

## Experten-Interview mit Anja Antropov



Anja Antropov ist als Unternehmercoach und Expertin für strategische Markenpositionierung im internationalen Umfeld tätig. Sie liebt Russland und baut Brücken zwischen den Kulturen. Im Projekt KiM hat sie bei der Entwicklung und Durchführung der Thematischen Qualifizierungsreihe mitgewirkt.

**KiM:** Worauf muss man bei der Ansprache von Unternehmen aus der sog. Migrantenökonomie ganz besonders achten, wenn man für sie Qualifizierungsangebote entwickeln will?

**Anja Antropov (A. A.):** Das Wesentliche: Man muss die Leute da abholen wo sie stehen! Und weil diese Gruppe so heterogen ist, erreichst du nie alle auf einmal, sondern du musst dir wirklich überlegen, wen will ich eigentlich erreichen. Wenn man wissen will, wo die Leute stehen, muss man genau wissen, wen man erreichen will. Und dann musst du überlegen, welches Problem brennt denen ganz besonders unter den Nägeln. Das ist das Allerwichtigste! Das hat was mit der eigenen Strategie zu tun, man muss sich vorher überlegen: Ich entwickle eine Qualifizierungsmaßnahme, für wen mache ich die eigentlich? Man muss Zielgruppen definieren und untersuchen: Wo ist bei dem jetzt das dringendste Problem? Und da muss man ihn abholen.

**KiM:** Da ist dann die Frage, wie kleinteilig darf, muss es sein, oder darf es eben gerade nicht zu kleinteilig sein? Wenn ich jetzt beispielsweise eine Reihe sagen wir zu „Betriebswirtschaftlichen Fragen“ anbieten würde ...

**(A. A.):** Na ja, das ist ja nicht gerade sein Problem! Der weiß ja wahrscheinlich gar nicht, dass sein Problem ein betriebswirtschaftliches ist!

**KiM:** Also sollte die Themenstellung schon möglichst präzise sein!? „Marketing“ beispielsweise ist ja nicht gerade ein präzises Thema!

**(A. A.):** Ja, aber „Marketing“ ist in seiner Sprache, und das ist auch eine ganz wichtige Sache. „Betriebswirtschaftliche Fragen“, das ist z.B. nicht Unternehmersprache! Beim Abholen von jemand und von dort, wo er steht, geht es auch darum, seine Sprache zu sprechen. „Marketing“ ist denen ein Begriff, „Betriebswirtschaft“ eher nicht. Unternehmer sind ja eigentlich vor allem Praktiker. Man muss also vor allem eine Relevanz herstellen. Am besten, du beschreibst auch gleich sein Problem! Das haben wir ja in der „Marketing-Reihe“ auch gemacht mit den kleinen Überschriften wie „Wie zahlen Ihnen Ihre Kunden höhere Preise?“ Na ja, wer will denn sowas nicht!? Und wenn du jetzt beispielsweise auf ein anderes Thema gehst wie „Finanzierung“ zum Beispiel, „Wie Ihnen

jede Bank Geld gibt“, dann kriegst du halt natürlich nur die, die gerade Geld brauchen. Beim „Marketing“ kriegst du alle die, die Kunden suchen, und Kunden sucht jeder. Was gibt's denn alles im Unternehmen? Mich, meine Kunden und mein Produkt – mehr gibt's ja nicht!

**KiM:** Wie ist es denn mit der Ebene „Vertrauen“, „Vertrauensentwicklung“? Die Vertrauensebene spielt ja immer eine Rolle, jedenfalls bei Beratung, aber auch bei Qualifizierung. Ist die bei Migrantenunternehmen noch wichtiger als bei anderen?

**(A. A.):** Also bei denjenigen, die schon in der 2. Generation hier sind und schon muttersprachlich Deutsch sprechen, da glaube ich, da ist das minimal. Anders bei denen der 1. Generation, da ist das mit dem Vertrauen sicher ein größeres

Thema. Ich denke, Vertrauen stellt man so her, indem man dem anderen die Wahl lässt, d. h. das Ganze erst mal völlig unverbindlich macht. Jeder kann kommen und gehen wie er will, und dann merkt er, hey, das ist aber toll. Aber man muss allerdings auch was Gutes bieten, sonst geht er ja auch wieder. Und: Was schafft noch Vertrauen? Wenn man ressourcenorientiert arbeitet statt schwächenorientiert. Wenn man ihnen etwas gibt, das sie gut gebrauchen können und sie merken: Das kann ich ja gleich anwenden, das ist nützlich für mich. Und wenn man ihnen die Wahl lässt, wiederkommen oder nicht über mehrere Male. Dann kriegen sie ein Vertrauen in die Kompetenz, die man hat, und darin, dass sie sich was für sich rausziehen können. Das, glaube ich, ist bei Migranten nicht anders als bei den hiesigen Leuten.

**KiM:** Na ja, wir hatten bei KiM ja doch öfters die Erfahrung, wahrscheinlich aber eher bei solchen der 1. Generation, dass sie negative Erfahrungen hatten mit Institutionen, Behörden ...

**(A. A.):** Ja, das ist sicher so, da muss man achtsam sein!

**„Ich denke, Vertrauen stellt man so her, indem man dem anderen die Wahl lässt, d. h. das Ganze erst mal völlig unverbindlich macht.“**

**KiM:** Wir waren ja wahrscheinlich schon auch ein Stück naiv, indem wir gemeint haben, wir könnten wohlmeinend gleich den KiM-U-Check anbieten, um eben die relevanten Fragen ausfindig zu machen und dafür dann Qualifizierungsangebote zu entwickeln ...

Experten-Interview mit **Anja Antropov**

(A. A.): Die Sache ist ja die: Die meisten Leute sind in der „unbewußten Inkompetenz“. Sie wissen nicht, dass sie was nicht wissen. Sie merken nur am Symptom: Hier stimmt was nicht! Also, die wissen nicht, dass sie etwas nicht wissen! Da fehlt der Link zwischen: Ich hab ein Problem, das muss ich lösen, da muss ich mich aber qualifizieren! Da kommen die nicht auf die Idee – das merke ich immer wieder! Leute, die bei mir z.B. im Coaching sind, die kommen nicht, um was zu lernen, die glauben, sie wissen schon alles! Sie kommen, um ein Problem zu lösen, und wenn ich sie vorher gefragt hätte: „Worin willst Du qualifiziert werden?“, dann hätten die gesagt: „Was“? Aber im Coaching lernen sie was, und dann merken sie: Ach so, so ist das, hab' ich ja noch gar nicht gewusst! Sie sind eben unbewusst inkompetent, und du musst, das ist glaube ich das Wesentliche, um Leute überhaupt für eine Qualifizierung zu gewinnen, sie müssen in die „bewusste Inkompetenz“ geführt werden! Ihnen muss bewusst werden, dass sie etwas nicht wissen, und dass sie ihr Problem mit Wissen lösen können. Sie denken: Ich hab' ein Problem und jetzt brauch ich ne Lösung dafür.

KiM: Ist es das Problem zuzugeben, dass man was lernen muss?

(A. A.): Die meisten Unternehmer sind Superfachkräfte! Die müssen auch wirklich nichts dazulernen in ihrem Fach-

gebiet! Aber die ganzen anderen Dinge, es gibt natürlich Ausnahmen, aber die ganzen anderen Themen wie Marketing, Strategie, Finanzierung, Buchhaltung usw., das sind ja alles Dinge, die gehören nicht zu ihrem Fachgebiet. In der Gastronomie, da gibt's viele, die können gut kochen, die machen sich selbständig, und sonst nix. Sie glauben, es ginge, und irgendwie geht's ja auch, aber dass man es halt besser

**„Um Leute überhaupt für eine Qualifizierung zu gewinnen, müssen sie in die ‚bewusste Inkompetenz‘ geführt werden.“**

machen könnte mit mehr Wissen, ist denen eben nicht bewusst. Ich merke das auch bei meinen deutschen Unternehmergruppen. Man kann aber niemand dahintragen. Die unbewusste Inkompetenz, ich glaube, das ist der Schlüssel!

KiM: Nochmals zurück zur Ausgangsfrage: Worauf müsste man achten, wenn man mit dieser Zielgruppe von Unternehmerinnen und Unternehmern mit Migrationshintergrund arbeitet, für sie Qualifizierung entwickelt und anbietet?

(A. A.): Ich würde nicht alle in einen Topf schmeißen! Das, finde ich, ist das Allerschwierigste an diesem ganzen Thema. Da werden Leute, die kein Deutsch sprechen, in einen Topf

geworfen mit solchen, für die Deutsch Muttersprache ist, die hier geboren sind. Da muss man mehr differenzieren.

KiM: Heißt das auch z.B. möglichst keine ethnien-heterogenen Gruppen?

(A. A.): Das wiederum würde ich schon machen, ich würde verschiedene Nationalitäten schon in einen Topf schmeißen! Denn sie sind ja jetzt alle in Deutschland. Das ist das, was sie alle verbindet, und egal woher sie kommen ist es wichtig für sie, dass sie sich hier gut zurechtfinden. Ich denke, es ist wichtig, auf das Sprachniveau aufzupassen; darauf, ob es 1. oder 2. Generation ist, wie integriert die Einzelnen sind, denn es gibt ja auch die, die das gar nicht sind. Ja, und dann würde ich eben vor allem nach Bedarfen schauen, also nicht Beratern mit Gastronomen zusammentun. Ein deutscher und ein italienischer Gastronom sind sich sicher ähnlicher als ein deutscher Gastronom und ein deutscher Berater! Die Gastronomen haben eine ähnliche Denke!

Ich glaube, Unternehmer mit Migrationshintergrund brauchen bezüglich Qualifizierung das Gleiche wie die deutschen Unternehmer, nur mit etwas, das zusätzlich ihren Kulturhintergrund unterstützt. Damit sie das Gefühl haben, hey, ich bin hier nicht gehandicapt, weil meine Familie aus einem anderen Kulturraum kommt, sondern ich gehöre hier dazu

mit allem was ich bin und habe. Ich kann sogar noch etwas Besonderes beitragen dadurch, dass ich Erfahrungen mit verschiedenen Kulturen gesammelt habe. Das ist ja eine sehr wertvolle Ressource. Denn Unternehmer mit Migrationshintergrund, die sich dieser besonderen „Brückenkompetenz“, die sie durch ihre Erfahrung mit verschiedenen Kulturräumen haben, bewusst sind, werden zu aktiven Teilnehmern des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens. Und das ist meiner Meinung nach wahre Integration: Die Unterschiede nicht wegmachen oder verstecken wollen, sondern die Unterschiede als Ressource nutzen, um Toleranz und Akzeptanz in der Gesellschaft zu fördern. ■