

Dr. Barbara Weißbach

Kultursensible Gründungsberatung: „nice to have“ oder überflüssig?

Mit dieser Frage befasste sich am 2. November 2006 die Fachtagung zum Thema „Gründungspotenziale von Migrantinnen und Migranten fördern“ des vom IUK Institut durchgeführten EQUAL-Teilprojekts „Existenzgründungsberatung für Migrantinnen und Migranten“ im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Kompetenz und Vielfalt“. Die Koordination dieser Partnerschaft hat das Multikulturelle Forum Lünen e.V. Im folgenden werden einige der Beiträge zusammenfassend präsentiert. Als Experten für Gründungsberatung, die selbst einen fremdkulturellen Hintergrund mitbringen, zeichneten Yunus Ulusoy vom Zentrum für Türkeistudien und Dmitrij Vaisband vom Bundesverband Deutsch-Russischer Unternehmer ein differenziertes Bild der Rolle, die die kulturelle Herkunft der Ratsuchenden spielen kann.

Yunus Ulusoy vom Zentrum für Türkeistudien warnte vor einer stereotypisierenden Betrachtungsweise: Man finde in der Gründungsberatung von Menschen mit Migrationshintergrund sowohl „Preußen“, die den Aufbau ihrer Existenz Schritt für Schritt planen und die Anforderungen nacheinander abarbeiten. Damit entsprechen sie der Vorgehensweise vieler – gerade auch deutscher – Gründungsberater. Andere Ratsuchende bevorzugen eher den multi-aktiven Stil: Sie erzählen über ihre Ideen und Erfahrungen, machen viele Dinge gleichzeitig, ohne alle abzuschließen und liefern eine Geschichte, die auf den ersten Blick sprunghaft und wenig geordnet erscheinen mag. Der ausschließlich auf systematisches und strukturiertes Vorgehen eingenordete Gründungsberater hält seine Schritt-für-Schritt-Methode für die einzig mögliche und kann mit der multi-aktiven Geschichte wenig anfangen. Er dürfte dem Ratsuchenden vermutlich die Hausaufgabe mitgeben, seine Gedanken in eine sequenzielle Abfolge zu bringen: Was ist meine Idee, was will ich vermarkten, wie sieht der Markt für dieses Produkt oder die Dienstleistung aus, wie steht es um den Wettbewerb usw. Möglicherweise gelingt es ihm aber nicht, einen engen Kontakt zum Gründungsinteressierten herzustellen, weil der seine Idee nicht in ein derartiges Gerüst pressen mag. Der kultursensible Berater dagegen ist bereit, die Geschichte des Ratsuchenden in einen Business-Plan zu übersetzen und sich dann gemeinsam mit ihm zu vergewissern, dass dies immer noch sein Vorhaben ist. Gefragt ist also Übersetzungskompetenz im Sinne einer kultursensiblen und individualisierenden Vorgehensweise. Yunus Ulusoy hat im Laufe seiner Beratungstätigkeit die Erfahrung gemacht, dass sich aus Geschichten, die dem Berater zunächst unrealistisch oder gar chaotisch erscheinen, stabile Unternehmen entwickeln können.

Kultursensibel zu beraten heißt auch, für andere, nicht lehrbuchgerechte Arten von Kalkulation offen zu sein: So kalkulieren Gründungsinteressierte mit türkischem Hintergrund teils keine Personalkosten ein, weil sie sicher sein können, dass Familienangehörige im zukünftigen Betrieb mitarbeiten werden – auch ohne Entlohnung. Diese Art der Kalkulation dürfte bei Gründern zu finden sein, die aus beziehungsorientierten Kulturen stammen, in denen man auf familiäre Bindungen zählen kann. Auch geht Umsatz vor Deckungsbeitrag. Aus deutscher Perspektive wird dabei eher der Nachteil der Selbstausbeutung gesehen. Aber der Vorteil liegt auch auf der Hand: Die Kalkulation kann sich als risikoarm erweisen, weil sie Kosten niedrig hält, Überschuldung verhindern kann und dennoch das Vorhaben ermöglicht.

Dmitrij Vaisband benannte einige Merkmale, die Menschen aus der früheren UdSSR – seit Jahren die größte Einwanderergruppe in Deutschland – gemeinsam haben und die auch ihr Gründungsverhalten prägen. Insbesondere die Herkunft aus einem planwirtschaftlichen System sowie Leben und Arbeiten unter Bedingungen von Mangelwirtschaft führen dazu, dass es russischsprachigen Gründungsinteressierten oft schwer fällt, die Rolle des Marketing im Zielland zu verstehen: Da sie über Jahrzehnte die Erfahrung gemacht haben, dass grundsätzlich alles, was es gab, auch verkauft wurde, scheint ihnen die Notwendigkeit der Entwicklung einer Verkaufs- und Vertriebsstrategie nicht immer gegeben. Auch betrachten viele russischsprachige Gründungsinteressierte Behörden mit Misstrauen – und als Behörden gelten auch Wirtschaftsförderung und Beratungsinstitutionen. Da man in der Vergangenheit den Kontakt mit Behörden wenn irgend möglich vermieden hat, fällt es schwer zu glauben, dass man von dort brauchbare Dienstleistungen beziehen könne. Die im Zuge einer Gründung erhobene Forderung nach Offenlegung von Plänen und Finanzen wird ebenfalls mit Misstrauen betrachtet: Im alten System war man gut beraten, Transparenz zu vermeiden und vor allem Besitz- und finanzielle Verhältnisse zu vernebeln. Das macht es schwierig, den potenziellen Nutzen von Gründungsberatung zu kommunizieren. Als Stärke der russischsprachigen Gründungsinteressierten darf die Transformationserfahrung (Stichwort: Perestrojka) gelten, ferner der große Nachholbedarf, eine sehr hohe Belastbarkeit und eine gewisse Risikobereitschaft.

Yavuz Yazir – Inhaber und Geschäftsführer von EffektivPapier e.K. in Lünen – sieht für sich als Angehöriger der 3. Einwanderergeneration aus der Türkei und als erfolgreichen Gründer rückwirkend keine Notwendigkeit einer kultursensiblen Gründungsberatung: Ausgestattet mit einer im Zielland erworbenen Ausbildung und hinreichender Lebens- und Arbeitserfahrung in Deutschland führte er sein Unternehmen souverän durch alle Phasen des Start-up und ist heute am Markt etabliert. Die hier übliche strukturierte Vorgehensweise in der Gründungsphase entsprach ganz seinen Vorstellungen und Präferenzen. Auf seine Familie konnte er sich dabei immer verlassen – sicher stärker als dies bei vielen Gründern deutscher Herkunft üblich ist, wo die Familie oft Zweifel äußert und sich vom Gründungsvorhaben distanziert.

Welche Schlüsse können wir aus den Erfahrungen der Referenten lernen? Folgende Erkenntnisse scheinen ganz wesentlich zu sein:

- Wissen über kulturelle Herkunft und kulturelle Prägung der Gründungsinteressierten kann dem Berater helfen, sich in deren Denk- und Handlungsstrukturen besser hinein zu versetzen und seine Beratungsstrategien flexibler zu gestalten.
- Gründungsberater brauchen ein breiteres Spektrum an Beratungsstrategien: Die systematische Step-by-Step-Methode wäre zu ergänzen durch die Fähigkeit, sich auf einen multi-aktiven Stil einzulassen und mit ihm zu arbeiten. Der Umgang mit diversen Stilen des Gründens müsste dazu erlernt werden.
- Die Zugehörigkeit zu bestimmten Einwanderergenerationen und der Zugang zu Bildung und Ausbildung scheinen eine besondere Rolle zu spielen: Wer in 2. oder 3. Generation im Zielland Deutschland lebt und über eine solide Ausbildung verfügt, kann dem Stil des Step-by-Step offensichtlich mehr abgewinnen als Menschen, die aufgrund ihrer Herkunft, des Zeitpunkts der Einwanderung und ihrer Sozialisation eher einem multi-aktiven Stil zuneigen. Wer in 1. Generation im Zielland Deutschland arbeiten oder gründen wollte oder will, ist auch mit einer hochwertigen Ausbildung oftmals durch tiefsitzende Erfahrun-

gen seiner Vergangenheit und des kulturellen Systems, aus dem er kommt, so geprägt, dass er Gründungsberatungsangebote nicht in vollem Umfang nutzen kann.

Fazit: Ein individualisierendes Vorgehen in der Gründungsberatung ist notwendig. Es geht nicht darum, alte oder neue kulturelle Stereotypen den Gründungsinteressierten mit Migrationshintergrund zwanghaft überzustülpen. Wissen über kulturell geprägte Gründungsstile soll vielmehr helfen, individualisierende Beratungsstrategien zu entwickeln. Die diversen Stile des Gründens können kulturell bedingt sein, sie können aber auch Ausdruck der Persönlichkeit sein. Das genaue Hinschauen auf die Person, ihr Vorhaben und die Situation, in der sie sich befindet, ist angesagt!