. 8 zeigt den zeitlich versetzten Einsatz des Sprachcoachings und des Sprachtrainings auf: Jedes Modul des Deutschtrainings wurde durch eine Coachingphase flankiert.



Abb. 10: Das Sprachcoaching findet direkt am Arbeitsplatz statt.

Sprachcoaching am Arbeitsplatz = individuelle Begleitung vor Ort



## PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE



„[...] damals hatten wir drei Gruppen gemacht: A, B und C. (Die Leute der) C-Gruppe sind schon raus (aus dem Kurs) weil die kommen klar mit (der) Arbeit. Die verstehen und so, braucht man nicht mehr so viel (mit der Hand) erklären. Wenn du mit denen sprichst, verstehen alles. Das heißt, der Sprachkurs hat Positive(s) denen gebracht – und mit dem Sprachcoaching auch so ist. Da werden sie immer nach der Aufgabe, was die (bei der Arbeit) machen und so (gefragt). Ja und dann ist es richtig gut, ja!“



Mimoun Charki | Produktionsleitung

## PAHMEYER PRODUKTIONSMITARBEITENDE



„Für mich ich glaube ist perfekt, kann ich sagen. Ich meine Zertifikat (im Integrationskurs) ich habe bekommen mit Maximum Punkte hören, lesen und gleich Maximum Punkte schreiben. Aber ich habe nicht geschafft die (Prüfung mit dem) sprechen. Ich glaube [...], dass diese vier oder fünf Sätze, das ich spreche an Arbeit ist zu wenig für Entwicklung meine deutsch Sprache. So [...] brauchte das (Sprachcoaching). Dann auch ich glaube, dass für meine Kollegen das ist auch gut, das sind, mein Gott, ich will nicht (schlecht über sie reden), aber ich habe einige Kollegen, das sind nicht so gut in Lesen oder Schreiben. Oder Grammatik ist zu viel zu viel für ihn.“



**Und dann dieses Sprachcoaching, ich glaube, ist sehr wichtig und hilft sehr viel. Dann sie können verstanden einander zum Arbeit mit der Chefin und so.“**

Produktionsmitarbeiterin

## PAHMEYER PRODUKTIONSMITARBEITENDE



„Ich hatte (beim Kurs mal) einen Text (über) [...] Hygiene. (Die Lehrerin und Chef) gesagt, ich muss lesen, aber war zu schwer für mich. Und dann ich habe (diese Sache) nicht [...] mehr (in) diese(m) Deutschkurs gemacht und (aber im Sprachcoaching). Ja (wenn wir etwas nicht verstanden haben), sie (der Sprachcoach) hat immer uns gefragt, [...] (wo) wir haben ein Problem. Oder wann wir haben neue Worte, was wir haben gehört und wir verstehen nichts. Hat gesagt muss immer zu sie sagen und sie kann bei uns erklären. Oder Hilfe mit was Problem wir haben. Sie war immer hat gesagt. Jetzt ich haben die Handynummer und sie schickt bei mir auf WhatsApp (Antworten auf meine Fragen und passende Übungen. Auch für ganz kleine Probleme, die mich verwirren:) Ich habe (z.B.) Problem mit ‚die‘ und ‚das‘ und hat gestern, ich glaube, drei Fotos bei mir geschickt, mit diesen (Übungen) wann (Worte) mit welchem Kasus mit welchem Gender (und sowas) alles.“



Produktionsmitarbeiterin

### Bielefelder Sprachcoaching

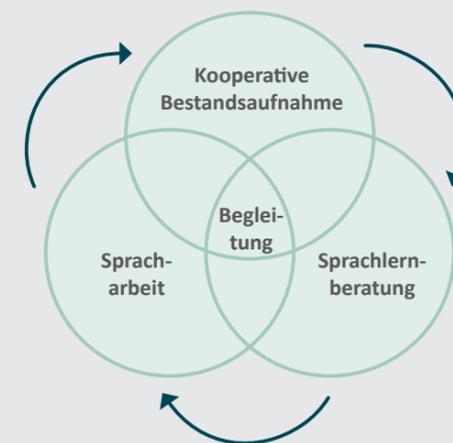
Für die Mitarbeitenden der Kartoffelmanufaktur Pahlmeyer bestand zusätzlich zu dem sehr stark auf die arbeitsplatzbezogenen Inhalte fokussierten Angebot des Sprachcoachings am Arbeitsplatz im Einzelfall die Möglichkeit, ein grundständiges, eher auf die individuellen Bedürfnisse ausgerichtetes Bielefelder Sprachcoaching abzurufen. Dieses wurde besonders zur Klärung von wiederkehrenden kommunikativen Problemsituationen am Arbeitsplatz genutzt. Interessanterweise forderten aber auch einige Mitarbeitende Sprachcoaching gezielt ein, um sich eigene individuelle Lernstrategien zu erarbeiten, mit denen sie dann in der Folge entweder besser im Sprachtraining zurechtkamen (langsame Lerner) oder zusätzlich selber Deutsch lernen konnten (besonders leistungsstarke Lerner).



### Bielefelder Sprachcoaching

Das hier durchgeführte Sprachcoaching am Arbeitsplatz baut auf den Prinzipien des *Bielefelder Sprachcoachings* auf (Daase, Ferber-Brull, Kaplinska-Zajontz & Romero, 2014). Grundgedanken dieses Sprachförderinstruments sind im Rahmenkonzept des SPRUNQ-Projekts nachzulesen (Daase & Romero, 2013). Derzeit gibt es in Bielefeld zwei Projekte, die Sprachcoaching anbieten (siehe dazu [www.ifsl-praxis.de](http://www.ifsl-praxis.de) und [www.spracheundrat.de](http://www.spracheundrat.de)).

(Sprach)coaching ist eine individuelle, zeitbegrenzte Begleitung einer Person, die Deutschlernen möchte (Klientinnen und Klienten), durch einen Sprachcoach. Es wird im Sinne von „Hilfe zur Selbsthilfe“ gearbeitet. Sprachcoaching ist kein Instrument zur dauerhaften Unterstützung der Deutschlernenden und folgt keinem festen Curriculum (im Unterschied zu einem Kurs). Elemente des Sprachcoachings sind nach der kooperativen Bestandsaufnahme, bei der Motivation, Voraussetzungen und Ziele des Coachingprozesses geklärt werden, die Spracharbeit und die Sprachlernberatung. Bei der Spracharbeit werden tatsächlich sprachliche Arbeitsschwerpunkte gesetzt, die jedoch durch die Klientin oder den Klienten selbst initiiert werden. Bei der Sprachlernberatung geht es darum, individuelle Lernprozesse zu begleiten und erfolgreiche Lernstrategien des Klienten weiter auszubauen oder neue Wege gemeinsam zu entdecken. Dabei steht der Bedarf und die Bedürfnisse der Klientin oder des Klienten im Mittelpunkt, der Sprachcoach begleitet das Lernen (nur). Während des gesamten Coachingprozesses steht er der Klientin oder dem Klienten beratend zur Verfügung. Wesentliches Ziel des Sprachcoachings ist es, eine effektive Fortsetzung des Sprachlernprozesses nach dem abgeschlossenen Coaching durch die Klientin oder den Klienten selbst zu ermöglichen.



## LEHRKRÄFTE & EXTERNE BERATUNG



„Deutsch lernen parallel zum Arbeitsalltag lastet oft schwer auf den Schultern der Mitarbeitenden. Betriebliches Sprachmentoring verteilt die Anstrengungen des Deutschlernprozesses auf breitere Schultern: Nicht mehr nur der einzelne Mitarbeitende muss die Anstrengungen auf sich nehmen, sondern der gesamte Betrieb, allen voran die mittlere und höhere Managementebene, macht sich für eine arbeitsprozessstützende Kommunikation stark!“

Cathrin Thomas | Artikulus - Wendepunkt Sprache

## PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE



„Langfristig, hoffe ich, werden wir davon profitieren, weil wir einfach auch eine noch bessere Qualität an den Markt kriegen und einfach eine noch geringere Fehlerquote haben, alleine dadurch, dass wir uns besser verständigen können. Also es wird weniger Fehler geben auf Grund einer Fehlkommunikation, das muss einfach!“



„Das ist auch das Ziel, dass man sich versteht. Das ist ja auch so, wenn man mit vielen, in der Lebensmittelindustrie wird viel mit nicht deutschsprachigen Leuten gearbeitet. Und man merkt, dass doch viele, viele Kommunikationsprobleme da sind. Oftmals sagen die Leute, sie haben es verstanden oder nicken viele Sachen ab und es wurde aber nicht verstanden. So. Da muss man selber natürlich sensibilisiert sein, dass man dann wirklich guckt: Ist es denn verstanden? Und je besser eben auch die Sprachkenntnisse sind, umso besser wird einfach vieles verstanden, umso einfacher ist die Kommunikation, umso kürzer ist die Kommunikation und ja, ich denke das muss so sein, dass einfach die Kommunikation nicht ein Problem ist, sondern eher dafür da ist, um Probleme zu lösen und solche gar nicht aufkommen zu lassen.“

Marc Vergien | Betriebsleitung

## PAHMEYER PRODUKTIONSMITARBEITENDE



„Wann wir machen Schulung für Hygiene oder anderes (müssen wir auch viel Deutsch lesen). Aber ist ein bisschen schwer. [...] (immer) wann wir machen diese Schulung für Hygiene. Und wir kommen [...] (zur Qualitätsbeauftragten) und sie spricht und zeigt bei uns Zettel, was (wir sollen ab)schreiben. Und ich habe diese nichts verstanden, was sie sagt. Diese sind so schwere Worte für mich. [...]. Aber ich will mit Cathrin (meinem Sprachcoach) sprechen. Und ich will diese (Thema), was wir machen bei diese Schulung, [...] (sagen und sie erklärt) bei mir. Ich habe zu Hause diese Zettel, was wir haben gemacht. Und ich will diese bringen und dann sie kann bei mir erklären, was ist denn das. Und beim nächsten Mal ich kann alles verstehen alleine.“



Produktionsmitarbeiterin

## 11. Betriebliches Sprachmentoring

„Betriebliches Sprachmentoring“ ist ein Sammelbegriff für verschiedene Maßnahmen, die zur innerbetrieblichen Unterstützung des Deutschlernprozesses von Mitarbeitenden mit nichtdeutscher Muttersprache eingesetzt werden können. Sprachmentoringmaßnahmen können sowohl mit Sprachkursen und/oder Sprachcoaching kombiniert werden. Sie sind jedoch im Einzelfall auch eigenständig sinnvoll.

Ziel des betrieblichen Sprachmentoring ist es, eine sprachlernförderliche Sprachumgebung im Betrieb auszugestalten. Dieses wird in der Regel durch eine externe Beratung eingeleitet. Hierbei berät, informiert und wirkt ein externer Berater oder eine Beraterin daran mit, dass der Betrieb seine Betriebssprache an die Bedürfnisse der Deutschlernenden anpasst. Sinnvolle bestehende Strukturen werden identifiziert und ausgeweitet, andere neu eingeführt. Auch die Auswahl und Ausbildung von betriebsinternen Sprachmentoren oder Sprachmentorinnen kann im Rahmen von betrieblichem Sprachmentoring geschehen und eine fortdauernde Sicherung der Beratungsinhalte gewährleisten. In solchen Fällen werden zunächst extern angeregte betriebliche Sprachmentoringmaßnahmen zu dauerhaft etablierten internen Sprachmentoringstrukturen ausgeweitet.

Betriebliches Sprachmentoring kann also folgende Punkte beinhalten:

- Beratung zu Umsetzbarkeit von Sprachfördermaßnahmen: Betriebe werden dazu beraten, wie man einen arbeitsplatzbezogenen Deutschkurs oder Sprachcoaching konkret organisieren und umsetzen kann (z.B. bei Schichtbetrieb).
- Durchführung von „Sofortmaßnahmen“: eine Beratung des Betriebes/der Einrichtung wie durch einfache betriebsinterne Maßnahmen, also abgesehen von Sprachkursen oder Sprachcoaching, sofort etwas zu Verbesserungsmöglichkeiten der Deutschkenntnisse der Mitarbeiter getan werden kann (etwa durch Veränderungen von schriftlichen Anweisungen oder Aushänge usw.).
- Durchführung von Sprachcoaching für „Schlüsselpersonen“: Begleitung und Beratung von Schlüsselpersonen im Betrieb (etwa Auszubildenden oder Qualitätsmanagern), um z.B. aufzuzeigen, wie Sprache im Rahmen betrieblicher Unterweisungen für Mitarbeitende mit wenig Deutschkenntnissen angepasst werden sollte, um das Verständnis zu sichern.
- Prozessanalyse und -optimierung: Mit dem Fokus auf das Thema Sprache werden bestehende Prozesse (z.B. Einarbeitungsprozesse) begleitet, analysiert und entsprechend Veränderungsvorschläge gemacht, wie die Prozesse sprachförderlich gestaltet werden können.
- Ausbildung „betrieblicher Sprachmentoren und -mentorinnen“: Beratung zur Auswahl und Fortbildung von Kollegen und Kolleginnen als betrieblicher Sprachmentoren. Interne Sprachmentoren sind ein wichtiger Faktor zur Sicherung des extern angestoßenen Sprachmentoringprozesses. Sie sind einerseits Ansprechpartner oder -partnerin für neue Kollegen und Kolleginnen, wenn diese gezielte Unterstützung zu sprachlichen Belangen benötigen (z.B. Formulierungshilfen, Korrekturlesen von Schriftlichem, mündliche Fehler nach Absprache korrigieren). Andererseits fungieren Sie auch als Multiplikatoren für das im Rahmen der Sprachmentoringberatung erarbeitete Wissen in das Unternehmen hinein. So sorgen Sie etwa durch Information an zusätzliche Kollegen dafür, dass erarbeitete sprachförderliche Prozesse vermehrt umgesetzt werden können. Oder achten z.B. in Besprechungen darauf, dass verständlich gesprochen wird und somit alle die Möglichkeit haben sich zu beteiligen.

Die Kartoffelmanufaktur Pahlmeyer wurde bereits vor Projektbeginn 2015 durch externe Beratung - wie beschrieben unter a) Beratung - begleitet. Dieses wurde zunächst von Sabine Stallbaum (Ansprechpartnerin NRW berufsbezogenes Deutsch des IQ-Netzwerkes) gewährleistet und unterschiedlich intensiv über die gesamte Projektlaufzeit fortgesetzt. In Projektphase 2 und 3 übernahm diese Tätigkeit verstärkt Cathrin Thomas (eingesetzter IQ-Sprachcoach und externe Beraterin beauftragt durch die Fachstelle berufsbezogenes Deutsch des IQ-Netzwerkes). Interne Mentoringmaßnahmen wie unter b) und c) beschrieben, wurden in Projektphase 3 eingeleitet. Es wurde begonnen, die Materialien der Hygieneschulungen zu überarbeiten, sowie Sprachcoachingeinheiten zum sprachsensiblen Anleiten mit der mittleren und gehobenen Führungsebene innerhalb der Produktion (Linienführer/in, Schicht-, Produktionsleiter/in) durchgeführt.

Betriebliches  
Sprachmentoring =  
Deutsch lernen im  
Betrieb & mit  
dem Betrieb

## 12. Konzeptueller Hintergrund

Die inhaltliche Grundlage zu diesem Projekt ist in der „Handlungsempfehlung zur betrieblichen Deutschförderung: Vom Konzept zum Angebot“ zu finden (Thomas C., in preparation). Diesem Handlungskonzept ist auch die nachfolgende Grafik (Abb.11) entnommen, welche eine idealtypische zunächst vereinfachte Darstellung der Organisation von Sprachfördermaßnahmen im Betrieb darstellt.

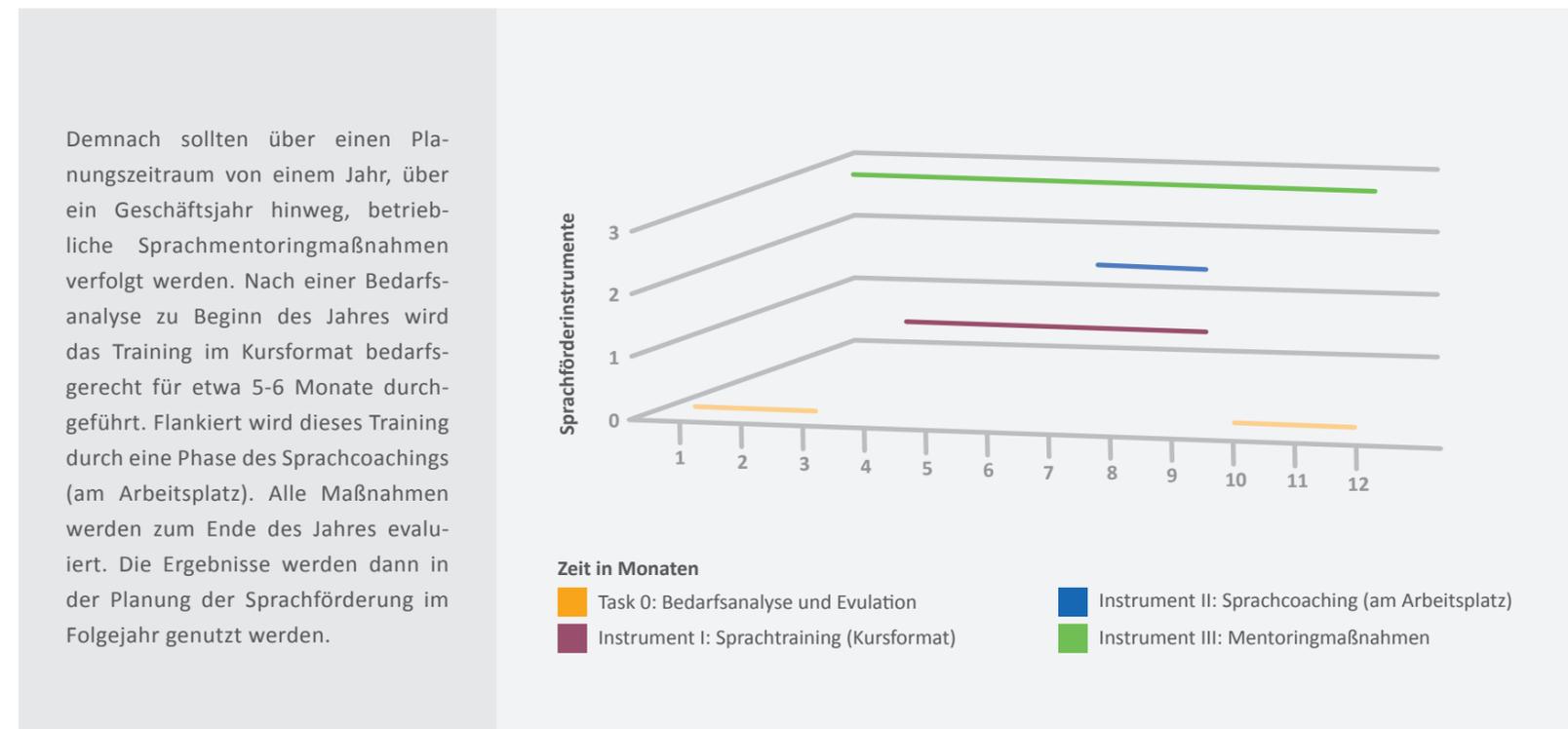


Abb. 11: Schematisch dargestellte Organisation von Sprachfördermaßnahmen im Betrieb über einen Planungszeitraum eines Geschäftsjahres. Zum Verständnis ist es notwendig zu beachten, dass auf der y-Achse die Werte 1, 2 und 3 jeweils für die Sprachförderinstrumente stehen. So können alle durchgeführten Maßnahmen eines Instruments gruppiert auf diesen Ebenen dargestellt werden. Es werden zum Beispiel auf Ebene 1 alle Maßnahmen aus dem Bereich des Trainings im Kursformat in Form von roten Zeitlinien grafisch dargestellt. Auf Ebene 2 die Sprachcoaching- (blaue Linien) und auf Ebene 3 die Mentoringmaßnahmen (grüne Linien). Die Länge der Zeitlinien verdeutlicht, entsprechend der Skalierung auf der x-Achse, die Dauer der jeweiligen Realisation der Einzelmaßnahme. Die räumliche Dimension der Grafik dient dazu, die zeitweise parallelen Durchführungsphasen der Einzelmaßnahmen zu veranschaulichen.

## 13. Projektlauf 2017

Zum Ende der Projektphase 2, vor allem jedoch in der Projektphase 3 wurden die (in Phase 1 und zu Beginn der Phase 2) begonnen Sprachfördermaßnahmen im Betrieb deutlich durch IQ-Mittel aufgestockt (vgl. Budgetrahmen auf S.33). So wurde das angestrebte Ziel eines „Gesamtförderkonzeptes Deutsch“ in der Kartoffelmanufaktur Pahlmeyer erreicht.



Abb. 12: Schematisch dargestellte Organisation der Deutschförderungen in der Projektphase 3. In Projektphase drei gab es drei Gruppen, die Sprachtraining im Kursformat auf unterschiedlichen Niveaustufen absolvierten (rot-rosa markierte Linien), sowie 25 Personen, die Sprachcoaching am Arbeitsplatz erhielten. Weitere 10 Personen erhielten grundständiges Sprachcoaching (blau markierte Linien). Außerdem wurde in dieser Phase vermehrt die Rolle des Betriebs in den Blick genommen (grüne Linie). Alle Maßnahmen pausierten in der Urlaubszeit im Sommer und zu der produktionsstärksten Zeit des Betriebes von Weihnachten.

Die Abb. 12 (diese Seite, links) verdeutlicht den Einsatz der verschiedenen Sprachförderinstrumente und deren Einsatzphasen in der Projektphase 3 in der Kartoffelmanufaktur Pahlmeyer im Detail. Die Komplexitätszunahme (im Vergleich zu Abb. 11) ist dem Umstand geschuldet, dass die Maßnahmen an die betrieblichen Gegebenheiten anzupassen waren: Der Betrieb und die Produktionsmenge und Mitarbeiteranzahl wuchs, so dass eine Anpassung der Maßnahmen von enormer Bedeutung für das Gelingen der Deutschfördermaßnahmen im Betrieb war und die Einführung dieser Instrumente einen Wendepunkt an einem kritischen Moment darstellt.

### Hinweise zur konzeptuellen Grundlage und Anpassungen im Verlauf der Durchführung:

Grundlagen der Umsetzung des „Sprachförderkonzeptes Deutsch in der Kartoffelmanufaktur Pahlmeyer“ sind in „Deutsch am Arbeitsplatz: eine Handlungsempfehlung für betriebliche Sprachfördermaßnahmen“ zusammengeführt (Thomas C., in preparation). Diese wurde der Projektphase 3 zu Grunde gelegt. Der



## LEHRKRÄFTE & EXTERNE BERATUNG



„Ich möchte, dass die Betriebe selber merken (können), was sie eigentlich leisten können. Sie müssen (...) (zwar) investieren, aber sie steigern ja ihre Produktivität. Das ist ein großes Thema für das betriebliche Sprachmentoring, (und in der Beratung) und Begleitung von Betrieben. Man (kann schließlich nach einiger Zeit auch) wirklich (...) in Zahlen (...) messen, was so was (wie die Deutschförderung) bewirken kann. Es (...) gibt (meist) schon einige (bekannte) Stellschrauben: zum Beispiel Personalfuktuation, das ist so ein Stichwort. (Der Betrieb weiß in der Regel) wieviel man (...) sparen kann, wenn man die Leute wirklich hält. Und dass dann das Geld eben auch gut investiert ist.“



„(Ich werbe dafür), dass man sich (...) lieber auf ein hochwertiges Training und ein hochwertiges Sprachcoaching einlässt, (welches) gezielt für die entsprechenden Schlüsselpersonen (eingesetzt wird). Das ist viel wirtschaftlicher, als einfach nur zu sagen, ich nehme das Billigste (Angebot) vom Markt und streue mal in der Masse. (Wie das Projekt zeigt, macht es auch finanziell Sinn) die Qualität wirklich in den Vordergrund zu stellen.“

Cathrin Thomas | Artikulus - Wendepunkt Sprache

## PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE



„Ich denke, (die Kosten) stehen im Verhältnis. Ich glaube, das ist eine gute Investition, die wir da machen, ich glaube, dass wir am Ende der ganzen Reise, eher davon profitieren werden.“

Marc Vergien | Betriebsleitung

## PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE



„Bei der Planung vom Kurs, muss man immer berücksichtigen [...], dass die Leute auch passen in den Rhythmus von Kurs [...] (und), dass (trotzdem immer) die Produktion weiterlaufen (muss). [...] (sonst machen wir Verlust).“

Mimoun Charki | Produktionsleitung



Einsatz der Einzelmaßnahmen wurde allerdings bedarfsgerecht umgestaltet. Dieses ergab entsprechende Anpassungen des Projekts, welche durch einen Vergleich der Abb. 11 und Abb. 12 deutlich werden. In jeder Projektphase erfolgte eine solche bedarfsgerechte Anpassung, exemplarisch dargestellt wird hier die komplexeste Projektphase 3.

Anlass für die Anpassungen war immer eine direkte Folge der Bedarfsanalysephasen, welche jährlich und selbstverständlich zu Projektbeginn durchgeführt wurde (vgl. S. 15 - 17). Grundsätzliches Ergebnis der Bedarfsanalyse zu Projektbeginn war etwa, dass eine stabile Frequenz des Kurses betriebsbedingt unmöglich ist. Alternativ wurde die Kursfrequenz laufend an die Arbeitslast und Personalsituation im Betrieb angepasst. So wurde 2017 etwa, wie in den Vorjahren auch, in der Vorweihnachtszeit kein Deutschkurs angesetzt oder auch alle Aktivitäten der Sprachförderung in der Sommerpause ausgesetzt (vgl. durchgängige Lücke in den Zeitlinien in den Monaten 7, 8 und 12). Ein Beispiel für das Ergebnis der jährlichen Bedarfsanalyse ist 2017 die Anpassung des Trainings im Kursformat auf eine veränderte Mitarbeiterstruktur im Betrieb, die eine veränderte Gruppenbildung und Kursfrequenz zur Folge haben musste.

Zusätzliche Erklärung bedarf abschließend der Umstand, dass die Grafik womöglich den Eindruck erwecken könnte, dass in der Projektphase 3 eine wesentlich kürzere Bedarfsanalysephase realisiert wurde, als idealtypisch konzeptuell vorgesehen ist. Dies ist allerdings ein Trugschluss. Das Projekt befand sich bereits in der dritten Phase und es wurde an diesem Punkt von der Vorarbeit der Jahre 2015 und 2016 profitiert.

### 14. Hinweise zur Budgetplanung

Sprachförderung im Betrieb kostet Geld! Dieser Punkt lässt sich zunächst nicht in Abrede stellen. Zu diskutieren bleibt der Nutzen der Sprachförderung im Verhältnis zu den Ausgaben. Zu erfassen, wie hoch die Ausgaben im Verhältnis zum messbaren Gewinn sind, ist jedoch kaum möglich. Weder das betriebliche Sprachtraining im Kursformat, noch das Sprachcoaching am Arbeitsplatz oder die Sprachmentoringmaßnahmen sind hinsichtlich ihrer Wirksamkeit vollständig in Zahlenwerten erfassbar, so dass eine Gegenüberstellung von Gewinn und Ausgaben so kaum möglich ist. Es handelt sich beim Ergebnis der Sprachförderung schließlich vor allem um einen qualitativen Zugewinn. Dafür muss zunächst ein Grundbudget bereitstehen. Die Grundmotivation, der Deutschförderung einen gewissen Budgetrahmen zur Verfügung zu stellen, muss daher zunächst anlassbezogen gegeben sein. Ein solcher Anlass findet sich in verschiedenen Branchen vermehrt (Pflege, Gesundheit, Lebensmittelverarbeitung...). Im Falle der Kartoffelmanufaktur Pahmeyer ließen die im Rahmen der Bedarfsanalyse erfassten Punkte gar den Schluss zu, dass die sprachliche Qualifizierung der Mitarbeitenden alternativlos ist. Aus diesem anlassbezogenen Bedarf heraus, wurde das Budget für die erste Projektphase für das Sprachtraining im Kursformat durch den Betrieb bereitgestellt. In den Folgephasen wurde dieses Budget entsprechend der jährlich steigenden Mitarbeiterzahlen sukzessive erhöht. Außerdem wurde das Budget für die Sprachfördermaßnahmen durch IQ-Mittel ergänzt. Damit wurde das Sprachcoaching am Arbeitsplatz und die externen Sprachmentoringmaßnahmen finanziert. In den Abb. 14a und Abb.14b wird die Kostenverteilung über die drei Projektphasen hinweg deutlich. Außerdem wird die Steigerung der Ausgaben in der Gesamtsumme dargestellt. Jedes Sprachförderinstrument wurde unterschiedlich farblich codiert.





Wichtig ist zu betonen, dass die Ausgaben nicht linear zu den steigenden Mitarbeiterzahlen stiegen, sondern sich gemessen an Aufwendungen pro Teilnehmenden von Projektphase zu Projektphase reduzierten. Dies lässt sich deutlich auf die Kombination des Sprachtrainings im Kursformat mit dem Sprachcoaching am Arbeitsplatz und ersten positiven Auswirkungen des betrieblichen Sprachmentoring zurückführen. Während sich die Teilnehmendenzahlen versechsfachten, steigerte sich die Gesamtausgaben für die Sprachfördermaßnahmen nur um das mindestens 4-fache (6 Personen in Projektphase 1 im Vergleich zu mind. 34 Personen in Projektphase 3. Der Einfluss der verstärkt aufgenommenen Sprachmentoringmaßnahmen in Phase 3 wurde hierbei noch nicht einmal vollständig berücksichtigt, da man bei solch übergreifende Maßnahmen schwer die Personenanzahl erfassen kann). **Die Kombination der Instrumente erhöhte also deutlich die Wirtschaftlichkeit und den Wirksamkeitsgrad der Sprachförderung im Betrieb.**

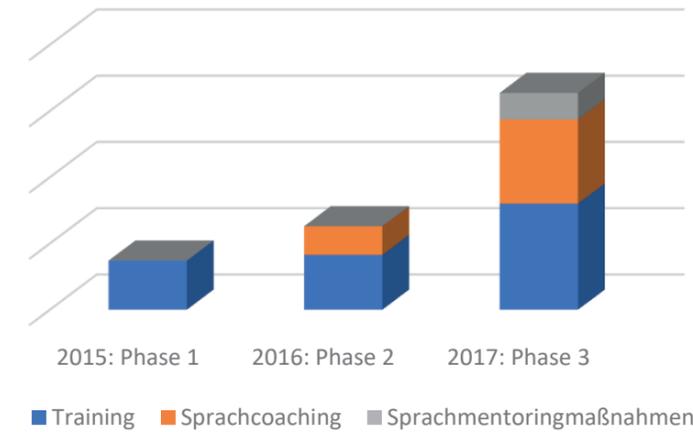


Abb. 14a: Gesamtkostenrelation der Sprachförderung

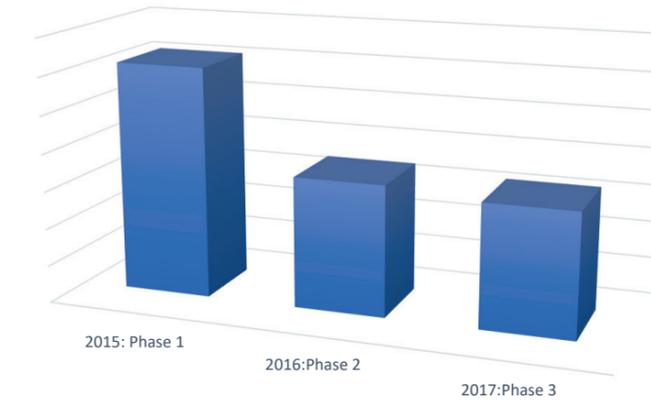


Abb. 13: Sprachförderungskosten (aufgewandt pro Teilnehmenden) über die drei Projektjahre betrachtet.

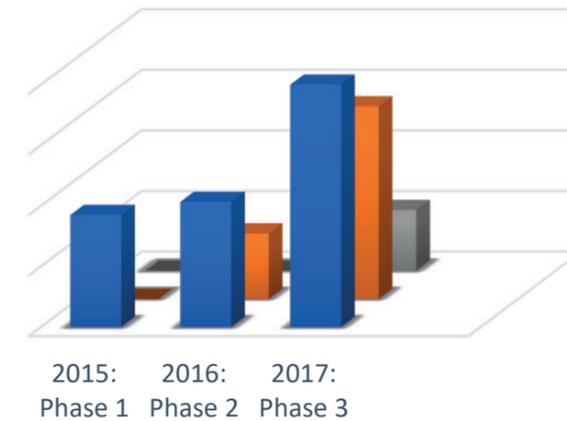
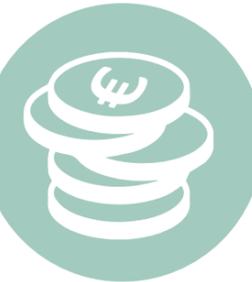


Abb. 14b: Gesamtkostenrelation der Sprachförderung (Grafik deutet an, dass von Projektbeginn alle Sprachförderinstrumente konzeptuell vorgesehen waren).



## LEHRKRÄFTE & EXTERNE BERATUNG

„Ich finde das auch sehr schön, dass der Betrieb Pahmeyer auch investiert und das Ganze macht für die Mitarbeiter - ist nicht selbstverständlich. Und es gibt ganz viele Menschen, die sehr fleißig sind und sehr gut arbeiten und die bleiben unentdeckt



nur, weil sie vielleicht kein Deutsch sprechen. Und da wünsche ich mir, dass die deutsche Sprache nicht der Grund dafür ist, keine Arbeit zu finden und der Weg, wie sie das jetzt gemacht haben und die Mitarbeiter da einzustellen ohne die Sprache und dann in diese Menschen investieren und denen helfen, die Sprache zu lernen, damit sie auch da fleißig arbeiten können, das ist das Beste, was man machen kann. Also (den ganzen Integrationsprozess) mal umgekehrt (sehen), nicht (nur) die Fertigen, die Ausgebildeten, die super gut Deutsch sprechen (einstellen). Die sucht man manchmal vergeblich. Und es gibt wirklich fleißige Menschen, die gut in jedem Beruf sind. Nun leider ist manchmal die deutsche Sprache das Problem.“

Anelia Taschner |  
DaZ-Lehrkraft (Training im Kursformat)

## PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE



„Es hat die Bedeutung, dass wir unseren Personalstamm besser ausbilden können und auch, hoffe ich, besser binden können an uns. Das heißt, wir richten so was aus, wir wollen so was miteinander machen, den Weg gehen wir zusammen. Und ich glaube, dass es auch ein Stückweit zu der sagenumwobenen »Corporate Identity« beiträgt, dass es eben doch mehr Identifizierung mit dem Unternehmen geben kann. Nicht zwingend, wie gesagt. Es ist immer unterschiedlich, wie der Einzelne der Sache gegenübersteht, aber wir haben auch viele Mitarbeiter, die wirklich froh sind, dass wir so was anbieten und die auch wirklich dafür brennen und das auch sehr, sehr gerne machen und auch schnell voran kommen damit.“

Marc Vergien | Betriebsleitung

## PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE



„Man hat nicht so gedacht, das wird so, aber hat richtig viel gebracht. Für uns, für die Produktion, und die Leute sind auch flexibel und fleißig. Und mit dem noch Deutschkurs, da hat richtig viel gebracht. Und da hat er uns richtig viel geholfen auch beim Arbeit und bei Leistungen so.“

Mimoun Charki | Produktionsleitung

## 15. Auswertung/Fazit

Eine Sprache parallel zur Vollzeitbeschäftigung im Schichtbetrieb zu erwerben oder auch das Deutschlernen parallel zum Produktionsdruck zu unterstützen, ist Schwerstarbeit. Dieses konnte in der Kartoffelmanufaktur Pahmeyer nur gelingen, da folgende Punkte beachtet wurden:

- Es gab einen Anlass: Allen Beteiligten war und ist klar, warum die Maßnahmen nötig sind!
- Der Bedarf des Betriebes wurde beachtet!
- Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Vorgesetzten wurden weitestgehend berücksichtigt!
- Die Erfolge wurden „schnell“ und direkt am Arbeitsplatz sichtbar!
- Die Planung der Maßnahmen war transparent für alle Beteiligten, aber nicht vollständig unveränderlich; traten Probleme auf, wurde zeitnah reagiert.
- Besondere, z.B. individuelle, Bedürfnisse und Bedarfe konnten im Rahmen des Sprachcoachings und/oder des beratenden Mentoringmoments geklärt werden.
- Die Mitarbeitenden erfuhren, dass der Betrieb ernsthaft an Ihnen interessiert ist und sie bei entstehendem Druck oder Überforderungssituationen nicht „allein“ gelassen wurden.
- Der Betrieb entwickelte ein verstärktes Verständnis für die Langwierigkeit des Zweitspracherwerbsprozesses der Mitarbeitenden.
- Der Betrieb hatte einen verlässlichen, schnell reagierenden, lokal vernetzen und kompetenten Ansprechpartner.
- Alle Maßnahmen wurden konzeptionell verankert.
- Alle Akteure haben eine hohe Fachkompetenz und waren bereit, sich neues Wissen anzueignen.

Deutschlernen im Betrieb gelingt für den einzelnen Mitarbeitenden dann, wenn zusätzlich zu einem fundierten, auf den Betrieb angepassten Deutschkurs/Training jeder Mitarbeitende an kritischen Lernpunkten durch Sprachcoaching effektiv unterstützt wird. So kann Gelerntes nachhaltig gesichert werden. Findet er dann eine angepasste Sprachumgebung an seinem Arbeitsplatz vor, die echte Teilnahme an den erforderlichen Arbeitsprozessen ermöglicht, kann Betrieben die Integration von Personen mit geringen Deutschkenntnissen gut gelingen. Wichtig ist, betriebliches Sprachmentoring und Deutschförderung am Arbeitsplatz durch Trainings oder Sprachcoaching zu kombinieren. Auch hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen ist festzustellen, dass der kombinierte Einsatz verschiedener Sprachförderinstrumente die Kosten im Vergleich zu einem „einfachen Deutschkurs“ deutlich senkt und somit zu empfehlen ist.





## IQ-PROJEKT

**iQ** Netzwerk  
Nordrhein-Westfalen

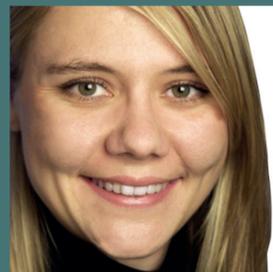


„Ich wünsche mir, dass die Aufgaben und Herausforderungen, vor denen die Betriebe und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen, auf viele Schultern verteilt werden. Nur flexible Angebote, für die sich alle Akteure verantwortlich fühlen, führen zum Erfolg.“

Sabine Stallbaum | Projektleitung

## LEHRKRÄFTE & EXTERNE BERATUNG

**Artikulus**  
WENDE-  
PUNKT  
SPRACHE



„Ich wünsche mir, dass unsere Arbeit hier mehr öffentliche Wahrnehmung und vor allem Wertschätzung erhält!“

Cathrin Thomas | Artikulus - Wendepunkt Sprache

## PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE



„Ich wünsche mir so was, womit wir jetzt angefangen haben (als Programm). Dass es Sprachcoachings gibt, dass es vielleicht auch Mitarbeiter gibt, die von externen Stellen oder öffentlichen Stellen vom Staat eben in die Betriebe gehen und auch informieren, was man machen kann, wie man es angehen kann. Das würde ich mir schon wünschen. Wir haben es ja nun aus Eigeninitiative gemacht, aber ich glaube, einige Betriebe sind einfach nicht so weit, dass sie wissen, dass diese Wege gegangen werden können.“



Marc Vergien | Betriebsleitung

## 16. Ausblick und Wünsche

Zur Evaluation dieses Projekts wurden Interviews mit den Akteuren und Teilnehmenden geführt. Die Abschlussfrage richtete den Blick der Befragten in die Zukunft. Die linksseitig abgedruckten Zitate fassen zusammen, welche Wünsche bestehen und welche Bedarfe durch das Projekt noch nicht hinreichend abgedeckt wurden.

Wie schön, dass das Netzwerk Integration durch Qualifizierung, welches aus Bundesmitteln finanziert wird, das Projekt gefördert hat. Jede Publikation, die im Zusammenhang mit IQ-Fördermitteln veröffentlicht wird, enthält folgenden Satz, um die inhaltliche Ausrichtung des Netzwerkes Integration durch Qualifizierung zu erklären:

„Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ zielt auf die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Migrationshintergrund ab.“

Die finanziellen Mittel aus dem Förderprogramm Integration durch Qualifizierung haben die hier beschriebene konzeptionelle Weiterentwicklung von Instrumenten der betrieblichen Deutschförderung ermöglicht. Die betrieblichen Maßnahmen wurden durch IQ-Know-How in diesem Pilotprojekt flankiert. Dies ermöglichte, dass sowohl neu hinzukommende Mitarbeitende mit sehr geringen Deutschkenntnissen den Anforderungen am Arbeitsplatz gerecht werden konnten als auch Mitarbeitende mit längerer Betriebszugehörigkeit ihre individuelle berufliche Situation festigen oder gar verbessern konnten.

Wir, die beteiligten Akteure und Teilnehmenden, wünschen uns vor allem, dass unsere Mittelgeber den Erfolg und die Qualität dieses Projektes wahrnehmen und dass die Ergebnisse zur Gestaltung verbesserter Rahmenbedingungen von betrieblichen Sprachförderangeboten beitragen. Denn: Dank aller Anstrengung, die dieses Projekt allen Beteiligten abverlangte, wird in der Kartoffelmanufaktur Pahlmeyer Integration durch (sprachliche) Qualifizierung gelebt. Die Ergebnisse dieses Projekts sind auch auf Betriebe anderer Branchen und Einrichtungen übertragbar und unterstützen wirkungsvoll Menschen mit Migrationshintergrund.

Wir wünschen uns mehr Projekte dieser Art!



**IQ-PROJEKT** | **iq Netzwerk**  
Nordrhein-Westfaler



„Die Beratung der Betriebe und Unternehmen steht an erster Stelle und kann von regionalen Servicestellen Deutsch am Arbeitsplatz angeboten werden.“

In diesen Servicestellen laufen die Ergebnisse aus Projekten zusammen und tragen so dazu bei, dass die Nachhaltigkeit gesichert ist und Ideen und Erfahrungen weiterentwickelt werden. Angebote zur betrieblichen Deutschförderung können gezielt eingesetzt und durch individuelle Angebote wie das Sprachcoaching und das Sprachmentoring ergänzt werden und zwar mitten im Betrieb mit allen relevanten Akteuren.“

Sabine Stallbaum | Projektleitung

**LEHRKRÄFTE & EXTERNE BERATUNG**



„Wie dieses Projekt zeigt, ist ein dringender Bedarf für betriebliche Beratung und „Know-How“ rund um das Thema „Deutsch am Arbeitsplatz“ da! Bringt man Projekte wie dieses auf den Weg, kann man wirklich etwas für den Integrationsprozess tun. Hier werden die „Deutschkenntnisse“ nicht zur unüberwindbaren Hürde für die Arbeitsaufnahme, hier wird Deutschlernen am Arbeitsplatz ermöglicht. Wieso passiert so etwas nicht öfter?“

Cathrin Thomas | Artikulus - Wendepunkt Sprache

**PAHMEYER FÜHRUNGSKRÄFTE**



„Also was ich mir gut vorstellen könnte ist, dass (man die Branchen), die man öffentlich kennt, wo viel mit Mitarbeitern (...) mit Migrationshintergrund gearbeitet wird, dass da auch von staatlicher Seite auf die Betriebe zugegangen wird und auch ein Programm angeboten wird. Wo man sagt:



„Wir wissen, ihr habt sehr viele ausländische Mitarbeiter, wir haben ein System für euch, wie ihr eben diese Leute besser integrieren könnt, wie ihr die deutsche Sprache an die Leute herantragen könnt.“ Und das wäre schon wünschenswert, dauerhaft denke ich. Alle Betriebe haben ja eine Aufsichtspflicht für ihre Leute- Wir können ja nun nicht sagen, wir holen sie (nur) rein (...), sondern wir müssen ja schon gucken, dass wir was für die Leute tun da und auch nicht ganz uneigennützig.

Wir selber haben ja auch was davon, wenn die Leute Deutsch sprechen. Und damit stehen wir doch im Moment noch relativ alleine da. Da ist der Staat, aus meiner Sicht, noch nicht so weit wie er sein könnte.“

Marc Vergien | Betriebsleitung

**Die Produktivität des Betriebs wird gesteigert, das Wachstum nachhaltig gesichert**



Ein originär landwirtschaftlicher Betrieb wächst zu einem mittelständischen Unternehmen der Lebensmittelverarbeitenden Branche heran...



Der Betrieb investiert in seine Mitarbeitenden...



...und lässt ein passgenaues „Deutschtraining am Arbeitsplatz“ konzeptionieren, durchführen und ermöglicht den Mitarbeitenden die Teilnahme.



Das durch das Deutschtraining in den Betrieb gelangte „Know-How“ zum Thema „Deutsch am Arbeitsplatz“ wird erweitert und Prozesse und Strukturen in den Blick genommen.



Von da an flankiert das Sprachcoaching am Arbeitsplatz das intensive Training im Kursformat und sichert so für die einzelnen Mitarbeitenden die Umsetzbarkeit der erlernten Inhalte bei der Arbeit.



Der Betrieb an sich etabliert sich mehr und mehr zum Lernort: Fachliche und sprachliche Inhalte werden integriert vermittelt. Deutsch lernen am und für den Arbeitsplatz gehört zu den normalen betrieblichen Abläufen dazu. Das betriebliche Sprachmentoring funktioniert und trägt dazu bei, dass kontinuierlich an der Ausgestaltung einer sprachlernförderlichen Umgebung gearbeitet wird.

## 17. Literaturverzeichnis

**Beckmann-Schulz, I. & Kleiner, B. (2011).** Qualitätskriterien interaktiv, Leitfaden zur Umsetzung von berufsbezogenem Unterricht Deutsch als Zweitsprache. Hamburg: Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch des Förderprogramm Integration durch Qualifizierung. Von [www.deutsch-am-arbeitsplatz.de/qualitätskriterien.html](http://www.deutsch-am-arbeitsplatz.de/qualitätskriterien.html) abgerufen

**Berg, W. & Grünhage-Monetti, M. (4 2009).** Zur Integration gehört Spaß, Witz, Ironie, `ne Sprache, die Firmensprache - Sprachlich kommunikative Anforderungen am Arbeitsplatz. Deutsch als Zweitsprache, S. 7-20.

**Berg, W. & Leinecke, R. (2014).** „Deutsch habe ich im Betrieb gelernt“. Berufsbezogenes Deutsch im Unternehmen verankern. Braunschweig: Landesnetzwerk des Förderprogramms Integration durch Qualifizierung Niedersachsen.

**Braddell, A., Grünhage-Monetti, M., Portefin, C., Sjösvärd & Kerstin.** (in preparation). Language for work – a quick guide. Graz, Österreich: Language for work – Tools for professional development, part of the 2016-19 programme of the European Centre for Modern Languages, Languages at the heart of learning.

**Daase, A. & Romero, A. (2013).** Bielefeld: AWO-Bielefeld, Projekt SPRUNQ. von [www.sprunq.de](http://www.sprunq.de) abgerufen

**Daase, A., Ferber-Brull, R., Kaplinska-Zajontz, M. & Romero, A. (2 2014).** Ein SPRUNQ-Brett auf dem Weg zum individuellen Ziel: Das Modellprojekt „Sprachcoaching für berufliche Unterstützung und Qualifizierung“. Deutsch als Zweitsprache, S. 5-23.

**Eilert-Ebke, G. (2016).** Lernfortschrittsmessung auf der Grundlage von Szenarien. Braunschweig: Volkshochschule Braunschweig GmbH.

**Grünhage-Monetti, M. (2010).** Sprachlicher Bedarf von Personen mit Deutsch als Zweitsprache in Betrieben. Nürnberg: Expertise im Auftrag des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge.

**La Mura Flores, T. & Scheerer-Papp, J. (2016).** Sprachsensibel beraten - Praktische Tipps für Beraterinnen und Berater. Hamburg: passage gGmbH Migration und Internationale Zusammenarbeit und Fachstelle für Berufsbezogenes Deutsch im Förderprogramm IQ.

**Sass, A. & Eilert-Ebke, G. (2014).** Szenarien im berufsbezogenen Unterricht Deutsch als Zweitsprache. Hamburg: Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch im Förderprogramm IQ.

**Thomas, C. (in preparation).** Konzept für ein Sprachcoaching am Arbeitsplatz in der Kartoffelmanufaktur Pahlmeyer.

**Thomas, C. (2016).** Sprachtraining im Kursformat: Kurskonzept für die Kartoffelmanufaktur Pahlmeyer. Artikulus. Von [www.artikulus.de](http://www.artikulus.de) abgerufen.

**Thomas, C. (in preparation).** Deutsch am Arbeitsplatz: eine Handlungsempfehlung für betriebliche Sprachfördermaßnahmen oder Handlungsempfehlung zur betrieblichen Deutschförderung: Vom Konzept zum Angebot. Bielefeld: Artikulus - Wendepunkt Sprache.

**Weissenberg, J. (2 2010).** Sprachlich-Kommunikative Handlungsfelder am Arbeitsplatz. Deutsch als Zweitsprache, S. 13-24.

**Weissenberg, J. (2012).** Sprachbedarfsermittlung im berufsbezogenen Unterricht „Deutsch als Zweitsprache“. Hamburg: IQ-Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch. Von [www.deutsch-am-arbeitsplatz.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/BD/Fachstelle\\_Brosch%C3%BCre\\_web.pdf](http://www.deutsch-am-arbeitsplatz.de/fileadmin/user_upload/PDF/BD/Fachstelle_Brosch%C3%BCre_web.pdf) abgerufen.

