

# Geschäftscoaching für ethnische Minderheiten, Dänemark

*In dieser Fallstudie wird ein Unternehmercoaching-Projekt für Unternehmer aus ethnischen Minderheitengruppen vorgestellt. Die Fallstudie erörtert die Ziele, den Hintergrund, die Aktivitäten sowie die Auswirkungen des Projekts. Außerdem werden die bei der Durchführung des Projekts sichtbar werdenden Herausforderungen und die Voraussetzungen für die Übertragung dieses Projekts auf einen anderen Kontext präsentiert.*

## Ziele

Das Ziel des Geschäftscoaching-Programms im dänischen Vejle besteht darin, potenzielle Unternehmer aus ethnischen Minderheitengruppen, die in der Stadt ansässig sind, zu betreuen. Der Betreuer stellt Informationen nicht nur zur Unternehmensförderung, sondern auch im Zusammenhang mit Einwanderung, Gesundheit, Unterkunft und sonstigen Aspekten des Lebens in einem fremden Land wie Dänemark zu Verfügung. Bei Bedarf findet eine Weitervermittlung an formelle Unternehmensförderungsorganisationen und andere Dienstleister statt. Das Projekt bietet keine finanzielle Unterstützung, kann Klienten jedoch an andere Anbieter weitervermitteln und Beratung zur Vorstellung von Geschäftsplänen bei Darlehensgebern leisten.

In Vejle lebt eine wachsende ethnische Minderheitengemeinschaft, die in den 1990er-Jahren vor allem aus der Türkei stammte. Andere Zuwanderer kamen aus Teilen Nordafrikas, insbesondere Tunesien, Marokko und Algerien. In den letzten Jahren und insbesondere seit 2003 kommen die Zuwanderer aus immer mehr unterschiedlichen Ländern. Immer mehr kommen aus den neuen Mitgliedstaaten der Europäischen Union, vor allem aus den baltischen Staaten und Polen.

Das Coaching-Projekt startete 2004 und unterstützt auch heute noch Unternehmer aus ethnischen Minderheitengruppen. Es begann als informelle Initiative und baute auf der Erfahrung seines Gründers Muhsin Türkyilmaz auf, der bereits Freunde und Kontakte auf informeller Basis beriet. Da er Dänisch sprach, wurde er häufig gebeten, Menschen auf Behördengängen zu begleiten, wo er entweder als Dolmetscher auftrat oder den Behörden die Situation erläuterte. In dieser Funktion verdiente er sich das Vertrauen innerhalb seiner Gemeinschaft. Er fand nach und nach heraus, dass viele Zuwanderer die Gründung eines eigenen Unternehmens anstrebten, da es so schwierig für sie war, eine allgemeine Beschäftigung zu finden. Einige von ihnen waren in ihrem Heimatland Unternehmensinhaber gewesen und hatten schon durch ihren Umzug in ein anderes Land unternehmerischen Eifer unter Beweis gestellt.

## Hintergrund

Die Hintergründe der Zuwanderer sind hochgradig verschieden. Einige von ihnen kommen als Flüchtlinge, die vor Krieg und Unterdrückung fliehen. Die Migranten in dieser Gruppe sind in den zahlreichen Phasen, die sie auf dem Weg vom Asylbewerber zum Flüchtling bis zum Erwerb der Staatsbürgerschaft durchlaufen müssen, nicht gut mit ihren Rechten in Zusammenhang mit Arbeit vertraut. Es besteht eine natürliche Zurückhaltung, ihren Status aufs Spiel zu setzen, indem sie sich an eine öffentliche Verwaltung wenden. Andere kommen aus wirtschaftlichen Gründen oder durch familiäre Verbindungen, sei es als Teil einer bestehenden Familie, durch eine arrangierte Heirat oder durch andere Vereinbarungen. Diese höchst heterogene Gruppe stellt die öffentliche Verwaltung, und insbesondere Unternehmensförderungsdienste, vor eine Herausforderung. Die meisten Unternehmensberater wissen wenig über Einwanderungsfragen, Arbeitsgenehmigungen und mit der sozialen Integration verbundene

Herausforderungen. Dies beeinträchtigt ihre Fähigkeit, zugewanderten Unternehmern geeignete Unterstützung zu leisten. Unternehmensberater müssen für diese Fragen stärker sensibilisiert werden und einigermaßen über andere Agenturen, die in diesen Bereichen tätig sind, Bescheid wissen.

Außerdem haben Zuwanderer in der Regel Schwierigkeiten, sich in dem institutionellen und Regelungsumfeld ihres neuen Landes zurechtzufinden, weil es sich von dem in ihrem Heimatland unterscheidet. Beispiele hierfür sind unter anderem das Wissen, wie man eine Unterkunft findet, zu verstehen, wie man Gesundheitsdienstleistungen in Anspruch nehmen kann, welche öffentliche Verwaltung welche Funktionen wahrnimmt sowie andere Fragen, die sich im Alltag ergeben. Selbst Bürger der Europäischen Union aus den neuen Mitgliedstaaten der Europäischen Union machen die Erfahrung, dass viele Annahmen aus ihrem Heimatland nicht auf andere Mitgliedstaaten übertragbar sind.

Im Ergebnis setzen Zuwanderer auf den Rat von Freunden und Familie (die sich unter Umständen in einem anderen Land aufhalten). Diese Ratschläge von Familie und Freunden können falsch sein, was zu Fehlern führt. Diese Fehlritte setzen dem Selbstwertgefühl und dem Selbstvertrauen des Zuwanderers zu und führen zu Depression und Hoffnungslosigkeit.

Auf der Seite der Bereitstellung der Dienste sieht es so aus, dass für die öffentlichen Verwaltungen in Dänemark nur wenige ethnische Minderheiten tätig sind. In größeren Städten beginnt sich dies allerdings zu ändern. Dies sorgt dafür, dass die öffentlichen Verwaltungen an Attraktivität für Zuwanderer verlieren, denn Letztere tun sich schwer damit, Vertrauen zu den an vorderster Linie tätigen Mitarbeitern zu fassen. In einigen Fällen ist auch die Sprache ein Hindernis. Der Mangel an ausreichenden Dolmetschdiensten in vielen öffentlichen Verwaltungen bedeutet, dass Interaktionen mit Beamten sowohl für den Zuwanderer als auch für den Beamten häufig stockend, angespannt und frustrierend sind. Es passiert nicht selten, dass letzten Endes die Kinder der Familie bei den Terminen mit Beamten dolmetschen; doch auch wenn die Kinder genug Dänisch gelernt haben, um zu kommunizieren, kennen sie häufig die Fachbegriffe nicht und tragen zusätzlich zu Missverständnissen und Verwirrung bei. Das Problem verschärft sich weiter, wenn persönliche Belange der Eltern besprochen werden, zum Beispiel Geld, Gesundheit und die ehelichen Beziehungen.

Neben der Sprache stellt auch das Vertrauen die Kommunikation vor eine Herausforderung. Die Frage des Respekts hängt häufig mit der Sprache zusammen, doch gibt es unter Umständen andere Vorurteile, die stärker eingefahren sind. Migranten reagieren sehr sensibel auf Respektlosigkeit. Allgemein gibt es die Tendenz, Menschen, die nicht die eigene Landessprache sprechen, als unintelligent zu betrachten. Doch das Problem ist meistens nicht die Intelligenz, sondern die Verständigung. Die Mehrheit der Zuwanderer kommt ohne Dänischkenntnisse nach Dänemark. Während Kinder die Sprache häufig dank des völligen Eintauchens in der Schule innerhalb von einigen Monaten lernen, ist dies für Erwachsene viel schwieriger. Manche von ihnen sprechen nur wenig Dänisch, obwohl sie schon seit Jahren in Dänemark leben.

Einfühlungsvermögen ist für den Aufbau von Vertrauen in einer Beziehung von entscheidender Bedeutung. So sind zum Beispiele viele Zuwanderer zurückhaltend, wenn es darum geht, Fragen zu ihren finanziellen Mitteln ehrlich zu beantworten, denn sie wissen häufig nicht genau, wie das Steuersystem funktioniert, und fürchten, etwas falsch gemacht zu haben. Dies kann jedoch bei einem potenziellen Geschäftsplan ein großer Stolperstein sein, weil der Berater so nicht beurteilen kann, welche Ressourcen wirklich für eine Unternehmensgründung vorhanden sind. Die Finanzkanäle in Diaspora-Gemeinschaften sind häufig ziemlich komplex. Menschen einer Diaspora haben unter Umständen Verbindungen zu anderen Menschen in einer Reihe von Ländern, bei denen sie um Geld bitten können. Viele Flüchtlinge verlassen ihr Land mit leeren Händen, können aber mit der Zeit Verbindungen und Ressourcen aufbauen. Ein sachkundiger Betreuer versteht, wie heikel diese Aspekte sind, und ist in der Lage, Fragen zu Finanzen so zu stellen, dass er eine ehrlichere Antwort erhält.

Die verringerte Wirtschaftsleistung in vielen Zuwanderergemeinschaften verstärkt die Probleme bei der Bereitstellung von Diensten und das fehlende Einfühlungsvermögen und Vertrauen. Zuwanderergemeinschaften weisen häufig im Vergleich zur Bevölkerung des Gastlandes niedrigere Beschäftigungsquoten und eine niedrigere Aktivität auf, wobei dies zwischen den Gruppen untereinander und den Geschlechtern recht unterschiedlich ausfällt. Dies trifft besonders auf Frauen zu, vor allem auf Frauen mit muslimischem Hintergrund in Dänemark. Die oben erwähnten Wirtschaftszuwanderer siedeln häufig wegen einer bestimmten Stelle in einer Fabrik um. Endet diese Stelle aus irgendwelchen Gründen,

sind sie unter Umständen nicht in der Lage, einen gleichwertigen Arbeitsplatz zu finden, und beginnen, aus der Not heraus über eine selbstständige Erwerbstätigkeit nachzudenken.

## Aktivitäten

Das Projekt stützt sich auf zwei Hauptebenen: Informationssitzungen in Gruppen und persönliches Coaching. Informationssitzungen werden das ganze Jahr über angeboten und bieten Informationen zur Unternehmensgründung, zur selbstständigen Erwerbstätigkeit und zu den verfügbaren Unterstützungsleistungen. Mit den Informationssitzungen wird außerdem Werbung für das intensivere persönliche Coaching gemacht. Beim Coaching liegt der Schwerpunkt auf der Ermittlung der Bereitschaft der potenziellen Unternehmer für die Unternehmensgründung sowie auf der Leistung von Hilfestellung, damit möglichst viele von ihnen Erfolg haben. Das Projekt konzentriert sich auf ethnische Minderheiten in der Stadt. Anfangs waren die Empfänger dieser Unterstützung zum größten Teil türkischer Herkunft, inzwischen stammen die Teilnehmer jedoch aus den unterschiedlichsten Gebieten, unter anderem aus Nordafrika, vom Horn von Afrika sowie aus Zentral- und Osteuropa.

Das in Vejle eingesetzte Modell setzt auf eine persönliche Unterstützung in Verbindung mit etwa sechs Treffen pro Jahr, die der Kontaktaufnahme zu lokalen Verbänden gewidmet sind. Die individuelle Coaching-Komponente beginnt mit einem Aufnahmegespräch, das bis zu zwei Stunden dauert. Somit ist es viel länger als das typische 30-minütige Gespräch, das in allgemeinen Unternehmensförderungsorganisationen angeboten wird. Der Betreuer verfolgt dabei das Ziel, detaillierte Informationen über die Situation seines Klienten zu erlangen. In vielen Fällen hat der Klient bereits ein Unternehmen im kleinen Stil gegründet und wurde dabei über familiäre Beziehungen, vielfach von außerhalb Dänemarks, unterstützt.

Der Betreuer hat die Funktion, professionelle Beratung zu den Rechts- und Sozialnormen im neuen Land anzubieten und die sozialen Netzwerke der ethnischen Minderheiten aufzubauen und zu stärken. Dies trägt dazu bei, die Rolle des Unternehmensberaters weg von der Familie und von Freunden hin zu professionellen Betreuern und Beratern zu verlagern, um für eine wirksamere Beratung zu sorgen. Die Beratung erfolgt im Rahmen von informellen und flexiblen Abmachungen. Zunächst liegt das Hauptaugenmerk auf dem Geschäftsplan: Die zentralen Elemente der Geschäftsidee sollen ermittelt und weiterentwickelt werden, unter anderem die Möglichkeit, der Markt, der Finanzierungsbedarf und die Kompetenzen des Unternehmers. Auf der Grundlage dieser Gespräche vermittelt der Betreuer die Teilnehmer an formelle Geschäfts- und Unternehmerschulungen weiter, die von den Regionen und Kommunen angeboten werden.

Im Anschluss an die Unternehmensgründung können die Teilnehmer weiterhin Coaching und Mentoring in Anspruch nehmen, um ihr Unternehmen weiterzuentwickeln und wachsen zu lassen.

Der Ansatz des Projekts stützt sich auf Respekt und Verständnis. Bei dem in Vejle eingesetzten Modell verfolgt der Betreuer einen ganzheitlichen Ansatz, um festzustellen, ob andere, mit der Beschäftigung zusammenhängende Probleme bestehen, die einem Erfolg des Unternehmens im Wege stehen. So kann zum Beispiel ein schlechter Gesundheitszustand ein Hindernis für die Unternehmensgründung darstellen. Dies trifft insbesondere auf diejenigen zu, die als Flüchtlinge ins Land gekommen sind und in ihrem Herkunftsland schwerwiegende Traumata erlebt haben. In einigen ethnischen Gemeinschaften stehen auch Frauen vor speziellen Hindernissen in Bezug auf das Unternehmertum, vor allem wenn Religion oder Kultur ihnen eine Rolle vorschreibt, die sich auf das häusliche Leben konzentriert.

Dieses Projekt startete in der Kommune Vejle, doch inzwischen werden Projekte in ganz Dänemark durchgeführt.

### Textfeld 7.1. Profil eines Teilnehmers von „Geschäftscoaching für ethnische Minderheiten“ Maria, Psychologin

Ihre Idee bestand darin, Waren aus Polen zu importieren. Eine weitere Hinterfragung ergab, dass es die Idee ihres Ehemannes war. Da dieser jedoch kein Dänisch sprach, schlug Maria dieses Geschäft vor. Muhsin fragte sie, ob sie in fünf bis zehn Jahren als Psychologin tätig sein oder das Importgeschäft betreiben wolle. Er riet ihr, das zu tun, was sie glücklich macht. Sie erwiderte: „Sind Sie hier der Psychologe oder bin ich es?“

### Textfeld 7.2. Profil eines Teilnehmers von „Geschäftscoaching für ethnische Minderheiten“: ein geflüchteter Schuster

Einem geflüchteten Schuster aus dem Irak sagte der dänische Unternehmensberater, den der Schuster aufgesucht hatte, dass Schuhe in Dänemark in Fabriken hergestellt würden und er nicht als Schuster arbeiten könne. Er fand jedoch eine Stelle als Orthopädie-Schuhmacher und kaufte anschließend die Firma mit der Unterstützung eines Betreuers. Dieses Unternehmen beschäftigt nun fünf Menschen. Die Rolle des Betreuers bestand darin, dem Unternehmer dabei zu helfen, seine Fähigkeiten in einem anderen Kontext anzuwenden und Möglichkeiten zu erkennen.

## Herausforderungen

Die größte Herausforderung für das Projekt ist die Sicherung einer finanziellen Unterstützung. In den letzten beiden Jahren (2012-2014) wurde das Projekt im Rahmen des nationalen Programms durch den Europäischen Sozialfonds unterstützt. Zuvor war die Stadtverwaltung nicht bereit, jemanden für die Betreuung von ethnischen Minderheiten zu bezahlen, sondern zog es vor, dass diese am allgemeinen Unternehmensförderungssystem teilnahmen. Allerdings funktionierte das allgemeine System nicht gut für die ethnischen Minderheiten, was zu einer fehlenden Nachfrage seitens der Unternehmer aus ethnischen Minderheiten führte. Der Betreuer hat diese Dynamik erfolgreich geändert, indem er sich an die Gemeinschaften wandte und unter Beweis stellte, dass diese Ergänzung zu den allgemeinen Diensten funktionieren kann, ohne dass ein Parallelsystem geschaffen wird.

## Auswirkungen

Dieses kostengünstige Projekt erzielt gute Ergebnisse angesichts der dafür ausgegebenen Gelder. Es hat mehrere Auszeichnungen gewonnen, unter anderem den Europäischen Unternehmerpreis im Jahr 2007. Das Programm hat mehr als 250 Unternehmer mit jeweils 2000 EUR gefördert. Schätzungen zufolge gründen rund 50% derjenigen, die betreut wurden, in der Folge ein Unternehmen. Das Programm selbst gibt an, dass beinahe alle Unternehmen der Unternehmer, die ein Coaching in Anspruch nehmen, mindestens ein Jahr lang überleben.

## Voraussetzungen für die Übertragung

Dieses kostengünstige Coaching-Modell kann in einfacher Weise für verschiedene Zielgruppen und/oder Regionen angepasst werden. Die zentralen Erfolgsfaktoren für die Übertragung der Erfahrung sind folgende:

1. *Einsatz von Beratern aus der Gemeinschaft des Klienten.* Der Einsatz von Unternehmensberatern und Betreuern, die zur Klientengruppe gehören, verbessert die Fähigkeit, potenzielle Klienten für das Unterstützungsangebot anzuziehen. So kann außerdem schneller Vertrauen zwischen dem Betreuer und dem Klienten aufgebaut werden, da beide mit höherer Wahrscheinlichkeit dieselben

kulturellen Werte und Einstellungen teilen. Die Beratung und das Coaching gewinnen an Relevanz, da der Betreuer die Herausforderungen, mit denen der Klient konfrontiert ist, eher versteht.

2. *Einsatz von professionellen Beratern.* Ziel dieses Projekts ist die Verbesserung der Qualität der Beratung, die die Unternehmer erhalten. Untersuchungen zeigen, dass Unternehmer aus ethnischen Minderheiten die Nutzung öffentlicher Wirtschaftsförderungsdienste meiden und sich stattdessen stark auf Familie und Freunde verlassen (z. B. Ram und Smallbone, 2003). Der Einsatz eines professionellen Beraters verbessert die Qualität der bereitgestellten Unternehmensberatung.
3. *Die Entwicklung persönlicher Beziehungen anstreben.* In diesem Projekt setzt man auf einen persönlichen Ansatz, der durch einen persönlichen Betreuer entwickelt und verfeinert wurde. Die persönlichen Beziehungen trugen wesentlich dazu bei, die Klienten zu motivieren und ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.
4. *Sicherstellung einer flexiblen Beziehung.* Wird Flexibilität bei der Häufigkeit, der Dauer und dem Ort der Treffen eingeräumt, sorgt dies für einen leichteren Zugang zur Unterstützung und erhöht die Chancen, dass das Anbot in der Klientengruppe in Anspruch genommen wird. Dies gilt insbesondere für Unternehmer, die neben der Führung eines Unternehmens familiäre Betreuungsaufgaben wahrnehmen müssen.

### **Literatur**

Ram, M. und D. Smallbone (2003), „Policies to Support Ethnic Minority Enterprise: the English Experience“, *Entrepreneurship and Regional Development*, Bd. 15, Nr. 2, S. 151-166.



**From:**  
**Inclusive Business Creation**  
Good Practice Compendium

**Access the complete publication at:**  
<https://doi.org/10.1787/9789264251496-en>

**Please cite this chapter as:**

OECD/European Union (2016), "Geschäftskoaching für ethnische Minderheiten, Dänemark", in *Inclusive Business Creation: Good Practice Compendium*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264261402-10-de>

Das vorliegende Dokument wird unter der Verantwortung des Generalsekretärs der OECD veröffentlicht. Die darin zum Ausdruck gebrachten Meinungen und Argumente spiegeln nicht zwangsläufig die offizielle Einstellung der OECD-Mitgliedstaaten wider.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).