

Kapitel 8.

Effektives Coaching und Mentoring für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen

In diesem Kapitel werden Coaching und Mentoring definiert und die Vorteile erörtert, welche diese Art der Unterstützung Unternehmern aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen bietet. Es werden verschiedene politische Ansätze zur Bereitstellung von Unterstützung in Form von Coaching und Mentoring für Unternehmer und potenzielle Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen beschrieben sowie Beispiele aufgezeigt. Das Kapitel enthält außerdem eine Diskussion der wichtigsten Überlegungen zur Gestaltung und Bereitstellung von wirksamem Coaching und Mentoring für Unternehmer und potenzielle Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen sowie eine Reihe politischer Empfehlungen.

1. Anmerkung der Türkei: Die Informationen in diesem Bericht zu „Zypern“ beziehen sich auf den südlichen Teil der Insel. Es existiert keine den türkischen und den griechischen Bevölkerungsteil der Insel gemeinsam vertretende Instanz. Die Türkei erkennt die Türkische Republik Nordzypern (TRNZ) an. Bis im Rahmen der Vereinten Nationen eine dauerhafte und gerechte Lösung gefunden ist, wird sich die Türkei ihre Stellungnahme zur „Zypernfrage“ vorbehalten.

2. Anmerkung aller in der OECD vertretenen EU-Mitgliedstaaten und der Europäischen Union: Die Republik Zypern wird von allen Mitgliedern der Vereinten Nationen mit Ausnahme der Türkei anerkannt. Die Informationen in diesem Bericht beziehen sich auf das Gebiet, das sich de facto unter der Kontrolle der Regierung der Republik Zypern befindet.

Die Natur und Definition von Coaching und Mentoring

- In der Regel handelt es sich beim Coaching um eine kurze Beziehung, in der die Fähigkeiten eines Unternehmers entwickelt werden sollen. Der Betreuer trägt die Verantwortung für die Entwicklung kurzfristiger Ziele und die Hinführung des Betreuten zu diesen Zielen. Der Betreute ist verantwortlich für die Entwicklung von Ideen und Handlungsoptionen, für die Vornahme von Handlungen zur Verwirklichung der Ziele und für die Berichtslegung zu den Fortschritten.
- Das Mentoring ist eine professionelle Beziehung, bei der eine erfahrene Person (der Mentor) eine andere (den Mentee) bei der Entwicklung von Fähigkeiten und Kenntnissen unterstützt. Diese Beziehungen sind in der Regel von längerer Dauer als Coaching-Beziehungen und konzentrieren sich häufig eher auf die persönliche Entwicklung.
- Ein wesentlicher Unterschied zwischen Coaching und Mentoring besteht darin, dass der Schwerpunkt beim Coaching meist – eher als beim Mentoring – auf einer bestimmten Fragestellung liegt. Coaching wird außerdem mit größerer Wahrscheinlichkeit als Teil eines integrierten Förderungsprogramms für Unternehmer erbracht.

Coaching und Mentoring sind Beratungsverhältnisse, die auf verschiedene persönliche und berufsbezogene Kontexte angewendet werden können, unter anderem für Menschen, die ein Unternehmen gründen möchten oder bereits ein Unternehmen führen. Diese Art der Unterstützung wird in der Regel persönlich zwischen zwei Einzelpersonen geleistet. Es gibt jedoch auch Beispiele, in denen Gruppenverhältnisse genutzt werden (ein erfahrener Unternehmer arbeitet zum Beispiel mit einer Gruppe von neuen oder etablierten Unternehmern, oder mehrere Betreuer arbeiten mit einem Unternehmer) (D'Abate et al., 2003). Damit Coaching- und Mentoring-Beziehungen ihre Wirksamkeit entfalten, muss zwischen den Beteiligten großes Vertrauen vorherrschen (CREME, 2013). Im Fall von Unternehmern aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen könnte dies bedeuten, dass bei der Einstellung von Mentoren und Betreuern besondere Faktoren zu beachten sind, zum Beispiel, dass sie die Herausforderungen verstehen, mit denen die Unternehmer konfrontiert sind.

Coaching und Mentoring hängen als Formen der Unterstützung zur Förderung des Unternehmertums eng miteinander zusammen. Tabelle 8.1 stellt die allgemein akzeptierten Elemente von Coaching- und Mentoring-Beziehungen vor und weist auf eine Reihe von zentralen Unterschieden zwischen den beiden Konzepten hin.

Im Kontext des Unternehmertums kann Coaching als eine persönliche Beziehung zwischen einem erfahrenen Unternehmer (dem Betreuer) und einem weniger erfahrenen Unternehmer bzw. einem Unternehmer, der eine bestimmte Herausforderung bewältigen möchte (dem Betreuten) angesehen werden. Innerhalb dieser Beziehung arbeitet der Betreuer mit dem Betreuten zusammen an der Entwicklung bestimmter Ziele und unterstützt ihn bei der Erreichung dieser Ziele. Mit anderen Worten, es handelt sich um eine Förderstruktur, die auf einer engen zwischenmenschlichen Beziehung basiert, welche einen Lernprozess herbeiführt und das Potenzial des Betreuten entwickelt, häufig vor dem Hintergrund weiterer Veränderungen (Audet und Couteret, 2012). In der Regel treibt der Betreuer den Betreuten im Rahmen dieses Prozesses an, auf bestimmte und messbare Weise über seine wahrgenommenen Grenzen zu gehen, und leistet Unterstützung, stellt Ressourcen bereit und übernimmt Verantwortung (Edgcomb und Malm, 2002). Der Schwerpunkt liegt beim Coaching häufig auf Fragestellungen, die mit dem Unternehmen zusammenhängen. Der Betreuer gestaltet gemeinsam mit dem Betreuten ein Programm, das den Anforderungen des Betreuten gerecht wird. In der Regel geschieht dies in strukturierten Treffen, bei denen der Betreuer Unterstützung leistet und Folgeaktivitäten erarbeitet, u. a. Hausaufgaben, die die Betreuung verstärken (St-Jean und Audet, 2009).

Tabelle 8.1. **Wesentliche Aspekte beim Coaching und Mentoring für Unternehmer**

	Coaching	Mentoring
Strukturelle Aspekte		
Mission	Unterstützung eines Unternehmers bei einem bestimmten Problem, das mit ihrem Unternehmen zusammenhängt. Der Fokus liegt vorrangig auf der Geschäftsentwicklung.	Unterstützung eines Unternehmers bei seiner persönlichen Entwicklung als Unternehmer. Mentoring konzentriert sich in der Regel auf Fragen, die eher mit dem Unternehmer als Person als mit dessen Unternehmen zusammenhängen.
Form	Prozessorientierung	Situationsorientierung
Aufgabe	Unterstützung durch strukturierte Betreuung	Nutzung persönlicher Erfahrungen, um einzelnen Unternehmern dabei zu helfen, die Folgen ihres Handelns zu verstehen und Probleme zu lösen
Prozessuale Aspekte		
Verbindung zu den Programminhalten	Stark	Schwach
Umfeld der Treffen	Neutral	Neutral
Problemlösung	Betreuung	Konkrete Vorschläge, die den Unternehmern helfen, Folgen und Ergebnisse zu verstehen
Bewertung der Möglichkeit oder Idee	Fällt nicht in den Aufgabenbereich	Fällt nicht in den Aufgabenbereich
Operative Einbindung	Fällt nicht in den Aufgabenbereich	Fällt nicht in den Aufgabenbereich
Vertraulichkeit	Mündlich vereinbart	Mündlich vereinbart
Netzwerkarbeit	Türöffner	Türöffner (aktiver als beim Coaching)
Verhältnis		
Umfang	Nach Plan, strukturierte Treffen	Locker strukturierte Treffen
Treffen	Einzel oder in Gruppen	Einzel oder in Gruppen
Anstoß	Zeitplanbasiert	Nachfrageorientiert
Hausaufgaben	Ja, ein natürlicher Bestandteil des Prozesses	Nein, kein natürlicher Bestandteil des Prozesses
Dokumentation	Ja, ein natürlicher Bestandteil des Prozesses	Nein, kein natürlicher Bestandteil des Prozesses
Nachbetreuung	Ja, ein natürlicher Bestandteil des Prozesses	Nein, kein natürlicher Bestandteil des Prozesses
Charakter des Betreuers und Mentors		
Hintergrund und Erfahrungen	Fachwissen zu einer bestimmten Herausforderung	In der Regel ein ehemaliger Unternehmer, muss aber keine Erfahrungen in einem ähnlichen Wirtschaftszweig haben.
Engagement	Hoch	Hoch
Integrität	Hoch	Hoch
Soziale Kompetenzen	Ausgeprägt und glaubwürdig	Ausgeprägt und glaubwürdig
Rolle (Ethik)	Neutral und unabhängig	Neutral und unabhängig

Quelle: Nach Klofsten und Öberg (2008).

Mentoring ist zwar in ähnlicher Weise ein persönliches Verhältnis, in der Regel zwischen einem erfahrenen Unternehmer (dem Mentor) und einem weniger erfahrenen Unternehmer (dem Mentee), doch wird es in der Regel als Unterstützung allgemeinerer Art betrachtet, die sich häufig eher auf die persönliche Entwicklung des Unternehmers als auf das Unternehmen konzentriert. Mentoring umfasst allgemeine Beratung und Betreuung, und der Mentor kann als Resonanzboden für neue Ideen wirken und den Unternehmer animieren und herausfordern. Daher erfüllen Mentoren eher die Funktion von Betreuern oder Inspirationsgebern als die von Ausbildern (St-Jean, 2012). Ein wichtiges Ziel des Mentoring ist die Entwicklung unternehmerischer Widerstandsfähigkeit. Dafür stärkt der Mentor dem Teilnehmer den Rücken, insbesondere in Zeiten der Unsicherheit (St-Jean und Audet, 2009).

Coaching und Mentoring können als Teil eines Kontinuums potenzieller beratender Unterstützungsleistungen angesehen werden, die in verschiedenen Intensitäten erbracht werden: von gelegentlicher grundlegender Beratung bis hin zu einer direkten praktischen Unterstützung. Beide Formen sind insbesondere für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen relevant, da diesen mit größerer Wahrscheinlichkeit als anderen Unternehmergruppen bestimmte unternehmerische Fähigkeiten und Netzwerke fehlen (OECD/Europäische Kommission, 2013).

Es gibt zwei wesentliche Unterschiede zwischen Coaching- und Mentoring-Beziehungen. Erstens konzentriert sich das Coaching tendenziell viel stärker auf bestimmte Fragen im Zusammenhang mit der Geschäftsentwicklung als das Mentoring. Daraus folgt, dass die Art und die Inhalte der Coaching-

Unterstützung grundlegend anders sind. Die Ziele sind hierbei viel konkreter, und der Betreuer hat die Aufgabe, einen personalisierten Ansatz zu erarbeiten, mit dem er dem Betreuten bei der Erreichung seiner Ziele hilft. Dazu gehören häufig Übungen und Hausaufgaben.

Ein zweiter wesentlicher Unterschied besteht darin, dass Coaching-Programme häufiger mit anderen Formen der Wirtschaftsförderung verbunden sind, zum Beispiel finanziellen Beihilfen oder Krediten. Oftmals ist die Teilnahme an einem Coaching eine Bedingung für diese finanzielle Unterstützung des Unternehmers.

Die Vorteile von Coaching und Mentoring

- Coaching und Mentoring fördern das praktische Lernen sowie die Fähigkeit der Wissensabsorption von Unternehmern.
- Sie tragen zudem zum Aufbau von Vertrauen und Motivation sowie zur Entwicklung verschiedener unternehmerischer Fähigkeiten bei.
- Weitere Vorteile sind ein besserer Zugang zu Ressourcen, beispielsweise Finanzierung, und zu Lieferanten und Kunden.
- Diese Vorteile haben mit einiger Wahrscheinlichkeit Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis im Hinblick auf die Raten der Unternehmensgründung, Überlebensraten und Umsatz sowie Beschäftigungswachstum.

Stehen Unternehmer und selbstständig Erwerbstätige vor einem geschäftlichen Problem, suchen sie zumeist Rat bei ihrer Peer-Gruppe und bei zuverlässigen Kollegen. Diese Art der informellen Beratung ist wichtig und wird immer stattfinden, doch können formelle Coaching- und Mentoring-Programme das benachteiligten Unternehmern zur Verfügung stehende Know-how erweitern und einen strukturierteren Ansatz bieten, der Bedürfnisse vorausahnt und eher proaktiv als reaktiv ist. Zudem ist anzunehmen, dass die entsprechenden Programme die Qualität der geleisteten Beratung erhöhen.

Mentoring- und Coaching-Beziehungen können große Wirksamkeit hinsichtlich der Vermittlung von praktischem Lernen für Unternehmer erzielen. Diese Art des Lernens ist informeller Natur und findet in der Regel bei der alltäglichen Lösung von Geschäftsproblemen anstatt durch formalisierten Unterricht wie beispielsweise in Workshops oder Seminaren statt. Es ist bestens bekannt und anerkannt, dass das informelle Lernen bei den Lernprozessen von Unternehmern eine wichtigere Rolle spielt als das formelle Lernen (Rae und Carswell, 2001; Corbett, 2005; Cope, 2005). Diese Beziehungen sind daher sehr wichtig dabei, Unternehmern mit der Unterstützung zuverlässiger Berater und Mentoren dabei zu helfen, aus ihren alltäglichen Tätigkeiten zu lernen (Vygotsky, 1978).

Mentoring und Coaching können zudem die Fähigkeit der Wissensabsorption bei Unternehmern erhöhen – d. h. Wissenserwerb, -assimilation, -transformation und -nutzung (Newey and Zahra, 2009). Unternehmer müssen wissen, wann nach Informationen und Wissen zu handeln ist und auf welche Weise. Mentoren und Betreuer können diesen Prozess erleichtern und somit das unternehmerische Lernen verbessern. In der Praxis bedeutet dies, dass der Unternehmer-Schützling bei der Bewältigung geschäftlicher Probleme und beim Verständnis der daraus zu ziehenden Lehren und Möglichkeiten zu unterstützen ist.

Da Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen kleinere Netzwerke aufbauen, unter Umständen Diskriminierung ausgesetzt sind und weniger Selbstvertrauen haben, stellt die Suche nach geeigneten und vertrauenswürdigen Betreuern oder Mentoren eine größere Herausforderung für sie dar als für andere Unternehmer (Vickers et al., 2009). Mentoring- und Coaching-Initiativen können daher von besonderer Bedeutung dabei sein, Unternehmern aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen dabei zu helfen, größere Hindernisse, denen sie oftmals im Hinblick auf Selbstvertrauen und Motivation zur Gründung und Leitung eines erfolgreichen Unternehmens, die Ausweitung ihrer Netzwerke und die Verwaltung eines Unternehmens

gegenüberstehen, zu überwinden. Diese Vorteile beziehen sich weitestgehend auf die persönliche Entwicklung von Unternehmern und potenziellen Unternehmern.

Weitere Vorteile kommen den Unternehmen zugute, die die Unternehmer führen: besserer Zugang zu Ressourcen, bessere Wettbewerbsposition, besseres Geschäftsergebnis und besseres Personalmanagement. Tabelle 8.2 umreißt verschiedene Untersuchungen, die dem Coaching und Mentoring zahlreiche Vorteile für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen attestieren.

Tabelle 8.2. Zusammenfassung der Vorteile von Coaching und Mentoring für unterrepräsentierte und benachteiligte Unternehmer

Vorteile für den Unternehmer	Vorteile für das Unternehmen
Mehr Selbstvertrauen	Besserer Zugang zu Ressourcen (z. B. Finanzierung, Beratung)
Verbesserte Adaptionfähigkeit	Besseres Verständnis der Stärken und Schwächen des Unternehmens
Mehr Lernmöglichkeiten	Erhöhte Tragfähigkeit und Leistung des Unternehmens (Umsatz, Rentabilität und Beschäftigung)
Entwicklung von Netzwerken und Netzwerkfähigkeiten	Verbessertes Personalmanagement
Erwerb neuer Fähigkeiten	Besserer Zugang zu Lieferanten und Kunden
Bessere Geschäftsführungsfähigkeiten	
Definition und Erreichung von Zielen	
Verbesserte Motivation	

Quelle: CREME (2013); St-Jean und Audet, (2009); Shahidi (2012).

Politische Ansätze zur Bereitstellung von Coaching und Mentoring für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen

- Mentoring-Programme gehören zu den gängigeren Formen der Unterstützung für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen. Mentoring-Programme werden häufig in Partnerschaft mit Handelskammern, nicht zur Regierung gehörenden Gemeinschaftsorganisationen oder lokalen Unternehmen durchgeführt.
- Coaching-Programme sind formeller und intensiver. In vielen Fällen nehmen die Betreuer eine Bedarfsanalyse bzw. Diagnose des Unternehmens vor und richten formelle Diskussionen ein, um diese Bedürfnisse anzugehen.
- Häufig sind die Mentoren und Betreuer freiwillige Unternehmer. Die Ermittlung, Auswahl und Vorbereitung der Mentoren und Betreuer sowie ein formelles Verfahren der Zuordnung zu Unternehmern sind zentrale Elemente von Coaching-Programmen.
- Auch das Coaching und Mentoring unter Gleichgestellten zeigt nachweislich Erfolge. Politische Entscheidungsträger können diese Peer-basierten Programme dazu nutzen, die Attraktivität der Unterstützungsangebote für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen zu steigern, weil auf bestehenden Vertrauensverhältnissen aufgebaut werden kann.
- Der wirksame Einsatz von Online-Kommunikationskanälen (z. B. Videokonferenzen und Online-Chats) kann die Reichweite der Coaching- und Mentoring-Programme insbesondere im ländlichen Raum erhöhen.
- Die Bereitstellung von Schulungen für Betreuer und Mentoren ist wesentlich, um eine hochwertige Unterstützung zu gewährleisten. Während Betreuer und Mentoren in der Regel gute unternehmerische Fähigkeiten besitzen, benötigen sie wahrscheinlich Schulungen zu Kommunikation und Verständnis der Herausforderungen der Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen.

Mentoring-Programme

Auch wenn die Konstrukte Coaching und Mentor sehr eng miteinander verwandt sind, legen die aktuellen Ansätze der öffentlichen Politik in der Europäischen Union den Schwerpunkt eher auf Mentoring-Unterstützungsprogramme als auf Coaching. Dies scheint weitestgehend die geringeren Kosten der Einrichtung und Durchführung von Mentoring-Programmen widerzuspiegeln, die im Vergleich zu Coaching-Programmen in der Tendenz weniger strukturiert und intensiv sind.

Die in der Europäischen Union durchgeführten Mentoring-Projekte für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen werden häufig mit der Hilfe von freiwilligen Mentoren durchgeführt. Diese sind entweder aus den Rängen der lokalen Wirtschaftsgemeinschaft gewählte Unternehmer oder Führungskräfte aus dem professionellen oder Finanzdienstleistungsbereich, z. B. aus dem Rechnungs- und Bankwesen. Der Erfolg solch eines Ansatzes hängt allerdings von einer ausreichenden Anzahl an erfahrenen, etablierten oder ehemaligen Unternehmern ab, die über die notwendigen Erfahrungen und Fähigkeiten verfügen und einen Pool bilden können, aus dem Mentoren ausgewählt und/oder ausgebildet werden können.

In der Regel werden Mentoren den Projektteilnehmern mithilfe eines formellen Zuordnungsmechanismus zugeordnet. Die Programme bereiten den Weg für die ersten Treffen zwischen Mentoren und Mentees, doch die Vereinbarung der weiteren Treffen und die Kontakthäufigkeit wird in der Regel den beiden Beteiligten überlassen. Damit wird dem Bedürfnis nach Flexibilität und den unterschiedlichen Ansprüchen einzelner Unternehmer Rechnung getragen. Die Treffen werden häufig auf persönlicher Basis organisiert, können aber auch in Form eines runden Tisches zwischen Mentoren und Mentees stattfinden. So kann der zeitliche Umfang der Verpflichtung des Mentors durch eine effiziente Nutzung von Ressourcen reduziert werden, insbesondere wenn die Mentoren erfolgreiche Unternehmer sind, die nicht viel Zeit in die Pflege mehrerer persönlicher Beziehungen investieren können. Diese Flexibilität kann ein Anreiz für Mentoren sein, sich zu engagieren. Ein Beispiel für Gruppen-Mentoring bietet das Projekt „Going for Growth“ in Irland, das erfolgreiche Unternehmerinnen als freiwillige Mentorinnen einsetzt. Die Mentorinnen in diesem Projekt leiten monatliche Gruppensitzungen, bei denen Frauen ihre Erfahrungen austauschen und gemeinsame Herausforderungen diskutieren.

Die Treffen zwischen Mentoren und Mentees finden in der Regel von Angesicht zu Angesicht statt. Es gibt jedoch einige wenige Beispiele für Projekte, die das Internet für virtuelle Treffen nutzen. (Eine weitergehende Erörterung des Online-Coaching und -Mentoring folgt später in diesem Kapitel). Mit der Beziehung zwischen dem Mentor und dem Mentee entwickeln sich auch die Interaktionen weiter. Die Korrespondenz und Interaktionen können über E-Mail oder Telefon stattfinden, und Mentoren nutzen unpersönliche Möglichkeiten, um die Mentees mit Informationen und Empfehlungen zu unterstützen. Ihre Beziehung beginnt also in der Regel mit persönlichen Treffen, doch die Art der Kommunikation und des Kontakts kann sich mit der Zeit entsprechend den Bedürfnissen der Mentoren und der Mentees weiterentwickeln und verändern.

In den Frühphasen werden Mentoring-Beziehungen meistens formalisiert, damit sichergestellt ist, dass die Vorstellungen des Mentors und des Mentee vereinbar sind. Häufig fixieren beide Parteien schriftlich die Ziele ihres Verhältnisses sowie die jeweiligen Aufgaben. Die Erwartungen beider Parteien sowie die Anforderungen an den Unternehmer und an den Mentor können vertraglich formalisiert werden. Im Rahmen dieses Prozesses kann zudem eine formelle Ausbildungsbedarfsanalyse der Teilnehmer durchgeführt werden, die zur Ermittlung der Ziele des Verhältnisses beiträgt. Diesen Ansatz verfolgt „Programme 45+“ in Frankreich (siehe Textfeld 8.1).

Mentoring-Programme werden häufig in Partnerschaft mit Handelskammern oder sonstigen nicht zur Regierung gehörenden Gemeinschaftsorganisationen durchgeführt. Dieser Ansatz sorgt bei Unternehmern aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen für eine bessere Kontaktaufnahme, da er in der Gemeinschaft bereits bestehende Vertrauensverhältnisse nutzt. So betreibt beispielsweise *Unioncamere Piemonte*, die Handelskammer in der italienischen Region Piemont, ein Mentoring- und Schulungsprojekt für Unternehmerinnen im Rahmen eines Memorandums mit dem Ministerium für Industrie. Obwohl es sich derzeit noch um ein Projekt kleinen Umfangs handelt, schätzen sowohl die Mentoren als auch die Mentees die aufgebauten Beziehungen, und eine Ausweitung auf weitere Regionen ist geplant (Regione Piemonte, 2010).

Textfeld 8.1. Programme 45+, Frankreich

Beschreibung: Das Ziel von „Programme 45+“ ist es, die Unternehmensgründung durch Menschen über 45 Jahre, die im Ruhestand sind, kurz vor dem Ruhestand stehen oder arbeitslos sind, zu fördern und zu erleichtern. Das Programm wurde von *Initiative France* und *AG2R La Mondiale* ins Leben gerufen. Mehrere Unterstützungsleistungen werden in einem ganzheitlichen Unterstützungspaket bereitgestellt, das unter anderem Schulungen, Mentoring, Hilfe bei der Erstellung von Geschäftsplänen und Start-up-Finanzierung umfasst.

Problemgegenstand: Viele Ältere, darunter diejenigen im oder kurz vor dem Ruhestand, verfügen über viele der Fähigkeiten, Kompetenzen und finanziellen Mittel (d. h. Ersparnisse), die für die Gründung und Führung eines Unternehmens erforderlich sind. Allerdings mangelt es ihnen an gewissen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und an Erfahrung. Aus diesem Grund raten Banken und Unternehmensförderungsorganisationen Älteren häufig ab, ein eigenes Start-up-Projekt zu beginnen, auch wenn sie über ausreichend Potenzial verfügen, sobald ihre Qualifikations- und Wissenslücken geschlossen werden.

In Frankreich liegt die Arbeitsmarktbeteiligungsquote von Menschen über 50 im Vergleich zu anderen Ländern der Europäischen Union mit 35% relativ niedrig (Eurostat, Arbeitskräfteerhebung 2013). Die Unternehmensgründung wird als eine mögliche Methode betrachtet, um ältere Arbeitnehmer zu aktivieren. Laut „*l'Agence Pour la Création d'Entreprises*“ (APCE – „Agentur zur Gründung neuer Unternehmen“) beabsichtigen 17% aller Menschen über 50 eine Unternehmensgründung, um von ihrer abhängigen Erwerbstätigkeit in den Ruhestand überzugehen. Zudem zeigen Umfragen der APCE, dass 64% der Menschen über 50 in Frankreich die selbstständige Erwerbstätigkeit als eine gute Möglichkeit zur Ergänzung ihrer Ersparnisse für den Ruhestand betrachten. Aus diesen Umfragen geht auch hervor, dass eine Nachfrage nach Unterstützung bei der Unternehmensgründung besteht, welche Älteren bei der Bewältigung der Hürden auf dem Weg zur Existenzgründung (zum Beispiel fehlendes Startkapital und verwaltungstechnische Komplexität) hilft.

Ansatz: Das Programm bietet eine Kombination von Fördermaßnahmen, die auf die Anforderungen jedes Teilnehmers zugeschnitten sind. Der Prozess beginnt mit einer Analyse der persönlichen Fähigkeiten, die durch eine Überprüfung der Vermögenswerte der jeweiligen Person (z. B. Einkommen, Immobilien, Versicherungspolicen) und ihrer Bedürfnisse ergänzt wird. Im Rahmen des Programms werden zudem Kreativitäts-Workshops angeboten, die die Teilnehmer bei der Entwicklung ihrer Geschäftsideen und Stärkung ihrer Geschäftspläne helfen. Daran schließen sich Schulungen an, die darauf ausgerichtet sind, die jeweiligen Kompetenz- und Wissenslücken der einzelnen Teilnehmer zu schließen. Während der Gründung des Unternehmens kann der Unternehmer Seminare zu Informatik und den neuen Technologien besuchen. Zudem werden unmittelbar nach der Unternehmensgründung Auffrischungs- und Vertiefungskurse im Bereich Personalmanagement, Unternehmensfinanzierung und Buchhaltung angeboten. Fortlaufendes Mentoring ist zudem ein Schlüsselement des Projekts. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Unterstützung neuer Unternehmer gelegt, damit diese die im Rahmen des Programms angebotene finanzielle Unterstützung wirksam nutzen können.

Auswirkungen: Das Programm wurde im September 2013 mit dem Ziel ins Leben gerufen, bis Ende 2014 vier Pilotprojekte durchzuführen. Belege über die Auswirkungen werden zusammengetragen, um Informationen über die zukünftige Entwicklung des Programms zu erhalten.

Voraussetzungen für den Erfolg: Die Mitwirkung des Finanzinstituts AG2R ist für den Erfolg dieses Programms entscheidend. Dies ermöglicht finanzielle Unterstützung für Start-up-Projekte, die neben dem Mentoring zur Verfügung gestellt wird. AG2R setzt sich stark für dieses Programm ein, da es im Rahmen seiner Geschäftsstrategie einen Ansatz der sozialen Verantwortlichkeit angenommen hat.

Ein zweites Beispiel bietet das *Ergani Center* in Nordgriechenland. Es wurde 1991 ins Leben gerufen und hat sich die Bekämpfung der Ausgrenzung von Frauen aus dem Arbeitsmarkt zum Ziel gesetzt, unter anderem durch eine selbstständige Erwerbstätigkeit. Das Center bietet ein Mentoring-Programm für Frauen, die ein eigenes Unternehmen oder eine Sozialgenossenschaft gründen möchten. Die

Mentoren sind freiwillige, erfahrene Unternehmer, die den Mentees bei ihrer persönlichen Entwicklung helfen sollen. Das Mentoring-Programm des Centers besteht aus sechs Stufen: Veröffentlichung des Programms; Auswahl, Vorbereitung und Schulung der Mentoren; Auswahl und Schulung der Mentees; Zuordnung des Mentors zu einem Mentee; Entwicklung der Beziehung; Evaluierung des Projekts und Verbreitung der Projektergebnisse.

Es gibt außerdem einige Beispiele, die zur Unterstützung von Unternehmern ein Mentoring durch Unternehmen nutzen. In Italien setzt ein von ENEL ins Leben gerufenes Projekt erfahrene Manager aus Großkonzernen und dem öffentlichen Dienst ein, um in den Regionen Latium, Sardinien, Piemont und Apulien die betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten von Frauen zu fördern (Cancedda, 2008). Ein weiteres Beispiel bietet die Lloyds Bank im Vereinigten Königreich, die in Partnerschaft mit der Enterprise and Diversity Alliance Mentoring für Unternehmer, insbesondere solchen aus ethnischen Minderheiten, bereitstellt.

Schließlich gibt es auch Beispiele für europaweite Mentorennetzwerke wie etwa das „European Network of Mentors for Women Entrepreneurs“ (Europäisches Netzwerk von Mentoren für Unternehmerinnen). Dieses Netzwerk verschafft Unternehmerinnen über nationale Kontaktstellen einen Zugang zu Mentoren (Europäische Kommission, 2014, http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/women/support-networks/index_en.htm).

Die Belege für die Wirksamkeit von Mentoring-Programmen für Unternehmer müssen – genau wie diejenigen anderer Formen von Unterstützung für Unternehmen – sorgsam interpretiert werden. Dies liegt zum Teil an der Schwierigkeit, die Auswirkungen von Mentoring von anderen Arten der Unterstützung zu isolieren, und zum Teil daran, dass diese Auswirkungen häufig subjektiv und schwer messbar sind, da die Ergebnisse eher Verhaltensänderungen umfassen oder betreffen. Zum Teil ist der Grund dafür auch in der methodologischen Schwierigkeit zu suchen, abgestimmte Vergleichsstichproben zu rekrutieren, damit die zugehörigen Ergebnisse und/oder Teilnahme verglichen und Unterschiede festgestellt werden können. Dennoch liegt eine Fülle von Nachweisen dafür vor, dass Mentoring-Programme – unter der Voraussetzung, dass sie sorgfältig gestaltet werden – wirksame Maßnahmen darstellen.

Die Wirksamkeit von Mentoren in verschiedenen Szenarien der abhängigen Erwerbstätigkeit und beruflichen Szenarien ist inzwischen gut etabliert, insbesondere bei Gruppen, die auf dem Arbeitsmarkt mit Herausforderungen zu kämpfen haben, zum Beispiel junge Menschen, Frauen und ethnische Minderheiten (Clutterbuck und Ragins, 2002; St-Jean, 2010). Im Kontext der Unternehmensgründung und der selbstständigen Erwerbstätigkeit sind die Nachweise weniger etabliert, doch gibt es Beispiele erfolgreicher Programme, die eine Wirkung für ihre Teilnehmer entfalten konnten. In den meisten Fällen kommt der aus dem Mentoring gezogene Nutzen während der Frühphasen der Unternehmensentwicklung zum Tragen.

In Bezug auf junge Menschen erbringen die Erfahrungen des Projekts „Prince's Trust Youth Business Scotland (PTYBS)“ einige Nachweise für die Auswirkungen des Mentoring. Das Mentoring bildet ein Element dieses integrierten Programms, das darüber hinaus Unternehmern unter 30 Jahren finanzielle Unterstützung bietet. Nachweise aus Evaluierungen zeigen, dass PTYBS 155 Unternehmensgründungen hervorgebracht hat, die andernfalls nicht zustande gekommen wären, und weiteren 416 Jungunternehmen eine schnellere oder in einem größeren Rahmen erfolgende Gründung ermöglicht hat (DTZ, 2007). Die Auswirkungen des Mentoring sind zwar schwierig in Isolation zu betrachten, dennoch nimmt man an, dass es in Hinblick auf die Erreichung dieser Ergebnisse eine bedeutende Rolle gespielt hat.

Man hat zudem festgestellt, dass Mentoren wertvolle Unterstützung beim unternehmerischen Lernprozess von Frauen leisten (Sullivan, 2000; St-Jean, 2010). Einige Fallstudien deuten darauf hin, dass das Mentoring Frauen in die Lage versetzte, ihr Unternehmen leichter aus der Distanz zu betrachten, was ihnen bei der Entscheidungsfindung half. Außerdem wurde der Zugang zu beruflichen Netzwerken, insbesondere zu denen, an denen Investoren beteiligt waren, als äußerst nützlich angesehen (Ncube und Wasburn, 2010). Überdies stellte man fest, dass fehlende Mentoren ein Hindernis für die Entwicklung

von Frauen sind (Carsrud et al., 1987). Auch das gruppenbasierte Peer-Mentoring wird geschätzt, wenn auch nicht im selben Maß wie das persönliche Mentoring (Davis, 2011).

Mentoring hat nachweislich auch Auswirkungen für Unternehmer aus ethnischen Minderheiten. Belege aus Italien zeigen, dass Unternehmer aus ethnischen Minderheiten von der Entwicklung stärkerer Verbindungen zu lokalen Netzwerken profitieren (Fondazione Sussidiarietà, 2014). Belege aus Frankreich deuten darauf hin, dass die von Mentoren und Unternehmensberatern geleistete Unterstützung an die Anforderungen der jeweiligen Geschäftsmodelle angepasst werden muss, doch dass Mentoring zur Integration zugewanderter Unternehmer in die Gesellschaft beitragen kann (Tisserant, 2003).

Unter Berücksichtigung der oben angeführten Belege und weiterer jüngerer Forschungsergebnisse kann eine Reihe zentraler Erfolgsfaktoren für Mentoring-Beziehungen festgehalten werden:

- Die Beziehung zwischen Mentor und Mentee hängt von der beiderseitigen Mitwirkung ab. Mentees müssen sich aktiv beteiligen und ihrem Mentor gegenüber offen sein (St-Jean, 2012).
- Der Grad des Engagements des Mentee ist ein entscheidender und limitierender Faktor. Nachweisen zufolge hat das Engagement des Mentee in der Beziehung und seine Veränderungsbereitschaft wesentliche Auswirkungen auf die aus der Beziehung resultierenden Ergebnisse (Audet und Couteret, 2012).
- Entsprechend muss der Mentor – auch wenn ihm nur eine begrenzte Zeit zur Verfügung steht, die er der Mentoring-Beziehung widmen kann – in die Beziehung investieren, damit ihre Ziele erreicht werden (Sullivan, 2000).
- Ein geeigneter Zuordnungsprozess von Mentees zu Mentoren ist entscheidend für den Nutzen der Beziehung. Es ist wichtig, dass der Mentor auf die Bedürfnisse des Mentee eingehen kann und dass die Häufigkeit der Interaktionen die Erwartungen beider Parteien erfüllt. Der Mentor könnte versucht sein, zu oft eingreifen zu wollen, und damit keinen reflexiven unternehmerischen Lernprozess des Mentee zulassen.
- Wirksame Mentoring-Beziehungen sind abhängig von gegenseitigem Vertrauen (St-Jean, 2012). Fehlendes Vertrauen wirkt begrenzend auf die potenziellen Auswirkungen der Beziehung.
- Wenn Mentoren sich zu stark am Unternehmen des Teilnehmers beteiligen, kann sich unter Umständen eine Abhängigkeitsbeziehung entwickeln, die das Ausmaß der Unabhängigkeit begrenzt, die der Mentee entwickeln kann (Cull, 2006).
- Eine gute Erreichbarkeit des Mentors (d. h. der Ort der Treffen) beeinflusst die Wirksamkeit des Verhältnisses (Davis, 2011).

Coaching-Programme

Wie bei Mentoring-Programmen sind die Betreuer in den meisten Fällen freiwillige Unternehmer, die Erfahrungen mit der selbstständigen Erwerbstätigkeit haben. Die Ermittlung, Auswahl und Vorbereitung von Betreuern gehören zu den zentralen Elementen von Coaching-Programmen. Coaching-Programme ermöglichen dann die ersten Treffen zwischen Betreuern und Betreuten und tragen zum Aufbau eines Rahmens für die fortlaufende Beziehung bei. In vielen Fällen werden die Betreuten einer Bedarfsanalyse unterzogen, um die Bereiche zu ermitteln, in denen Handlungsbedarf besteht. Wie beim Mentoring werden auch für Coaching-Beziehungen Ziele festgelegt und ein Plan zur Lenkung der Beziehung erarbeitet. Über die Häufigkeit der laufenden Treffen entscheiden der Betreuer und der Betreute, und die meisten Coaching-Arrangements nutzen persönliche Treffen. Textfeld 8.2 enthält ein Beispiel für ein Coaching-Programm für Menschen mit Behinderungen in Deutschland. Weitere Beispiele sind in Teil III dieses Buches in den Länderberichten für Kroatien, Zypern und Luxemburg zu finden.

Textfeld 8.2. **EnterAbility, Deutschland**

Beschreibung: EnterAbility ist ein Projekt, das die Integration von Menschen mit Behinderungen in den Arbeitsmarkt durch eine selbstständige Erwerbstätigkeit fördert. Es bietet Informationen zur Unternehmensgründung, zu Coaching und Mentoring, Unternehmensberatung und eine Weitervermittlung an andere Wirtschaftsförderungsdienste. Durchgeführt wird das Projekt durch iq Consult in Kooperation mit der Aktion Mensch.

Problemgegenstand: Aufgrund ihrer behinderungsbedingten Einschränkungen und Diskriminierung seitens der Arbeitgeber haben Menschen mit Behinderungen in der Regel mit zahlreichen Herausforderungen zu kämpfen, wenn sie am Arbeitsmarkt teilhaben möchten. Die selbstständige Erwerbstätigkeit kann ein alternativer Weg auf den Arbeitsmarkt sein, da man als Unternehmer selbst die Kontrolle über die Arbeitszeit und -bedingungen hat.

Ansatz: Menschen mit Behinderungen, die arbeitslos sind oder zu werden drohen, können sich um Unterstützung durch dieses Programm bewerben. Bewerber müssen ihre Geschäftsidee vorlegen und arbeiten dann mit den Projektberatern an der Weiterentwicklung dieser Idee, um die Tragfähigkeit der Geschäftsidee zu verbessern. Während und nach der Unternehmensgründung wird zur Unterstützung des Unternehmers ein Coaching angeboten. Die Teilnehmer erhalten zudem Hilfe bei der Beantragung bestimmter Hilfsdienste für Behinderte oder -werkzeuge im Zusammenhang mit der Beschaffung von Investitionskapital.

Im Zeitraum von 2004 bis 2008 betrug der Haushalt des Projekts 1046775 EUR. Von diesem Betrag waren 730384 EUR öffentliche Mittel, 71000 EUR stammten von iq Consult, 163787 EUR vom Behindertenverband und 81604 EUR aus sonstigen Stiftungen.

Auswirkungen: 420 Menschen erhielten Unterstützung bei der Entwicklung einer Geschäftsidee und 109 gründeten ein Unternehmen. Von den 109 Neugründungen waren 79% Ende 2008 immer noch tätig, 35% hatten mindestens drei Jahre lang und 61% mindestens zwei Jahre lang überlebt. Neben der Schaffung ihrer eigenen Arbeitsplätze schafften die Gründer für sechs weitere Menschen eine Vollzeitbeschäftigung, für weitere fünf Menschen eine Teilzeitbeschäftigung und für sieben Menschen Auftragsarbeit. Durchschnittlich erwirtschafteten die Unternehmen monatliche Einnahmen von 923 EUR. Wenngleich laut Nacherhebungen 33% der Existenzgründungen ohne die Unterstützung dieses Projekts durchgeführt worden wären, wird geschätzt, dass jeder investierte Euro eine soziale Rendite (SROI) von 3,90 EUR abwarf.

Voraussetzungen für den Erfolg: Es gibt drei zentrale Erfolgsfaktoren bei diesem Projekt: erstens die Qualität und das Engagement der Mitarbeiter und Betreuer, die nicht nur unternehmerische, sondern auch persönliche und moralische Unterstützung leisten, zweitens eine enge Zusammenarbeit der öffentlichen Behörden und Projektpartner an der Entwicklung zielgerichteter Unterstützungsleistungen und schließlich ein klar definiertes Ziel, eine ebensolche Zielgruppe und ein Einzugsgebiet ausreichender Größe, um genügend potenzielle Teilnehmer zu erreichen.

Coaching-Programme können zudem so gestaltet werden, dass sie den Bedürfnissen der betreffenden sozialen Zielgruppen entsprechen. So deuten zum Beispiel Nachweise aus Deutschland darauf hin, dass Ältere eher formellere Coaching-Beziehungen bevorzugen als jüngere Menschen (Nietschke, 2010). Die Älteren erwarten von ihrem Betreuer Pünktlichkeit, Professionalität, Sensibilität für ihre Risikowahrnehmung und die Fähigkeit, ausführliche Informationen bereitzustellen, während jüngere Unternehmer in der Tendenz eine entspanntere Haltung gegenüber dieser Beziehung einnehmen (Nietschke, 2010). Weitere Nachweise unterstreichen, dass weibliche Zuwanderer Coaching-Beziehungen in ihrer Muttersprache einen klaren Vorzug geben (Wagner, 2011).

Belege aus Deutschland zeigen, dass das Coaching für diejenigen Unternehmer Wirkung entfalten kann, die aus der Arbeitslosigkeit heraus starten. Innerhalb einer Gruppe aus der Arbeitslosigkeit startender Unternehmer waren diejenigen, die im Rahmen des Programms *Gründercoaching* ein

Coaching erhielten, im Vergleich zu denjenigen, die nicht am Coaching teilnahmen, signifikant häufiger 24 Monate (+ 6%) und 46 Monate (+ 4%) nach der Unternehmensanmeldung immer noch selbstständig erwerbstätig (Caliendo et al., 2014). Im zeitlichen Verlauf verzeichneten Unternehmer, die am Coaching teilnahmen, ein stärkeres Wachstum bezüglich Beschäftigungsgröße und Umsatz als die Kontrollgruppe der selbstständig Erwerbstätigen. Die Frauen unter den Teilnehmern an diesen Programmen waren signifikant zufriedener mit ihrem Leben und ihrer beruflichen Situation als diejenigen, die kein Coaching durchliefen. Dieser Effekt war jedoch bei den Männern nicht signifikant. Allerdings entfaltete das Coaching für junge Menschen größere Wirkung als für Ältere. Zudem schien das Coaching für Unternehmer mit Migrationshintergrund keine klaren Effekte zu haben.

Die zentralen Erfolgsfaktoren für Unternehmer-Coachings sind nahezu identisch mit den Faktoren, die im vorstehenden Abschnitt für Mentoring-Beziehungen ermittelt wurden. Die Betreuten müssen sich aktiv in die Beziehung einbringen und offen für Vorschläge und Veränderungen sein. Das Vertrauen zwischen dem Betreuten und dem Betreuer ist insbesondere für Unternehmer aus benachteiligten Gruppen von Bedeutung, und die Betreuten müssen bereit sein, Unterstützung in Anspruch zu nehmen, und offen für Veränderungen sein (Audet und Couteret, 2012).

Peer-basiertes Coaching und -Mentoring

Peer-Mentoring und -Coaching umfassen Unterstützungsverhältnisse unter Gleichgestellten statt Beziehungen zwischen erfahrenen und Neuunternehmern. Zu den zentralen Vorteilen des Peer-basierten Coaching und -Mentoring für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen gehört, dass Vertrauen schneller aufgebaut werden kann, da die teilnehmenden Unternehmer mit höherer Wahrscheinlichkeit der Meinung sind, dass gleichgestellte Berater und Mentoren relevant für die Erfüllung ihrer Bedürfnisse sind und diese ihre Bedürfnisse besser nachvollziehen können. Sie sind daher möglicherweise eher bereit, an Peer-basierten Programmen teilzunehmen. Dies ist besonders wichtig für unterrepräsentierte und benachteiligte Gruppen wie etwa zugewanderte Unternehmer und Unternehmer aus ethnischen Minderheiten, die in der Regel niedrige Teilnehmerquoten für Unterstützungsprogramme des öffentlichen Sektors haben (Ram und Smallbone, 2003). Auch wenn eventuell weniger auf Rat auf der Grundlage langwieriger Geschäftserfahrung zurückgegriffen werden kann, umfassen die Vorteile von Peer-basiertem Coaching und -Mentoring den Zugang zu innovativen Problemlösungen, die Eröffnung verschiedener Sichtweisen auf eine Fragestellung, den Aufbau von Sozialkapital sowie moralische Unterstützung (Kutzhanova et al., 2009).

Ein Beispiel für ein Peer-basiertes Mentoring-Programm bietet die 12/8 Group aus dem Vereinigten Königreich (siehe Textfeld 8.3). Dieses Modell stützt sich auf einen hohen Grad an Verpflichtung und Motivation der Mitglieder, um Nachhaltigkeit zu erreichen. Bei einem derartigen Modell können Stellen des öffentlichen Sektors sich nicht direkt beteiligen, haben aber die Möglichkeit, bei der Förderung und Bereitstellung der anfänglichen Unterstützung mitzuwirken, um ähnliche Entwicklungen zu erleichtern.

Es existieren einige Belege dafür, dass Peer-Mentoring und -Coaching Wirkung für selbstständig Erwerbstätige entfalten können, insbesondere bei ethnischen Minderheiten und Frauen (z. B. Ensher und Murphy, 1997). Das Peer-basierte Coaching kann auch bei älteren Unternehmern Wirkung zeigen. Ältere, die eine Unternehmensgründung anstreben, haben häufig Schwierigkeiten, eine Beziehung zu Business Coaches aufzubauen, da diese keine Erfahrung mit der Situation der Älteren haben. Peer-basierte Beziehungen können zur Bewältigung dieser Herausforderung beitragen, da viele ältere Menschen über einen enormen unternehmerischen Erfahrungsschatz verfügen und Verständnis für die Perspektiven anderer Älterer aufweisen.

Textfeld 8.3. 12/8 Group, Vereinigtes Königreich

Beschreibung: Die 12/8 Group ist eine Peer-to-Peer-Mentoring-Initiative für und von afrikanisch-karibischen Unternehmen in den West Midlands in England.

Problemgegenstand: Ziel des Programms ist die Wirtschaftsförderung nicht nur für die Unternehmen, die bereits Teil des Mentoring-Netzwerks sind, sondern auch für Menschen, die eine Unternehmensgründung planen und ihre lokale Gemeinschaft weiterentwickeln möchten.

Ansatz: Die nach ihrem Gründungsdatum 12. August 2004 benannte 12/8 Group ist eine Peer-to-Peer-Mentoring-Initiative. Zu Beginn waren sechs wachstumsorientierte afrikanisch-karibische Unternehmer an der Initiative beteiligt, die einander bei der Entwicklung ihrer Geschäftspläne unterstützten und zur lokalen Wirtschaftsgemeinschaft beitrugen. Ab 2009 wurden weitere Mentoren aus der Beteiligung eines großen privatwirtschaftlichen Unternehmens rekrutiert. In monatlich stattfindenden Treffen legen die Mitglieder unternehmerische und persönliche Ziele sowie Ziele für die lokale Wirtschaftsgemeinschaft fest und überprüfen die gemachten Fortschritte (CREME, 2013).

Auswirkungen: Ein Fallstudienbericht stellte fest, dass Unternehmer und ihre Unternehmen die folgenden Nutzen aus dem Programm zogen:

- Die Unternehmer richten sich bei der Erschließung neuer Märkte für ihre Produkte besser strategisch aus;
- mehr Selbstvertrauen bei der Entwicklung neuer Produkte und Erschließung neuer Märkte;
- verbesserter Handel zwischen den Mitgliedern;
- Erwerb neuer Fähigkeiten und Kenntnisse;
- größeres Bewusstsein für Finanzierungsquellen.

Zusätzlich haben die Mitglieder der 12/8 Group an neuen Projekten in ihrer lokalen Gemeinschaft mitgewirkt, unter anderem indem sie neue Unternehmen unterstützt und mit gefährdeten jungen Menschen gearbeitet haben (CREME, 2012), wobei einige Mitglieder sich persönlich um das Mentoring neuer Unternehmer kümmerten.

Voraussetzungen für den Erfolg: Es handelt sich um ein relativ kostengünstiges Programm, welches sich stark auf freiwillige Mentoren und die soziale Verantwortung lokaler Unternehmen stützt. Insbesondere die Einbeziehung eines großen Ankerunternehmens in der Region hat der Gruppe den Zugriff auf die Ressourcen des Großunternehmens ermöglicht.

Weitere Erfolgsfaktoren für diese Initiative sind ein hohes Maß an Vertrauen und Respekt zwischen den Mitgliedern, das Nichtvorhandensein von zeitlichen Einschränkungen, so dass sich das Vertrauen nach und nach entwickeln konnte, ein hoher Motivationsgrad der einzelnen Mitglieder, das Eigentum der Teilnehmer an der Initiative, eine durch einen rotierenden Vorsitz festgelegte Führung sowie eine laufende Verpflichtung, die erreichten Ziele zu überprüfen (CREME, 2013).

Weitere Informationen sind verfügbar unter: Enterprise & Diversity Alliance (EDA) (2012), „Effective Business Mentoring and CSR: Promoting Growth and the Big Society, A Case Study of the 12/8 Group“, verfügbar unter: http://mentorsme.co.uk/images/uploads2/Case_Study_-_Mentoring_-_Branded_v_2.pdf.

Online-Coaching und -Mentoring

Die Essenz des Coaching und des Mentoring als Formen der Unterstützung liegt in einer vertrauensvollen persönlichen Beziehung. Es wäre zu erwarten, dass diese durch Online-Interaktionen schwieriger aufzubauen (und weniger effektiv) sind. Eine Studie zum Potenzial von Online-Unterstützung für Unternehmerinnen stellte jedoch fest, dass sowohl der Betreuer und Mentor als auch der Betreute und Mentee Nutzen aus Online-Beziehungen zogen (Fielden und Hunt, 2011). Insbesondere die emotionale und immaterielle Unterstützung kam den Betreuten und Mentees zugute sowie eine neue Perspektive, die potenzielle Lösungen zu ihren Herausforderungen bot (Fielden und Hunt, 2011). Aus diesem Grund sollte der öffentlichen Unterstützung für die Einrichtung von Online-Programmen Rechnung getragen werden. Die Unterstützung könnte sich auf die Bereitstellung einer Plattform, der Einrichtung operativer

Verfahren, die Rekrutierung von Mentoren und Betreuern sowie von Teilnehmern aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen und die Sicherstellung der ordnungsgemäßen Durchführung seitens aller Parteien konzentrieren. Die unkomplizierte Online-Kommunikation kann zudem als Teil von Coaching- und Mentoring-Programmen, die umfassende persönliche Kontakte bieten, genutzt werden.

In Textfeld 8.4 wird ein Fallbeispiel aus Schweden erörtert, das sich *Mentor Eget Företag* nennt. Dieses Programm wird nicht ausschließlich online durchgeführt, sondern enthält einige Online-Bestandteile.

Textfeld 8,4. **Mentor Eget Företag, Schweden**

Beschreibung: Dieses Programm bietet jungen aufstrebenden Unternehmern in Schweden ein Jahr lang einen kostenlosen Online-Zugang zu einem Mentor. Das 2006 ins Leben gerufene Programm wurde von *NyföretagarCentrum* gestaltet und wird auch von dieser überregionalen Kette von Unternehmensagenturen in Schweden geleitet.

Problemgegenstand: Das Programm bietet Unterstützung in Form von Mentoring für neue Unternehmer, die andernfalls keinen Zugang zu Mentoring hätten. Die Nutzung von Online-Diensten kann den Zugang für Menschen im ländlichen Raum verbessern und erhöht die Flexibilität bei der Kommunikation zwischen Mentoren und Mentees.

Ansatz: Die Mentoren sind Freiwillige und erhalten keine finanzielle Beteiligung. Die Mentoren sollten, um für das Programm ausgewählt zu werden, in ihren Berufszweigen angesehen und sachkundig sein. Eine Aufsichtsperson vor Ort führt nach der Durchführung von Interviews eine Zuordnung der Mentees und Mentoren durch und stellt sicher, dass beide Parteien ihre Zusammenarbeit aufnehmen. Der Mentee ist in der Beziehung die treibende Kraft und wendet sich an den Mentor, wenn er Rat benötigt. Ein wichtiger Schritt nach der Einführung besteht darin, dass jede Partei als Zeichen ihrer Verpflichtung einen Vertrag unterzeichnet. Auch wenn der Zugang zum Mentor online stattfindet, gibt es sowohl für den Mentor als auch für den Mentee Gelegenheiten zur Teilnahme an Netzwerkveranstaltungen, die mindestens einmal im Monat für zwei Stunden ausgerichtet werden.

Das landesweite Programm richtet sich nicht im Speziellen an unterrepräsentierte und benachteiligte Gruppen, wird jedoch in Bezug auf folgende Aspekte überwacht:

- Anzahl der Mentor-Mentee-Paare,
- Geschlecht und Alter der Mentees und Anteil der im Ausland geborenen Teilnehmer,
- Wirtschaftszweig (Handel – Dienstleistungen – Industrie/Handwerk).

Auswirkungen: Laut eigenen Angaben des Programms helfen die Mentoren den Unternehmern, den Gründungsprozess schneller zu durchlaufen und die Unternehmensergebnisse, wie zum Beispiel ihre Rentabilität, zu verbessern. Laut dem Institute for Growth Policy Studies haben die am Programm teilnehmenden Unternehmen eine signifikant höhere Überlebensrate als andere neu gegründete Unternehmen.

Voraussetzungen für den Erfolg: Der Schlüssel zum Erfolg des Programms ist ein Einführungsprozess, dessen Ziel in der geeigneten Zuordnung von Mentoren und Mentees besteht. Zu dem strukturierten Einführungsprozess gehört ein Interview mit allen Mentees und Mentoren, das dem Programmleiter ermöglicht, die Programmbeteiligten kennenzulernen. Dies steigert die Chancen der erfolgreichen und schnellen Vertrauensbildung und der Förderung einer produktiven Beziehung.

Weitere Informationen sind verfügbar unter: *Mentor Eget Företag* (2014), <http://www.mentoregetforetag.se>.

Schulungen für Betreuer und Mentoren

Mentoren und Betreuer werden normalerweise als solche eingesetzt, weil sie erfolgreiche Unternehmer sind oder waren. Sie verfügen über wertvolles Wissen und entsprechende Erfahrung, aber es ist nicht davon auszugehen, dass sie die ausgeprägten Kommunikationsfähigkeiten und

soziale Kompetenz besitzen, die den Aufbau einer einfühlsamen Beziehung zum Mentee bzw. Betreuten ermöglichen. Dies erfordert eine Reihe von Kommunikationsstilen, unter anderem Überzeugungsvermögen und Engagement, um Neuunternehmer zu ermutigen, ihre Projekte weiterzuentwickeln und sich als Unternehmer eine Identität aufzubauen (Lefebvre und Redien-Collot, 2013). Außerdem sind sie als Unternehmer wahrscheinlich gewöhnt, ein hohes Maß an Autonomie und Freiheit bei ihren eigenen Entscheidungen und Urteilen zu genießen. Allerdings liegt der Schwerpunkt in Coaching- und Mentoring-Beziehungen darauf, dem Mentee bzw. dem Betreuten die Entscheidungsfindung zu überlassen, ihm aber gleichzeitig relevante Informationen und Beratung zukommen zu lassen.

Eine weitere Herausforderung für Betreuer und Mentoren besteht darin, dass sie für die Gründungsphase unter Umständen andere Mentoring- und Coaching-Fähigkeiten benötigen als für die spätere Unternehmensentwicklung. Dem Mentor können fünf verschiedene Rollen abgefordert werden: Betreuer, Koordinator, Unterstützer, Beaufsichtigender und Organisator, wobei die Anforderungen an den Mentor oder Betreuer von Zeit zu Zeit variieren können. Damit in Zusammenhang steht die Herausforderung, den richtigen Zeitpunkt zu bestimmen, zu dem sie ihre Unterstützung verringern und mehr Unabhängigkeit fördern sollten (Cull, 2006).

Mit Unternehmern aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen müssen Betreuer und Mentoren wahrscheinlich anders interagieren als mit allgemeinen Unternehmern. So wurde beispielsweise die Meinung vertreten, dass bei der Arbeit mit Unternehmern mit Behinderungen das Verständnis des Mentors bzw. des Betreuers für die Behinderung sehr wichtig sei (Wood et al., 2012). Dafür ist ein gewisses Maß an Schulung notwendig, wenn der Betreuer bzw. Mentor nicht denselben Hintergrund hat.

Angesichts dieser Herausforderungen sollten politische Entscheidungsträger im Rahmen der Organisation öffentlicher Unterstützungsprogramme zumindest grundlegende Schulungen für Betreuer und Mentoren bereitstellen. Das Ziel sollte sein, Betreuer und Mentoren für die Bedürfnisse der Klienten zu sensibilisieren und ihnen zu einer effektiven Kommunikation zu verhelfen. Nachweise aus Griechenland belegen zudem, dass Schulungen für Betreuer und Mentoren auch aus dem Grund wichtig sind, dass sie das Selbstvertrauen in die eigene Fähigkeit, anderen Unternehmern zu helfen, stärken können (Sarri, 2011). Auch wenn im Rahmen der Politikgestaltungsphasen für Coaching- und Mentoring-Programme Schulungs- und Einführungssitzungen vorgesehen werden können, haben bedarfsgerechte, sogenannte „Just-in-time“-Schulungen für Mentoren eine größere Wirkung als vorgeschriebene Schulungen und tragen der Natur des unternehmerischen Lernens Rechnung (Sullivan, 2000). Dies deutet darauf hin, dass Schulungen für Mentoren und Betreuer möglicherweise im zeitlichen Verlauf flexibler und reflexiver gestaltet werden müssen.

Schlüssel zur Gestaltung von effektiven Coaching- und Mentoring-Programmen für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen

- Ein Schlüssel zum Erfolg von Coaching- und Mentoring-Programmen ist eine geeignete Zuordnung von Betreuer bzw. Mentor zu einem Betreuten bzw. Mentee. Die meisten Programme nutzen einen formellen Zuordnungsmechanismus, der die Eigenschaften der betreffenden Person und des Unternehmens berücksichtigt.
- Was meist als persönliche Beziehungen beginnt, sollte sich entsprechend den Anforderungen jeder der Parteien entwickeln können. Diese Flexibilität kann die Attraktivität dieser Unterstützung für Betreuer und Mentoren, aber auch für Betreute und Mentees erhöhen.
- Bei beiden dieser Verhältnisse sollten zu Beginn Ziele gesetzt und die Fortschritte in Richtung dieser Ziele verfolgt werden.
- Die Dauer von Coaching- und Mentoring-Beziehungen sollte befristet sein. So wird vermieden, dass eine Abhängigkeitsbeziehung entsteht.
- Schulungen für Betreuer und Mentoren sollten bereitgestellt und ein Einführungsprozess sollte angewendet werden.

Wirksame Coaching- und Mentoring Beziehungen umfassen in der Tendenz folgende zentrale Stufen: Suche nach Betreuern/Mentoren; Vorbereitung der Betreuer/Mentoren; Zuordnung von an Unterstützung interessierten Unternehmern/potenziellen Unternehmern zu einem Betreuer/Mentor; Vereinbarung von Zielen und operativen Verfahren durch die beteiligten Parteien sowie Leistung von Unterstützung. Forschungsbelege und die Literatur legen nahe, dass zahlreiche Faktoren den Erfolg eines Programms in jeder dieser Phasen wie folgt beeinflussen:

Suche nach Mentoren und Betreuern

- **Einrichtung eines Pools potenzieller Mentoren und Betreuer, die mit Unternehmern aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen arbeiten können:** Öffentliche Einrichtungen übernehmen bei der Rekrutierung von Mentoren und Betreuern (häufig auf freiwilliger Basis), was ausreichend Ressourcen für den sich anschließenden Zuordnungsprozess gewährleistet, eine wichtige Funktion. Der Aufbau von Pools von Mentoren und Betreuern aus denselben Gruppen wie die anvisierten Unternehmer birgt eine Reihe von Vorteilen. Für diese Gruppen ist daher ein aktiver Suchvorgang vonnöten. Betreuer und Mentoren können zudem aus lokalen Ankerunternehmen rekrutiert werden.
- **Sicherstellung von Anreizen für Mentoren und Betreuer:** Es sind zwar Beispiele für Projekte zu finden, die symbolische Zahlungen an ihre Betreuer und Mentoren leisten (Regione Piemonte und Unioncamere Piemonte, 2010), dies ist jedoch in der Regel nicht notwendig. Viele erfolgreiche Unternehmer sind sehr interessiert daran, ihrer Gemeinschaft etwas zurückgeben, insbesondere wenn sie selbst aus einer unterrepräsentierten oder benachteiligten Gruppe stammen.
- **Überprüfung von Mentoren und Betreuern:** Überprüfung potenzieller Mentoren und Betreuer, nicht nur auf ihre Geschäftserfahrung und Kompetenzen hin, sondern auch auf ihre Motivation, andere Unternehmer zu unterstützen, ihre Kommunikationsfähigkeit und ihre Bereitschaft, die Unternehmer dabei zu unterstützen, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen.

Vorbereitung von Mentoren und Betreuern

- **Bereitstellung von Schulungen für Mentoren und Betreuer:** Im Rahmen von Coaching- und Mentoring-Beziehungen müssen Betreuer bzw. Mentoren über spezifische Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen, zum Beispiel einen angemessenen Kommunikationsstil, die Fähigkeit zuzuhören und Wissen zu übertragen, aber gleichzeitig den Klienten auch zur Unabhängigkeit und zum Lernen animieren (Clutterbuck, 2004). Schulungen für Betreuer und Mentoren werden in der Regel gut aufgenommen (Sarri, 2011).
- **Integration einer Einführungsphase für den Unternehmer:** Unternehmer müssen sich zur Programmteilnahme verpflichten, zur Änderung ihres Verhaltens bereit sein und für eine Mentoring-Beziehung offen sein (Audet und Couteret, 2012). Aus diesem Grund enthalten effektive Programme häufig eine Art Einführungsphase, die die Bereitschaft der Klienten sicherstellen soll.

Zuordnung von an Unterstützung interessierten Unternehmern zu Mentoren und Betreuern

- **Nutzung eines strukturierten Zuordnungsprozesses:** Die meisten Coaching- und Mentoring-Programme setzen einen strukturierten Zuordnungsprozess ein, bei dem Faktoren wie Wirtschaftszweig des unterstützten Unternehmens, Geschlecht und ethnische Herkunft der unterstützten Unternehmer oder sonstige Faktoren wie die jeweilige Unternehmungsentwicklungsphase berücksichtigt werden. Die Zuordnung kann keine nutzbringende Beziehung garantieren, senkt jedoch die Wahrscheinlichkeit einer konfliktbehafteten Beziehung.

Vereinbarung von Zielen und Verfahren

- **Festlegung von Zielen:** Die Erreichung einer weitgehenden Übereinstimmung in Bezug auf die Ziele der Coaching- oder Mentoring-Beziehung gleich zu Beginn (nach der Zuordnung) bietet den Vorteil, dass damit realistische Erwartungen gesteckt und Enttäuschungen vermieden werden (Sullivan, 2000). Unter Umständen möchte die Agentur des öffentlichen Sektors bzw. der Veranstalter dies durch eine schriftliche Vereinbarung oder einen Vertrag formalisieren.
- **Zeitliche Befristung der Beziehung:** Es ist wünschenswert, die Coaching- und Mentoring-Beziehungen zeitlich zu befristen, zum Beispiel auf ein oder zwei Jahre. Damit verhindert man die Entwicklung einer Abhängigkeit des Klienten vom Mentor bzw. Betreuer (Cull, 2006).

Leistung von Unterstützung

- **Zielgerichtete Programme für unterrepräsentierte und benachteiligte Gruppen:** Es liegen einige Nachweise dafür vor, dass unterrepräsentierte und benachteiligte Unternehmer von speziellen, zielgerichteten Programmen profitieren. Zum Beispiel zeigt das Mentoring-Programm für Frauen des Ergani Center klare Belege dafür, dass die Unterstützung des öffentlichen Sektors Unternehmerinnen bei der Suche nach Mentoren zugutekommt (Davis, 2011). Außerdem ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass Unternehmer aus ethnischen Minderheiten an Programmen teilnehmen, wenn sie sich mit den Mentoren und Betreuern identifizieren können (CREME, 2013). Angemessene Unterstützung könnte allerdings auch im Rahmen von allgemeinen landesweiten Programmen geleistet werden, solange die Integration verschiedener sozialer Zielgruppen wie Unternehmerinnen oder Unternehmer aus ethnischen Minderheiten (oder zugewanderte Unternehmer) überwacht wird und Maßnahmen ergriffen werden, um Defizite in der Teilnahme auszugleichen.
- **Integration einer Online-Unterstützung:** Persönliche Treffen mit den Klienten stellen einen wichtigen Bestandteil von Coaching- und Mentoring-Programmen dar. Allerdings kann Online-Unterstützung zusätzliche Möglichkeiten zur Kommunikation bieten, wobei die Struktur und Zeitpunkte recht flexibel gewählt werden können. Als Ergänzung zur Online-Kommunikation mit Mentoren und Betreuern sollten zudem Möglichkeiten genutzt werden, einen Teil der Unterstützung online anzubieten, zum Beispiel Pro-Forma-Geschäftspläne, Informations- und Beratungsquellen, Zugang zu Finanzierungsquellen und Beratung zu Marketing, Wachstum, Unternehmens- und Handelsvorschriften und sonstige Aufgaben der Wirtschaftsförderung.
- **Aufbau von Unternehmergemeinschaften:** Einer der Nebeneffekte von Coaching- und Mentoring-Programmen ist der Aufbau von Unternehmernetzwerken. Dies ergibt sich als natürliche Folge der Einsetzung von etablierten und ehemaligen Unternehmern als Mentoren und Betreuer. Doch diese Netzwerke können im Laufe der Zeit weiterentwickelt werden, wenn die Klienten als Unternehmer heranreifen, sich von der Unterstützung lösen und selbst Mitglieder des Netzwerks werden. Somit können Coaching- und Mentoring-Programme als Beitrag zur Entwicklung einer breiteren Unternehmergemeinschaft unter Unternehmern aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen betrachtet werden. Es ist denkbar, dass ehemalige Begünstigte von Coaching- und Mentoring-Initiativen irgendwann selbst Betreuer und Mentoren werden.
- **Fortschrittsverfolgung:** Es ist sinnvoll, regelmäßige Treffen mit den Programmteilnehmern zu organisieren, um die erzielten Fortschritte und die Effektivität der Beziehungen zu überprüfen.

Textfeld 8.5. Sollten Coaching und Mentoring kostenlos sein?

Die meisten Beispiele für Coaching- und Mentoring-Programme, die mit öffentlichen Mitteln unterstützt werden, pflegen den Einsatz freiwilliger Betreuer und Mentoren und halten die Betriebskosten der Programme auf diese Weise so gering wie möglich. In der Regel entstehen nur Kosten für die Verwaltung, Schulungen für Betreuer und Mentoren, Kontaktaufnahme (z. B. Werbung und Reklame) und Nachfolgeaktivitäten (z. B. Umfragen und Evaluierungen). Die meisten Coaching- und Mentoring-Programme für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen in der Europäischen Union sind für die Teilnehmer kostenlos.

Allerdings gibt es einige ähnliche Coaching- und Mentoring-Programme außerhalb der EU, die für ihre Dienste Gebühren berechnen. So ist zum Beispiel für das neuseeländische Mentoring-Programm „Business Mentors New Zealand“ eine Anfangsgebühr zu bezahlen. An dem 1991 ins Leben gerufenen Programm sind mehr als 1900 freiwillige Unternehmensmentoren beteiligt, und mehr als 67000 Unternehmen wurden seither in Neuseeland unterstützt. Unternehmer, die sich dem Programm anschließen möchten, zahlen eine anfängliche Anmeldegebühr in Höhe von 150 NZD (etwa 93 EUR). Nach der Zahlung dieser einmaligen Anmeldegebühr können die Mentoring-Dienste kostenlos, allerdings auf einen Zeitraum von zwei Jahren begrenzt, in Anspruch genommen werden. Die Mentoren werden durch regionale Wirtschaftsförderungsagenturen rekrutiert. Diese lassen die Mentoren eine formelle Schulung und einen Akkreditierungsprozess durchlaufen und ordnen sie dann den Unternehmern zu (Business Mentors New Zealand, 2014). In ähnlicher Weise ist für das Mentoren-Netzwerk Réseau M in Kanada eine kleine jährliche Gebühr zu bezahlen, die Mentoring-Unterstützung ist jedoch nach Begleichung dieses Mitgliedsbeitrags kostenlos. In einigen Fällen wird auf den Mitgliedsbeitrag verzichtet (St-Jean, 2012).

Jeder dieser Ansätze bietet gewisse Vorteile. Kostenlose Dienste sind zweifelsohne attraktiver für die Teilnehmer und können wirksam für eine hohe Inanspruchnahme sorgen. Allerdings haben auch gegen eine (kleine) Gebühr angebotene Dienste Vorteile, selbst wenn die Mentoren freiwillig tätig sind. Eine Anfangs- oder Jahresgebühr trägt dazu bei, dass der Unternehmer sich an den Dienst bindet, was bei Coaching- und Mentoring-Programmen einer der zentralen Erfolgsfaktoren ist. Derartige Gebühren können zudem zur Kostendeckung von öffentlich unterstützten Programmen beitragen.

Schlussfolgerungen und politische Empfehlungen

Coaching und Mentoring können wirksame Interventionen zur Erhöhung des Geschäftserfolgs von Unternehmern aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen darstellen. Coaching und Mentoring können Unternehmern ermöglichen, zu lernen, bessere Entscheidungen hinsichtlich der Weiterentwicklung ihres Unternehmens zu treffen, ihre Netzwerke auszuweiten und besseren Zugang zu Ressourcen und Märkten zu erhalten. Betreute und Mentees können zudem ermutigt werden, sich in höherem Maße an lokalen Unternehmernetzwerken zu beteiligen.

Entscheidend für nutzbringende Coaching- und Mentoring-Maßnahmen ist die Fähigkeit des Betreuers bzw. Mentors, ihrem Klienten Wissen zu vermitteln und – was noch wichtiger ist – den betreuten Unternehmer darin zu stärken, sein eigenes Lernen zu optimieren. Diese Maßnahmen hängen auch vom Zustandekommen einer dynamischen zwischenmenschlichen Beziehung ab, die heranreift und sich im Laufe der Zeit entwickelt, wobei beide Seiten bestimmten Anforderungen gerecht werden müssen. Betreuer und Mentoren müssen in der Lage sein, geschickt und zum richtigen Zeitpunkt einzugreifen, während Betreute und Mentees offen für Ratschläge sein und sich der Beziehung verpflichten müssen. Bei staatlich unterstützten Coaching- und Mentoring-Programmen muss insbesondere der Auswahl und Ausbildung von Betreuern und Mentoren sowie dem Prozess der Zuordnung zu Unternehmern Rechnung getragen werden.

Dem Aufbau eines Pools talentierter Unternehmer und Fachkräfte, der zur Rekrutierung von Betreuern und Mentoren herangezogen werden kann, ist zudem Beachtung zu schenken. Dabei sollte beachtet werden, dass etablierte Unternehmer häufig großes Interesse daran haben, ihre

Unternehmergemeinschaft zu unterstützen, und dass auch lokale Unternehmen wichtige Quellen sein können, aus denen Berater und Mentoren rekrutiert werden können. Allerdings stehen nicht immer ausreichend etablierte Unternehmer zur Verfügung, die die Herausforderungen von unterrepräsentierten und benachteiligten Unternehmern verstehen. In solchen Fällen könnte es ausreichen, dass Betreuern und Mentoren aus allgemeinen oder professionellen Gruppen in Schulungen ein besseres Verständnis der Herausforderungen, denen Klienten aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen gegenüberstehen, vermittelt wird.

Zentrale politische Empfehlungen

- Für die betreuten Unternehmer sollten Vorbereitungs- und/oder Einführungsdienste gestaltet werden, die dazu beitragen können, angemessene Erwartungen zu setzen, und die Bedeutung ihrer Verpflichtung zu dieser Beziehung signalisieren.
- Der gewählte Zuordnungsprozess zwischen Betreuern bzw. Mentoren und Unternehmern sollte klar definierte Kriterien wie zum Beispiel Geschlecht, ethnische Herkunft und Wirtschaftszweig nutzen.
- Coaching- und Mentoring-Beziehungen sollten auf Zeiträume von ein oder zwei Jahren befristet werden, damit keine Abhängigkeitsbeziehung genährt wird.
- Gleich zu Beginn der Mentoring- oder Coaching-Beziehung sollten Ziele gesteckt werden.
- Zur Stärkung der Coaching- oder Mentoring-Beziehung sollte eine ergänzende Unterstützung geleistet werden, zum Beispiel Online-Informationsquellen.
- Für Betreuer und Mentoren sollten Schulung angeboten werden, die i) eine Sensibilitätsschulung beinhalten, die ihnen beim Verständnis der Probleme und Herausforderungen der Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen hilft, und ii) auf die Verbesserung ihrer Kommunikationsfähigkeiten abzielt.

Literatur

- Audet, J. und P. Couteret (2012), „Coaching the entrepreneur: features and success factors“, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Bd. 19, Nr. 3, S. 515-531.
- Business Mentors New Zealand (2014), <http://www.businessmentors.org.nz>.
- Caliendo, M., A. Kritikos, S. Künn, C. Loersch, H. Schröder und H. Schütz (2014), „Evaluation der Programme Gründercoaching und Gründercoaching Deutschland – Gründungen aus der Arbeitslosigkeit“, IZA Research Report Nr. 61, Potsdam.
- Cancedda, A. (2008), *Linee guida sulla leadership femminile nel mondo del lavoro*, Febbraio.
- Carsrud, A., C. Gaglio und K. Olm (1987), „Entrepreneurs--Mentors, Networks and Successful New Venture Development: An Exploratory Study“, *American Journal of Small Business*, S. 13-18.
- Clutterbuck, D. und B. Ragins (2002), *Mentoring and Diversity: An International Perspective*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Clutterbuck, D. (2004), „Everyone Needs a Mentor: Fostering talent in your organisation“, London, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cope, J. (2005), „Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship“, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Bd. 29, Nr. 4, S. 373-398.
- Cope, J. und G. Watts (2000), „Learning by doing –An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning“, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Bd. 6, Nr. 3, S. 104-124.
- Corbett, A. (2005), „Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation“, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Bd. 29, Nr. 4, S. 473-492.
- CREME (Centre for Research in Ethnic Minority Entrepreneurship) (2013), „Enterprise Mentoring and Diversity: A Case Study of the joint approach of Lloyds Banking Group and the Enterprise and Diversity Alliance“, Centre for Research in Ethnic Minority Entrepreneurship, Birmingham Business School, Birmingham, University of Birmingham.

- Cull, J. (2006), „Mentoring Young Entrepreneurs: What leads to success?“, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Bd. 4, Nr. 2, S. 8-18.
- D'Abate, C., E. Eddy und S. Tannenbaum (2003), „What's in a Name? A Literature-Based Approach to Understanding Mentoring, Coaching, and Other Constructs That Describe Developmental Interactions“, *Human Resource Development Review*, Bd. 2, Nr. 4, S. 360-384.
- Davis, A. (2011), „Rural and urban women entrepreneurs: A comparison of service needs and delivery methods priorities“, *International Journal of Business Science and Applied Management*, Bd. 6, Nr. 2, S. 1-16.
- DTZ Consulting and Research (2007), „Prince's Scottish Youth Business Trust (PSYBT) Evaluation of Impact and Strategic Contribution“, Revised Final Report, Scottish Enterprise, Glasgow.
- Edgcomb, E. und E. Malm (2002), „Consulting, Coaching and Mentoring for Microentrepreneurs: Best Practice Guide“, Bd. 4, Washington, USA.
- Ensher, E. und S. Murphy (1997), „Effects of Race, Gender, Perceived Similarity, and Contact on Mentor Relationships“ *Journal of Vocational Behavior*, Bd. 50, Nr. 3, S. 460-481.
- Enterprise & Diversity Alliance (EDA) (2012), „Effective Business Mentoring and CSR: Promoting Growth and the Big Society, A Case Study of the 12/8 Group“, verfügbar unter: http://mentorsme.co.uk/images/uploads2/Case_Study_-_Mentoring_-_Branded_v_2.pdf.
- Ergani Center (2014), <http://ergani.gr/en/ergani/dsen.aspx>, Zugriff auf die Website am 22. August 2014.
- Europäische Kommission (2014), „Support networks for women“, verfügbar unter: http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/women/support-networks/index_en.htm.
- Eurostat (2013), Beschäftigung und Arbeitslosigkeit (AKE), <http://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data>.
- Fielden, S. und C. Hunt (2011), „Online coaching: An alternative source of social support for female entrepreneurs during venture creation“, *International Small Business Journal*, Bd. 29, Nr. 4, S. 345-359.
- Fondazione Sussidiarietà (2014), „Studio relativo all'imprenditorialità delle comunità immigrate e agli strumenti di supporto ai migranti per la creazione di impresa, report finale“, OP.II.4FESR 2007-2013 CIG 0382556F2E, verfügbar unter: http://www.retepariopportunita.it/Rete_Pari_Opportunita/UserFiles/programmazione_2007_2013/reportFondSUSS.pdf.
- Klofsten, M. und S. Öberg (2008), „Coaching versus mentoring: Are there any differences?“, verfügbar unter http://www.inoverzum.eu/files/Tomaz_Cerne/coacing_vs_mentoring.pdf.
- Kutzhanova, N., T. S. Lyons und G. A. Lichtenstein (2009), „Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development“, *Economic Development Quarterly*, Bd. 23, S. 193-210.
- Lefebvre, M. und R. Redien-Collot (2013), „How to Do Things with Words: The Discursive Dimension of Experiential Learning in Entrepreneurial Mentoring Dyads“, *Journal of Small Business Management*, Bd. 51, Nr. 3, S. 370-393.
- Mentor Eget Företag (2014), <http://www.mentoregetforetag.se>.
- Ncube, L. und M. Wasburn (2010), „Strategic Collaboration and Mentoring Women Entrepreneurs: A case study“, *Academy of Entrepreneurship Journal*, Bd. 16, Nr. 1, S. 71-93.
- Newey, L. und S. Zahra (2009), „The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship“, *British Journal of Management*, Bd. 20, S. 81-100.
- Nietschke, A. (2010), Ältere Gründerinnen und Gründer – Was zeichnet sie aus? Welche Unterstützung benötigen sie?, Düsseldorf: RKW Kompetenzzentrum.
- OECD/Europäische Kommission (2013), *Die fehlenden Unternehmer: Politiken für ein integrationsförderndes Unternehmertum in Europa*, OECD Publishing, DOI: 10.1787/9789264188419-de.
- Rae, D. und M. Carswell (2001), „Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning“, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Bd. 8, Nr. 2, S. 150-158.
- 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.
- Regione Piemonte und Unioncamere Piemonte (2010), *Piccole imprese, grandi imprenditrici '09*, Regione Piemonte – Unioncamere Piemonte.
- Sarri, K. (2011), „Mentoring female entrepreneurs: a mentors' training intervention evaluation“, *Journal of European Industrial Training*, Bd. 35, Nr. 7, S. 721-741.

- Shahidi, N. (2012), „Les jeunes entrepreneurs nécessitent-ils un accompagnement particulier? Le cas français“, *Journal of Small business and Entrepreneurship*, Bd. 25, Nr. 1, S. 57-74.
- St-Jean, E. (2012), „Mentoring as professional development for novice entrepreneurs: maximizing the learning“, *International Journal of Training and Development*, Bd. 16, Nr. 3, S. 200-216.
- St-Jean, E. (2010), „Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice“, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Bd. 9, Nr. 2, S. 34-55.
- St-Jean, E. und J. Audet (2009), „The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur“, *International Entrepreneurship Management Journal*, Bd. 8, S. 119-140.
- Sullivan, R. (2000), „Entrepreneurial Learning and Mentoring“, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Bd. 6, Nr. 3, S. 160-175.
- Tisserant, P. (2003), „L'entrepreneuriat immigré: contribution à l'étude de l'aide à la création d'entreprise pas les personnes d'origine étrangère“, Document de travail, Laboratoire ETIC, Universität Metz.
- Vickers, I., F. Lyon und D. North (2009), „Removing Barriers to Enterprise through Targeted Support For Disadvantaged Groups“, ISBE Conference, November, Liverpool.
- Vygotsky, L. (1978), *Mind and society: The development of higher psychological processes*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wagner, M. (2011), „Gründungen von Personen mit Migrationshintergrund: Implikationen von Enklaveneffekten für die Gründungsförderung“, in: Block, J., H. Brockmann, K. Kohn, T. Staak, und K. Ullrich, *Gründungsförderung in Theorie und Praxis*, Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe und Förderkreis Gründungs-Forschung e. V., S. 207-221.
- Wood, G., M. Davidson und S. Fielden (2012), *Minorities in Entrepreneurship: An International Review*, Cheltenham, Edward Elgar.



From:
The Missing Entrepreneurs 2015
Policies for Self-employment and Entrepreneurship

Access the complete publication at:
<https://doi.org/10.1787/9789264226418-en>

Please cite this chapter as:

OECD/European Union (2016), "Effektives Coaching und Mentoring für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen", in *The Missing Entrepreneurs 2015: Policies for Self-employment and Entrepreneurship*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264249943-11-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. 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 or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at contact@cfcopies.com.