



Chance auf Veränderung:

Förderung der Selbstständigkeit von Menschen mit Fluchtgeschichte in Polen und Deutschland

Verfasst von Dr. Radzivon Marozau (EHU), unter Mitwirkung von Viktoriia Sovpenchuk, Joanna Surwillo, Anastasia Sikiaridi sowie Vertretern von IRC Polen, IRC Deutschland, MFC und Perspektive neuStart e.V.

Projekttitel: Förderung des wirtschaftlichen und sozialen Wohlergehens ukrainischer Menschen mit Fluchtgeschichte in Polen und Deutschland durch Opportunity – ein Modell für soziale Innovation im Bereich der selbstständigen Erwerbstätigkeit
Projektkürzel: OPPORTUNITY

Bewilligungsbehörde: Europäischer Sozialfonds Plus (ESF+)

Startdatum des Projekts: 10. April 2025

Enddatum des Projekts: 10. Oktober 2026

Projektdauer: 18 Monate

Projektübersicht: Das Projekt OPPORTUNITY ist eine 18-monatige Initiative unter der Leitung von IRC Polen, in Zusammenarbeit mit dem Microfinance Center (Polen), IRC Deutschland, Perspektive neuStart e.V. (Deutschland) und der European Humanities University (Litauen). Ziel des Projekts ist es, nachhaltige Lösungen zu entwickeln, indem das SIM-Modell – das Opportunity Self-Employment Model – an die Kontexte in Polen und Deutschland angepasst und dort umgesetzt wird. Der Ansatz stärkt die Unterstützung für ukrainische Menschen mit Fluchtgeschichte und fördert engere Beziehungen zu Anbietern von Gründungsunterstützung. Auf diese Weise soll insbesondere in Kontexten mit begrenzten institutionellen Rahmenbedingungen sozialer Wandel angestoßen werden.

Das Projekt basiert auf einer Theory of Change und zielt darauf ab, das SIM-Modell an die Bedürfnisse von Menschen mit Fluchtgeschichte anzupassen, die Kompetenzen von Anbietern der Gründungsunterstützung zu stärken, die Fähigkeiten von Gründer*innen mit Fluchtgeschichte auszubauen und das Bewusstsein zentraler Akteure zu schärfen. Durch Forschung, Lehrplanentwicklung und Kapazitätsaufbau entwickelt das Konsortium kontextbezogene und zeitnahe Lösungen, die nicht nur ukrainischen Menschen mit Fluchtgeschichte zugutekommen, sondern auch die Grundlage schaffen, künftig weitere Zielgruppen auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit zu unterstützen.

Kurzfassung

Dieser Bericht bietet eine umfassende Analyse des Ökosystems der Gründungsunterstützung für ukrainische Gründer*innen in Deutschland und Polen, mit besonderem Fokus auf die Entwicklungen seit Beginn des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine im Jahr 2022. Trotz ihres hohen Humankapitals sehen sich diese Gründer*innen mit spezifischen Herausforderungen konfrontiert, die aus ihrer Flucht und Vertreibung resultieren. Dazu zählen unter anderem traumatische Erfahrungen, Sprachbarrieren sowie eine begrenzte Vertrautheit mit den rechtlichen und administrativen Rahmenbedingungen der Aufnahmeländer.

Auf Grundlage der Theorie sozialer Innovation und des Opportunity Self-Employment Models untersucht der Bericht das Potenzial unternehmerischer Selbstständigkeit als Instrument zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Integration von Menschen mit Fluchtgeschichte. Die Analyse stützt sich auf Fokusgruppendiskussionen mit ukrainischen Gründer*innen, die infolge des russischen Angriffskriegs nach Deutschland und Polen geflüchtet sind, sowie auf Interviews mit Anbietern der Gründungsunterstützung. Die Ergebnisse zeigen eine deutliche Diskrepanz zwischen den bestehenden Unterstützungsangeboten und den tatsächlichen Bedürfnissen der Zielgruppe.

Zwar stellen Anbieter der Gründungsunterstützung eine Vielzahl von Leistungen bereit – von Rechtsberatung und Mikrozuschüssen bis hin zu Mentoring und Netzwerkarbeit –, stoßen jedoch auf strukturelle Probleme wie kurzfristige Finanzierungszyklen, hohe Personalfluktuation und begrenzte Skalierbarkeit. Gleichzeitig äußern ukrainische Gründungsinteressierte einen starken Bedarf an kontinuierlicher Begleitung, maßgeschneiderter Unterstützung und einer stärkeren Einbindung in lokale Unternehmensnetzwerke, um tragfähige Unternehmen aufzubauen.

Eine zentrale Erkenntnis des Berichts ist die entscheidende, bislang oft unterschätzte Rolle der psychosozialen Unterstützung (PSS), die es

Gründungsinteressierten mit Fluchtgeschichte ermöglicht, die emotionalen und psychischen Herausforderungen von Flucht und Unternehmensgründung zu bewältigen. Die Berücksichtigung ist zentral für eine nachhaltige wirtschaftliche Stärkung und erfolgreiche Integration.

Vor dem Hintergrund der Grenzen bestehender Unterstützungsangebote und kurzfristiger Maßnahmen plädiert der Bericht für einen Übergang zu gezielten und nachhaltigen Ansätzen, die den unterschiedlichen Profilen und Bedürfnissen geflüchteter ukrainischer Gründer*innen gerecht werden. Im Zentrum steht dabei das Opportunity Self-Employment Model – ein angepasstes Rahmenkonzept, das darauf abzielt, bestehende Lücken im Ökosystem der Gründungsunterstützung zu schließen.

Das Modell sieht den Aufbau eines integrierten Unterstützungssystems vor, in dem einzelne Angebote besser miteinander vernetzt und leicht zugänglich sind. Ergänzend enthält der Bericht einen Leitfaden sowie ein maßgeschneidertes Paket für Anbieter von Gründungsunterstützung, das darauf abzielt, ein flexibleres und wirkungsvolleres unternehmerisches Umfeld zu schaffen.

Durch die Förderung einer langfristigen wirtschaftlichen Integration zielt das Opportunity Self-Employment Model darauf ab, einen strukturellen Wandel anzustoßen, der politische Reformen, institutionelle Anpassungen und die Stärkung zivilgesellschaftlicher Kapazitäten zur Unterstützung von Unternehmer*innen mit Fluchtgeschichte umfasst. Dieser Ansatz versteht Unternehmertum nicht nur als Weg in die Selbstständigkeit, sondern auch als wichtigen Treiber für eine inklusive wirtschaftliche Entwicklung in den Aufnahmeländern.

Contents

Kurzfassung	3
Einführung: Ein Paradigmenwechsel bei der Integration von Menschen mit Fluchtgeschichte	
Hintergrund und Kontext	7
Integration von Menschen mit Fluchtgeschichte neu denken:	
Soziale Innovation und Selbstständigkeit als Chance	7
Kapitel 1. Methodischer Rahmen und thematische Analyse sozialer Innovationsmodelle	
Methodischer Ansatz	10
Kapitel 2. Bewertung nichtfinanzieller Angebote der Gründungsunterstützung für Menschen mit Fluchtgeschichte in Polen und Deutschland	
2.1. Die Reise der Gründer*innen: Herausforderungen und Unterstützungsbedarf	11
2.2. Das Unterstützungsökosystem: Anbieter von Gründungsunterstützung	14
Aktuelle Unterstützungsangebote und Arbeitsweisen	14
Systemische Herausforderungen bei der Leistungserbringung	15
2.3. Diskrepanzanalyse: Die Lücke zwischen Unterstützungsangeboten und tatsächlichen Bedarfen	16
Wichtigste Erkenntnisse	19
Kapitel 3. Analyse des Social Innovation Models	
3.1. Analyse der Herausforderungen: Ein thematischer Rahmen	20
3.2. Profile ukrainischer Gründer*innen	22
3.3. Unterschiedliche Unterstützungsbedarfe je nach Profil	24
3.4. Soziale Innovation in der Praxis: Eine thematische Analyse von Fallstudien	25
3.5. Angepasstes Modell sozialer Innovation – Opportunity Self-Employment Model	27
Wichtigste Erkenntnisse	29
Kapitel 4. Handlungsempfehlungen	
4.1. Ein maßgeschneidertes Unterstützungsangebot:	
Das Opportunity Self-Employment Model in der Praxis	30
4.2. Ein Leitfaden zur Umsetzung durch die Interessengruppen	33
4.3 Schritt-für-Schritt-Anleitung	34
Wichtigste Erkenntnisse	36
Verzeichnis der Abkürzungen	37
Bibliographie	

Einführung:

Ein Paradigmenwechsel bei der Integration von Menschen mit Fluchtgeschichte

Hintergrund und Kontext

Die durch die russische Invasion im Februar 2022 ausgelöste Fluchtbewegung aus der Ukraine hat die größte Vertreibung innerhalb Europas seit dem Zweiten Weltkrieg verursacht. Im August 2025 lebten europaweit mehr als 5,1 Millionen ukrainische Menschen mit Fluchtgeschichte.¹ Die größten Aufnahmeländer waren Deutschland mit 1,2 Millionen und Polen mit rund 1 Million Geflüchteten. Aufgrund ihrer spezifischen demografischen und sozioökonomischen Merkmale unterscheidet sich diese Gruppe von früheren Fluchtbewegungen und erfordert entsprechend angepasste Unterstützungsmaßnahmen.

Ukrainische Menschen mit Fluchtgeschichte weisen spezifische demografische Merkmale auf, die sie von früheren Fluchtbewegungen unterscheiden. 70,2 % der Geflüchteten sind Frauen, das Durchschnittsalter liegt bei 25 Jahren und rund 51 % sind Kinder.² Diese Zusammensetzung ist eine direkte Folge der im Zuge der Mobilisierung in der Ukraine eingeführten Ausreisebeschränkungen für Männer im Alter von 18 bis 60 Jahren. Gleichzeitig ist das Bildungsniveau dieser Gruppe außergewöhnlich hoch: Zwischen 62 % und 76 % der erwachsenen Geflüchteten verfügen über einen Hochschulabschluss. Damit liegt ihr Bildungsniveau deutlich über dem anderer Gruppen mit Fluchtgeschichte sowie über dem Durchschnitt der ukrainischen Gesamtbevölkerung.³ Trotz dieser hohen Qualifikation sehen sich ukrainische Menschen mit Fluchtgeschichte erheblichen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt gegenüber. Zwei Jahre nach ihrer Ankunft in Westeuropa sind noch immer rund zwei Drittel nicht erwerbstätig.⁴ Zudem arbeiten etwa 60 % der Beschäftigten in Tätigkeitsfeldern, die nicht ihrer bisherigen Berufserfahrung entsprechen, wobei viele von ihnen für ihre aktuelle Tätigkeit überqualifiziert sind.⁵ Diese Diskrepanz zwischen Qualifikation und tatsächlicher Beschäftigung stellt eine zentrale Herausforderung für ihre wirtschaftliche Integration dar.

Gleichzeitig gibt es eine bedeutende Gruppe von Gründer*innen und Personen mit unternehmerischer Vorerfahrung, die Selbstständigkeit als Möglichkeit betrachten, ihre wirtschaftliche Existenz neu aufzubauen und langfristig zu sichern.⁶ Vor dem Hintergrund der erforderlichen wirtschaftlichen Integration haben sich dadurch spezifische Muster des Unternehmertums unter ukrainischen Menschen mit Fluchtgeschichte herausgebildet. Deren Verständnis ist eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung wirksamer Unterstützungs- und Förderangebote.

Viele ukrainische Menschen mit Fluchtgeschichte, die in Deutschland und Polen ankommen, entscheiden sich aus zwei zentralen Gründen für die Selbstständigkeit. Zum einen entsteht diese Entscheidung aus ökonomischem Druck: Sie möchten Niedriglohnjobs vermeiden, finanzielle Stabilität für ihre Familien sichern und sehen häufig keine realistische Alternative zur Selbstständigkeit.⁷ Zum anderen ist ein erheblicher Teil von ihnen durch den Wunsch nach Selbstverwirklichung motiviert sowie durch das Bestreben, vorhandene Fähigkeiten und frühere unternehmerische Erfahrungen einzubringen. Hinzu kommt ein starkes Bedürfnis nach Autonomie und Kontrolle über die eigene Arbeit und Zeit. Viele versuchen zudem, ihre Unternehmen aus der Ukraine fortzuführen, anzupassen oder im Aufnahmeland neu aufzubauen.⁸

Integration von Menschen mit Fluchtgeschichte neu denken: Soziale Innovation und Selbstständigkeit als Chance

Die weltweite Diskussion über die Integration von Menschen mit Fluchtgeschichte durchläuft derzeit einen wichtigen Wandel: weg von traditionellen Modellen humanitärer Hilfe und passiver Abhängigkeit, hin zu proaktiven Strategien, die wirtschaftliche Selbstständigkeit und gesellschaftlichen Beitrag fördern. Im Mittelpunkt

1 UNHCR. (2025). Ukraine refugee situation

2 Centre for Economic Strategy. (2023). Refugees from Ukraine: Who are they, how many are there, and how to return them? Final Report.

3 OECD. (2023). Recognition of Prior Learning for Ukrainian Refugee Students

4 Gorbach, D., Polshchikova, Y., Ryabchuk, A. (2024). Elusive privilege: class, race and gender in Ukrainian war migrants(un) employment in France. *Dialectical Anthropology*, 1-17.

5 UNHCR. (2025). High employment rates, but low wages: a poverty assessment of Ukrainian refugees in neighboring countries

6 Pedziwiatr, K., Smaliichuk, H., Voznyuk, I., Brzozowski, J. (2024). How it started, how it evolved: Ukrainian entrepreneurship in Poland. *International Entrepreneurship Review*, 10(4), 41-56.

7 Gawel, A., Marcinkowski, B. (2025). Transforming into formal entrepreneurs: the path of Ukrainian immigrants in Poland. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 17(7), 51-72.

8 *ibid*

dieses Wandels steht das Konzept der sozialen Innovation, definiert als die Entwicklung und Umsetzung neuer Lösungen für gesellschaftliche Probleme, die effektiver, effizienter, nachhaltiger und oft auch skalierbarer sind als bestehende Ansätze. Im Zusammenhang mit Einwanderung, Integration und Unternehmertum umfasst dieses Konzept vier zentrale Dimensionen⁹:

- Behandlung sozialer Bedürfnisse und/oder gesellschaftlicher Herausforderungen (z. B. sozialer Zusammenhalt);
- Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen für Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und/oder Modelle;
- partizipative Ansätze, um Zielgruppen einzubeziehen und neue Beziehungen und/oder Kooperationen zwischen öffentlichen, zivilgesellschaftlichen und privaten Organisationen zu schaffen;
- gesellschaftlicher Mehrwert.

Im Rahmen dieses Modells ist das Unternehmertum von Menschen mit Fluchtgeschichte nicht nur als wirtschaftliche Tätigkeit, sondern als wirkungsvolle Form sozialer Innovation zu sehen. Bei angemessener Unterstützung werden Menschen mit Fluchtgeschichte in die Lage versetzt, ihre Integration selbst in die Hand zu nehmen, wirtschaftliche Stabilität für ihre Familien zu erreichen, Beschäftigungsmöglichkeiten sowohl für andere Menschen mit Fluchtgeschichte als auch für Personen aus den Aufnahmeländern zu schaffen und dadurch den sozialen Zusammenhalt zu fördern.¹⁰ Studien deuten darauf hin, dass Menschen mit Fluchtgeschichte überdurchschnittlich häufig unternehmerisch tätig werden und häufiger Unternehmen gründen, sowohl als andere Einwanderungsgruppen als auch die einheimische Bevölkerung.¹¹

In der Vergangenheit wurde der politische und wissenschaftliche Diskurs über die wirtschaftliche Integration von Menschen mit Fluchtgeschichte von Modellen dominiert, die sich auf eine aus der Not geborene Selbstständigkeit auf dem Niveau des Existenzminimums konzentrierten.¹² Die verstärkte Zuwanderung ukrainischer Menschen mit Fluchtgeschichte mit hohem Humankapital und unternehmerischem Potenzial nach Deutschland, Polen und andere EU-Mitgliedstaaten macht jedoch einen **Paradigmenwechsel** in der Integrations- und Gründungsförderung erforderlich.

Vor diesem Hintergrund lassen sich verschiedene theoretische Ansätze heranziehen, um die Motivation ukrainischer Gründer*innen mit Fluchtgeschichte zu

analysieren. Die Theorie der unternehmerischen Wachsamkeit von Kirzner betont die Fähigkeit von Gründer*innen, unterbewertete Ressourcen oder ungedeckte Bedürfnisse zu erkennen.¹³ Dies ist insbesondere für ukrainische Menschen mit Fluchtgeschichte relevant, die Marktlücken innerhalb ihrer Gemeinschaften identifizieren, beispielsweise bei der Nachfrage nach Produkten aus ihrem Herkunftsland, Übersetzungsdienstleistungen oder digitalen Angeboten. Der chancenbasierte Ansatz von Reynolds hebt hervor, wie regionale und institutionelle Rahmenbedingungen - etwa in Polen und Deutschland - unternehmerisches Handeln beeinflussen.¹⁴ Der Ansatz zur Schaffung von Möglichkeiten von Jensen Huang betont hingegen das Zusammenspiel zwischen unterstützenden Institutionen im Aufnahmeland sowie dem individuellen Wissen und den Netzwerken der Gründer*innen, das die Entwicklung tragfähiger Unternehmen ermöglicht.¹⁵

Auf Grundlage dieser theoretischen Erkenntnisse über den Einfluss von Marktbewusstsein und institutionelle Rahmenbedingungen auf unternehmerisches Handeln lassen sich die Motive von Menschen mit Fluchtgeschichte systematisch einordnen. Dabei sollte diese Unterscheidung jedoch nicht als starre Gegenüberstellung verstanden werden, sondern vielmehr als ein **Spektrum** zwischen zwei grundlegenden Motivlagen: **Notwendigkeit und Chance**. In der Praxis sind die Grenzen zwischen beiden häufig fließend. Dies gilt insbesondere deshalb, weil sich eine zunächst durch wirtschaftliche Notwendigkeit geprägte Gründungsmotivation im Laufe der Zeit zu einer wachstums- und zukunftsorientierten unternehmerischen Vision entwickeln kann.

„**Notgründungen**“ sind durch unmittelbare existenzielle Bedürfnisse motiviert, etwa die Sicherung des Lebensunterhalts, ein stabiles Einkommen oder die Erfüllung familiärer und betreuender Verpflichtungen.¹⁶ Dieser Weg wird häufig als Reaktion auf erhebliche Hürden beim Zugang zu regulärer Beschäftigung gewählt, etwa aufgrund nicht anerkannter Qualifikationen, Sprachbarrieren oder eingeschränkter Arbeitsrechte. Zugleich zeugt er von großer Resilienz und Anpassungsfähigkeit. Auch wenn solche Gründungen häufig klein oder informell beginnen, sind sie für den Lebensunterhalt der Gründenden und ihrer Familien von zentraler Bedeutung. Daher handelt es sich oft um risikoarme, kleinere Gründungen, die eher auf die Sicherung des Alltags als auf Wachstum oder Innovation ausgerichtet sind.¹⁷ Ihr Potenzial für Skalierung und breitere

9 Leitfaden für die Durchführung von Projekten im Rahmen der Priorität „Soziale Innovation“ des ESF+

10 Baglioni, S. (2024). Social innovation and migration. In Handbook on social innovation and social policy (pp. 211-218). Edward Elgar Publishing.

11 Fairlie, R. W., & Lofstrom, M. (2015). Immigration and entrepreneurship. In Handbook of the economics of international migration (Vol. 1, pp. 877-911). North-Holland.

12 Batz Liñeiro, A., Romero Ochoa, J. A. und Montes de la Barrera, J. (2024). Exploring entrepreneurial intentions and motivations: a comparative analysis of opportunity-driven and necessity-driven entrepreneurs. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13(1), 11.

13 Kirzner, I. M. (1999). Creativity and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur. The review of Austrian economics, 11(1), 5-17.

14 Reynolds, P. D., Hay, M. und Camp, S. M. (1999). Global entrepreneurship monitor. Kansas City, Missouri: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

15 Huang, Y., Li, P., Chen, L. & Wang, J. (2023). Opportunity or necessity entrepreneurship? A study based on the national system of entrepreneurship. Journal of Innovation & Knowledge, 8(4), 100448.

16 Huang, Y., Li, P., Chen, L. & Wang, J. (2023). Opportunity or necessity entrepreneurship? A study based on the national system of entrepreneurship. Journal of Innovation & Knowledge, 8(4), 100448.

17 Fairlie, R. W., & Fossen, F. M. (2018). Opportunity versus necessity entrepreneurship: Two components of business creation. The IZA Institute of Labor Economics, DP No. 11258

wirtschaftliche Effekte ist meist begrenzt.¹⁸ Gleichzeitig tragen Notgründer*innen nicht nur zur Existenzsicherung ihrer Familien bei, sondern auch zur sozialen und kulturellen Integration in den Aufnahmeländern.¹⁹ In vielen Fällen können diese Gründungen jedoch Wachstumspotenzial und stärkere wirtschaftliche Teilhabe entwickeln, wenn Hindernisse wie eingeschränkter Zugang zu Finanzmitteln, fehlende Anerkennung formaler Qualifikationen oder regulatorische Barrieren abgebaut werden.²⁰ Viele traditionelle Unterstützungsangebote für Menschen mit Fluchtgeschichte sind daher implizit oder explizit auf diese Form des Überlebensunternehmertums ausgerichtet.

Im Gegensatz dazu basieren „**Chancengründungen**“ auf der aktiven Identifikation von Marktchancen oder sozialen und ökologischen Herausforderungen, die mit unternehmerischen Mitteln adressiert werden können. Solche Vorhaben werden durch individuelle Fähigkeiten, berufliche Erfahrungen, strategisches Denken und den Wunsch nach Wachstum getragen.²¹ Für Menschen mit Fluchtgeschichte stellt diese Form des Unternehmertums weniger einen Ausweg aus wirtschaftlicher Not dar als vielmehr eine bewusste Möglichkeit, vorhandenes Humankapital einzusetzen und einen nachhaltigen Beitrag zur Wirtschaft des Aufnahmelandes zu leisten. Sie zeichnet sich durch ein hohes Innovations- und Wachstumspotenzial sowie die Fähigkeit aus, neue und produktive Arbeitsplätze zu schaffen.²²

Zwar ermöglichen weitere Kategorien – etwa sozial orientierte, im Pflegebereich tätige, ethnische oder transnationale Unternehmer*innen – eine differenziertere Betrachtung. Letztlich lassen sich diese Formen jedoch, abhängig von ihrer Motivation und ihrem jeweiligen Kontext, den beiden übergeordneten Kategorien der Not- oder Chancengründungen zuordnen.

In Verbindung mit dem **Social Innovation Model (SIM)**, das Unternehmertum von Menschen mit Fluchtgeschichte sowohl als Weg zu individueller wirtschaftlicher Unabhängigkeit als auch als Beitrag zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung versteht, steht das **Opportunity Self-Employment Model für einen neuen Ansatz der Integrationsförderung**. Dieser Ansatz betrachtet Selbstständigkeit nicht als letzten Ausweg, sondern als eine Möglichkeit, die eigene berufliche Zukunft aktiv zu gestalten und zugleich zur wirtschaftlichen Entwicklung des Aufnahmelandes sowie zum Wiederaufbau des Herkunftslandes beizutragen.

Die bestehenden Integrationssysteme konzentrieren sich häufig auf eine schnelle Arbeitsmarktintegration und lenken hochqualifizierte Menschen dadurch unbeabsichtigt in niedrig qualifizierte oder informelle Beschäftigung – ein Phänomen, das als „Canvas Ceiling“ bezeichnet wird. Gleichzeitig kann umfangreiche unternehmerische Vorerfahrung dazu führen, dass Gründer*innen die Übertragbarkeit ihrer bisherigen Erfahrungen überschätzen und Geschäftsmodelle aus ihrem Herkunftsland ohne ausreichende Anpassung auf neue Marktbedingungen übertragen. Dies führt zu einem Verlust wertvollen Humankapitals – sowohl für die Menschen mit Fluchtgeschichte selbst als auch für die Wirtschaft der Aufnahmeländer. Hinzu kommt, dass viele Anbieter von Gründungsunterstützung nicht über die erforderlichen Ressourcen, Netzwerke oder das spezifische Fachwissen verfügen, um auf die besonderen Bedürfnisse dieser Zielgruppe angemessen einzugehen.

Darüber hinaus sind die Motivationen ukrainischer Gründer*innen vielfältig: Sie reichen von existenziellen Notlagen („Ich brauche Geld, ich ziehe allein ein Kind groß“) über die Skalierung etablierter internationaler Unternehmen und die berufliche Neuorientierung („meine Fähigkeiten voll ausschöpfen“) bis hin zur Gründung innovativer Nischenunternehmen oder sozialer Unternehmen.²³ Diese Beobachtung stellt die in Teilen der Forschung verbreitete klare Unterscheidung zwischen Not- und Chancengründungen infrage. Im Kontext erzwungener Migration entstehen häufig hybride Motivationen: Der Mangel an klassischen Beschäftigungsmöglichkeiten kann paradoxerweise zum Katalysator für einen proaktiven, chancenorientierten Gründungsansatz werden – insbesondere bei einer hochgebildeten Zielgruppe.

Auf der Grundlage dieser Überlegungen bietet der vorliegende Bericht strategische und evidenzbasierte Handlungsempfehlungen zur Unterstützung ukrainischer Gründer*innen in Polen und Deutschland. Ziel ist es, über konventionelle Beschäftigungsmodelle hinauszugehen und das erhebliche Humankapital dieser Zielgruppe durch das „Opportunity Self-Employment Model“ gezielt zu fördern. Die Untersuchung verfolgt dabei drei zentrale Ziele: (1) eine detaillierte Analyse der Bedarfe von Menschen mit Fluchtgeschichte im Verhältnis zu den bestehenden Angeboten und Kapazitäten von Anbietern der Gründungsunterstützung, (2) die Entwicklung eines angepassten Modells sozialer Innovation und (3) die Erarbeitung eines praxisorientierten Leitfadens für Umsetzung und Interessenvertretung.

¹⁸ *ibid*

¹⁹ Musa, S. M., Smolka, K. M., & Heugens, P. (2023). Social inclusion through necessity entrepreneurship: An ethnographic account from Kutupalong. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2023, No. 1, p. 17316).

²⁰ Raimi, L., & Mahmoud, M. A. (2025). Does migrant entrepreneurship impact economic development in host and home countries? A systematic literature review. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy.

²¹ Block, J., & Sandner, P. (2009). Necessity and opportunity entrepreneurs and their duration in self-employment: evidence from German micro data. Journal of industry, competition and trade, 9(2), 117-137.

²² Fairlie, R. W., & Fossen, F. M. (2018). Opportunity versus necessity entrepreneurship: Two components of business creation. The IZA Institute of Labor Economics, DP No. 11258

²³ Pędziwiatr, K., Smaliichuk, H., Voznyuk, I., & Brzozowski, J. (2024). How it started, how it evolved: Ukrainian entrepreneurship in Poland. International Entrepreneurship Review, 10(4), 41-56.

Kapitel 1.

Methodischer Rahmen und thematische Analyse sozialer Innovationsmodelle

Methodischer Ansatz

Dieser Bericht kombiniert qualitative Primärforschung mit einer Analyse bestehender Literatur und Sekundärdaten, um die Erfahrungen ukrainischer Gründer*innen sowie die Perspektiven von Anbietern der Gründungsunterstützung in Deutschland und Polen zu untersuchen. Unter Anwendung einer intersektionalen Perspektive umfasst der Forschungsansatz Fokusgruppendifkussionen (FGD) und Interviews mit Schlüsselakteurinnen (KII), die durch eine analytische Auswertung ergänzt wurden.

Fokusgruppendifkussionen (FGD): Insgesamt wurden vier Fokusgruppendifkussionen (FGD) mit angehenden und aktiven Gründer*innen in Deutschland (Nürnberg und Potsdam) sowie in Polen (Warschau) durchgeführt. Daran nahmen insgesamt 18 Personen teil, darunter 11 Frauen (Tabelle 1). Um geschlechtsspezifische Unterschiede berücksichtigen zu können, bestand eine Gruppe ausschließlich aus Frauen, eine ausschließlich aus Männern und zwei Gruppen waren gemischt zusammengesetzt. Die Fokusgruppen lieferten wichtige Einblicke in die Erfahrungen, Perspektiven und Unterstützungsbedarfe der Zielgruppe entlang ihres unternehmerischen Weges. Dabei zeigte sich insbesondere die enge Verknüpfung von notgetriebenen und chancenorientierten Gründungsmotiven.

Key-Informant-Interviews (KII): Insgesamt wurden 20 halbstrukturierte Interviews durchgeführt - zehn mit Vertreter*innen von zehn Anbietern der Gründungsunterstützung in Polen sowie zehn mit Vertreter*innen von acht Anbietern in Deutschland. Um die Vielfalt des Unterstützungsökosystems abzubilden, wurden Akteur*innen aus internationalen Organisationen, privaten Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen einbezogen. Ziel der Interviews war es, ein vertieftes Verständnis der bestehenden Unterstützungsangebote zu gewinnen. Im Fokus standen dabei Organisationsprofile, aktuelle Angebotsstrukturen, eingesetzte Methoden sowie wahrgenommene Herausforderungen bei der Umsetzung der Unterstützungsleistungen. Die Interviews wurden als praxisnahe Fallstudien sozialer Innovation betrachtet und ermöglichten sowohl einen Vergleich der unterschiedlichen Ansätze als auch einen direkten Abgleich zwischen den Erfahrungen der Anbieter und den von Gründerinnen geäußerten Bedarfen.

Sekundärforschung: Die Primärforschung wurde durch eine systematische Auswertung bestehender Literatur, Studien und Sekundärdaten zum Unternehmertum von Menschen mit Fluchtgeschichte sowie zu sozialer Innovation ergänzt. Die gewonnenen Daten wurden mithilfe dreier analytischer Verfahren ausgewertet: einer **deskriptiven Analyse**, einer **thematischen Analyse** sowie einer **vertieften textlichen und thematischen Auswertung der Key Informant Interviews (KII)**.

Die Feldforschung erfolgte zwischen Juni und August 2025 in Polen und Deutschland. Dabei wurden die ethischen Standards des IRC konsequent eingehalten. Dies umfasste die freiwillige Teilnahme, eine informierte Einwilligung der Teilnehmenden, die Wahrung der Vertraulichkeit sowie einen sicheren und verantwortungsvollen Umgang mit den erhobenen Daten.

Tabelle 1: FGD-Profil

FGD-Nummer	Ort und Datum	Geschlechterzusammensetzung	Durchschnittliches Alter
1	Nürnberg (Deutschland), 30.06.2025	Männlich – 2 Weiblich – 4	45.3
2	Potsdam (Deutschland), 30.06.2025	Männlich – 1 Weiblich – 3	35
3	Warschau (Polen), 27.06.2025	Männlich – 4 Weiblich – 0	34.5
4	Warschau (Polen), 29.06.2025	Männlich – 0 Weiblich – 4	Das Alter wurde von 2 Teilnehmern nicht angegeben

Kapitel 2.

Bewertung nichtfinanzieller Angebote der Gründungsunterstützung für Menschen mit Fluchtgeschichte in Polen und Deutschland

2.1. Die Reise der Gründer*innen: Herausforderungen und Unterstützungsbedarf

Trotz bestehender Unterstützungsstrukturen stehen gründungsinteressierte ukrainische Menschen mit Fluchtgeschichte in Deutschland und Polen vor zahlreichen Herausforderungen, die ihren unternehmerischen Erfolg und ihre gesellschaftliche sowie wirtschaftliche Integration erschweren. Dieses Kapitel untersucht die Diskrepanz zwischen den vorhandenen Angeboten der Gründungsunterstützung und den tatsächlichen Bedürfnissen ukrainischer Gründer*innen. Die Analyse stützt sich auf Fokusgruppendifkussionen (FGD), Interviews mit Anbietern der Gründungsunterstützung (KII) sowie die Auswertung bestehender Initiativen und bewährter Praxisansätze.

Vorgründungsphase:

Zugang zu Informationen: Obwohl Gründer*innen digitale Tools wie KI, Google oder Telegram gezielt zur Informationsbeschaffung nutzen, berichten viele von einem Mangel an strukturierten und praxisnahen Schritt-für-Schritt-Anleitungen zur Gründung und Führung eines Unternehmens. Die verfügbaren Informationen werden häufig als „zu allgemein und veraltet“ beschrieben oder als schwer zugänglich wahrgenommen, da sie über zahlreiche Quellen verstreut sind.

Marktkenntnisse und Zielgruppenverständnis: Ein zentrales Hindernis besteht im Verständnis des lokalen Marktes, des Konsumverhaltens, der Wettbewerbssituation und der geschäftlichen Gepflogenheiten im Aufnahmeland. Die Teilnehmenden äußerten den Bedarf an strukturierten Informationen darüber, wie sie beispielsweise deutsche Kund*innen erreichen können oder wie in Polen eine Markt- und Zielgruppenanalyse durchgeführt wird. Fehlende Kenntnisse lokaler Praktiken – etwa des in Polen weit verbreiteten

Bezahlungssystems BLIK – führten in einigen Fällen zu Schwierigkeiten beim Markteintritt und in der Anfangsphase der Geschäftstätigkeit.

Anerkennung von Qualifikationen: Die Anerkennung beruflicher und akademischer Abschlüsse stellt für viele Gründer*innen eine erhebliche Hürde dar. Mehrere Teilnehmende berichteten, dass ukrainische Abschlüsse nicht oder nur teilweise anerkannt werden, wodurch sich ihre beruflichen Möglichkeiten insbesondere in reglementierten oder fachspezifischen Bereichen wie dem Ingenieurwesen oder dem Bauwesen deutlich einschränken. Ein Teilnehmer in Deutschland berichtete von der lediglich „teilweisen Anerkennung seines Diploms“, während einer anderen Teilnehmerin mitgeteilt wurde, dass eine Anerkennung ihres Abschlusses aus der Zeit der Sowjetunion kaum Aussicht auf Erfolg habe. Dies erschwert nicht nur die berufliche Integration, sondern kann auch die Gründung oder Weiterentwicklung von Unternehmen beeinträchtigen, die auf den fachlichen Qualifikationen und Erfahrungen der Gründer*innen aufbauen.

Startphase:

Bürokratische und regulatorische Hürden: Die Orientierung im administrativen und rechtlichen Umfeld stellt für viele Gründer*innen in Deutschland und Polen eine erhebliche Herausforderung dar. Insbesondere steuerliche Regelungen, Anforderungen an die Buchhaltung und Rechnungsstellung sowie aufenthaltsrechtliche Fragen im Zusammenhang mit einer selbstständigen Tätigkeit werden häufig als komplex und schwer verständlich wahrgenommen. Darüber hinaus berichteten die Teilnehmenden von einer Vielzahl unterschiedlicher Förderprogramme, deren Angebote und Zuständigkeiten oft nur schwer zu überblicken seien.

In Polen sorgten insbesondere Bankangelegenheiten für Frustration. Ein Teilnehmer beschrieb seine Erfahrungen bei der Kontoeröffnung als „Idiokratie“, da er sich aufgrund seiner ukrainischen Staatsangehörigkeit benachteiligt fühlte. Eine weitere Teilnehmerin

berichtete von Schwierigkeiten bei der Eröffnung eines Geschäftskontos ohne karta pobytu (Aufenthaltskarte), wodurch ein „Teufelskreis“ entstand. Auch Anbieter der Gründungsunterstützung beobachteten eine ausgeprägte Unsicherheit unter Gründer*innen. Viele hätten Angst, Fehler zu machen, insbesondere im Umgang mit steuerlichen Vorschriften. Diese Wahrnehmung spiegelte sich auch in den Fokusgruppendifkussionen wider, in denen bereits vor der Erzielung erster Einnahmen Sorgen über mögliche steuerliche Verpflichtungen geäußert wurden. Dies deutet auf ein System hin, das von vielen als komplex, wenig transparent und potenziell sanktionierend wahrgenommen wird. Auch in Deutschland äußerten die Teilnehmenden wiederholt Unsicherheiten hinsichtlich des Steuersystems und betonten den Bedarf an frühzeitiger Beratung vor der Unternehmensgründung.

an praxisnahen Informationen zu Fragen der Personalgewinnung, geeigneten Beschäftigungsformen und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen betont. Eine Gründerin in Polen verwies zudem auf Unterschiede in der Arbeitskultur. Während in der Ukraine häufig erwartet werde, auch außerhalb regulärer Arbeitszeiten für geschäftliche Anliegen erreichbar zu sein, entspreche dies nicht den Gepflogenheiten im polnischen Arbeitsumfeld.

Erweiterte Finanzplanung: Mit dem Übergang in die Wachstums- und Konsolidierungsphase steigen auch die Anforderungen an das Finanzmanagement. Themen wie steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten, Liquiditätsmanagement, Investitionsplanung und die Finanzierung von Expansionen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Eine wesentliche Schwachstelle im bestehenden



Finanzielle Planung: Viele Gründer*innen äußerten bereits in der Gründungsphase erhebliche Unsicherheiten hinsichtlich der finanziellen Planung ihres Unternehmens. Insbesondere die Themen Steuerpflichten, Liquiditätsplanung und langfristige Wirtschaftlichkeit wurden als Herausforderungen benannt. Die Teilnehmenden warnten vor der Gefahr, „gute Ideen mit schlechten Finanzmodellen“ zu verfolgen, und betonten den Bedarf an Unterstützung bei der Entwicklung tragfähiger Geschäfts- und Finanzmodelle. Zentrale Unterstützungsangebote sollten daher frühzeitig praxisnahe Orientierung zu steuerlichen Grundlagen, Rechnungsstellung und Finanzplanung bieten, um einen rechtssicheren und wirtschaftlich tragfähigen Unternehmensaufbau von Beginn an zu ermöglichen

Wachstums- und Konsolidierungsphase:

Herausforderungen bei der Skalierung: Aktive Unternehmer*innen nannten insbesondere Schwierigkeiten bei der Einstellung erster Mitarbeitender, beim Zugang zu Wachstumskapital sowie bei der Erschließung neuer Märkte. Dabei wurde wiederholt auf Herausforderungen im Personalmanagement hingewiesen und der Bedarf

Unterstützungsökosystem besteht im Mangel an proaktiver Beratung. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass Gründer*innen relevante Fördermöglichkeiten oder steuerliche Vorteile häufig nur zufällig entdecken. Um nachhaltiges Wachstum und Skalierung zu ermöglichen, besteht daher ein klarer Bedarf an verständlichen Informationen zu komplexen steuerlichen und finanziellen Fragestellungen sowie an einem verlässlichen Zugang zu wachstumsorientierten Finanzierungsinstrumenten.

Übergreifende psychosoziale und außerunternehmerische Bedürfnisse:

Psychosoziale Unterstützung: Der Umgang mit Traumaerfahrungen, Stress und der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben stellt für angehende und junge Gründer*innen eine zentrale, häufig jedoch übersehene Herausforderung dar. Die Teilnehmenden beschrieben einen deutlichen Mangel an „psychologischer Unterstützung und Vertrauen seitens der Gesellschaft“ sowie fehlende Unterstützung durch ihr soziales Umfeld. Auch die Angst vor finanziellen Verlusten und die emotionale Belastung durch Migration wurden als erhebliche psychologische Barrieren benannt. Der Mangel an

umfassender psychosozialer Unterstützung zählt damit zu den größten Lücken in den bestehenden Angeboten der Gründungsunterstützung. Diese Belastungen stehen häufig im Zusammenhang mit einem Leben in „großer Ungewissheit“. Insbesondere Unsicherheiten hinsichtlich des rechtlichen Status sowie der Sicherheit von Unternehmen und Familienangehörigen in der Ukraine erzeugen erheblichen emotionalen Druck.

Netzwerk und Gemeinschaft: Die Teilnehmenden betonten die Bedeutung von Netzwerken, die sowohl praktische Orientierung als auch emotionale Unterstützung bieten. Viele Gründer*innen berichteten, dass ihnen ein „Netzwerk an Kontakten“ fehle und sie es aufgrund fehlender sozialer Kontakte und Unterstützungsstrukturen als schwierig empfänden, relevante Informationen zu finden. Zugleich wurde der starke Wunsch geäußert, eine „Unternehmensgemeinschaft“ aufzubauen, die unternehmerische Erfahrungen aus Deutschland und der Ukraine miteinander verbindet. Auch in Polen wurde ein großer Bedarf an Vernetzung zwischen Unternehmer*innen und Gründungsinteressierten hervorgehoben. Da kommerzielle Networking-Veranstaltungen für

viele Gründer*innen zu teuer sind, erscheint der Aufbau kostenloser, niedrigschwelliger Netzwerke als eine besonders wirksame und nachgefragte Form nichtfinanzieller Angebote der Gründungsunterstützung.

Geschlechtsspezifische Herausforderungen: Gründerinnen sind von bestimmten Herausforderungen überproportional betroffen, die häufig auf strukturelle und systemische Barrieren zurückzuführen sind. Dazu zählen eingeschränkte Kinderbetreuungsmöglichkeiten, ein geringeres unternehmerisches Selbstvertrauen trotz umfangreicher Erfahrung sowie Schwierigkeiten bei der Kundengewinnung. Ein Anbieter der Gründungsunterstützung in Deutschland merkte an, dass Frauen sich häufig nicht trauten, angemessene Preise zu verlangen, und Unterstützung bei Fragen wie „Was bin ich wert?“ benötigten.

Die folgende Tabelle 2 gibt einen Überblick über die zentralen Bedarfe ukrainischer Gründer*innen, die im Rahmen der Fokusgruppendifkussionen identifiziert wurden, und ordnet diese nach Themenbereichen und Unterstützungsbedarfen.

Tabelle 2. Zusammenfassung der Bedürfnisse der ukrainischen Gründer*innen und der gewünschten Unterstützung (basierend auf FGD)

Bedarfskategorie	Identifizierte spezifische Bedürfnisse (Nachfrage)	Gewünschte Inhalte und Unterstützungsangebote der Gründungsunterstützung
Zugang zu Finanzierung	Mangel an Informationen zu Finanzierungsmöglichkeiten; Schwierigkeiten beim Zugang zu Krediten/Fördermitteln; Angst vor finanziellen Verlusten.	Verständliche Informationen zu Zuschüssen, Förderprogrammen, und Investitionsmöglichkeiten; Beratung zur Finanzplanung und finanziellen Nachhaltigkeit; Unterstützung bei der Erstellung von Verträgen mit privaten Investoren.
Rechtliche und behördliche Angelegenheiten	Komplexe Verwaltungsverfahren; Unsicherheiten in rechtlichen und steuerlichen Fragen; Schwierigkeiten im Zusammenhang mit aufenthaltsrechtlichen Regelungen für Selbstständige; veraltete oder schwer zugängliche Informationen.	Strukturierte Schritt-für-Schritt-Anleitungen zur Unternehmensgründung, zu Rechtsformen, Steuern und Rechnungsstellung; FAQ zu häufigen rechtlichen und steuerlichen Fragen; Orientierung zu Zuständigkeiten staatlicher Institutionen.
Sprache und kulturelle Anpassung	Sprachliche Hürden im beruflichen Kontext; Schwierigkeiten beim Verständnis lokaler Regelungen; mangelnde Vertrautheit mit kulturellen Unterschieden (z. B. Zahlungsmethoden).	Geschäftsbezogene Sprachunterstützung; kultursensible Schulungen zu lokalen Geschäftspraktiken und zum Verbraucherverhalten; Informationen zur Gewinnung und Ansprache lokaler Kund*innen
Markteintritt und Wachstum	Begrenzte Kenntnisse zu Marktanalyse und Rentabilität von Nischenmärkten; Schwierigkeiten bei der Gewinnung lokaler Kund*innen; Bedarf an Wachstums- und Expansionsstrategien.	Unterstützung bei Markt- und Wettbewerbsanalysen (z. B. SWOT- und PEST-Analysen); digitales Marketing (soziale Medien, E-Commerce-Algorithmen); Markteintrittsstrategien; Beratung zu Wachstum und Expansion.
Psychosoziale Unterstützung und Selbstvertrauen	Fehlende psychologische Unterstützung; mangelnde Unterstützung durch das persönliche Umfeld; Angst vor Misserfolg; Diskriminierungserfahrungen; geringes Selbstwertgefühl.	Personenzentrierte Begleitung; Stärkung von Selbstvertrauen; Angebote zu Persönlichkeitsentwicklung und Achtsamkeit; Peer-Support-Netzwerke; langfristiges Coaching und Mentoring.
Digitale Kompetenzen	Wissenslücken im Bereich E-Commerce; fehlende Kenntnisse über Algorithmen sozialer Medien; effektiver Einsatz von KI-Tools für Unternehmen.	Praxisorientierte Workshops zu E-Commerce-Lösungen, Content-Erstellung und digitalem Marketing; Schulungen zum Einsatz von KI-Tools für geschäftliche Zwecke.
Strukturierte Anleitung	Überforderung durch verstreute Informationen; fehlende klare und umsetzbare Schritte für Gründung und Unternehmensentwicklung.	Verständliche Schritt-für-Schritt-Anleitungen; praxisorientierte Workshops; individuelle und branchenspezifische Beratung.
Netzwerk und Gemeinschaft	Fehlende berufliche Kontakte; soziale Isolation; Notwendigkeit kultureller Geschäftsbeziehungen.	Moderierte Networking-Veranstaltungen; Aufbau integrierter deutsch-polnisch-ukrainischer Unternehmensnetzwerke; Zugang zu relevanten und geprüften Kontakten.
Anerkennung von Qualifikationen	Nichtanerkennung ukrainischer Abschlüsse und Berufserfahrung; Schwierigkeiten beim Erwerb erforderlicher lokaler Zertifizierungen.	Unterstützung bei Anerkennungsverfahren; Orientierung zu lokalen Zertifizierungsanforderungen und beruflichen Zulassungsverfahren (soweit dies im Rahmen von Angeboten der Gründungsunterstützung möglich ist).

2.2. Das Unterstützungssystem: Anbieter von Gründungsunterstützung

Das Ökosystem der Gründungsunterstützung für ukrainische Gründer*innen ist sowohl in Deutschland als auch in Polen vielfältig und umfasst Organisationen mit unterschiedlichen Schwerpunkten, Organisationsgrößen und Finanzierungsmodellen. Die im Rahmen dieser Studie befragten Organisationen spiegeln diese Vielfalt wider und repräsentieren unterschiedliche Ansätze der Gründungsunterstützung:

In Polen: FIW (Foundation Innovation and Knowledge); InMarket Foundation; EBRD (Economic Bank of Reconstruction and Development); Venture Cafe Warsaw Foundation; Dharma; Polish-Ukrainian Chamber of Commerce; Youth Business Poland; Right to Protection; Fundacja Ukraina; ELEOS, Prawosławny Metropolitalny Ośrodek Miłosierdzia.

In Deutschland: Social Impact gGmbH; CEQTOR Vasili Schewelov & Dimitri Orlov GbR; Kompass – Zentrum für Existenzgründungen Frankfurt am Main gGmbH; jumpp – Frauenbetriebe e.V.; FITT gGmbH; Pro Social Business e.V.; LOK.a.Motion GmbH; AAU.e.V.

Sowohl in Deutschland als auch in Polen zeigt sich ein vielfältiges, zugleich jedoch fragmentiertes Ökosystem. Die untersuchten Organisationen unterscheiden sich erheblich hinsichtlich ihrer Größe – von kleinen Beratungsunternehmen mit wenigen Mitarbeitenden bis hin zu großen Organisationen mit über 100 Beschäftigten. Auch die Finanzierungsstrukturen sind vergleichbar: Die meisten Anbieter finanzieren sich überwiegend über öffentliche Mittel sowie private Stiftungen. Dadurch können viele Angebote für die Zielgruppe kostenfrei bereitgestellt werden. Einige Organisationen ergänzen ihr Angebot jedoch durch kommerzielle Dienstleistungen oder Mitgliedsbeiträge.

Eine zentrale Gemeinsamkeit der untersuchten Anbieter der Gründungsunterstützung ist ihre Ausrichtung auf die Unterstützung von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung. Viele der befragten Organisationen verfügen über spezielle Programme oder Initiativen für ukrainische Menschen mit Fluchtgeschichte. Gleichzeitig zeigen sich Unterschiede in der institutionellen Entwicklung der Unterstützungsstrukturen: Während zahlreiche deutsche Organisationen – darunter Social Impact, Kompass, jumpp, Pro Social Business und AAU e.V. – bereits auf eine langjährige Erfahrung in der Gründungs- und Integrationsförderung zurückblicken, sind einige der polnischen Initiativen erst in den vergangenen Jahren entstanden oder im Zuge der Fluchtbewegung seit 2022 deutlich gewachsen. Dies deutet auf eine stärker etablierte Infrastruktur der Gründungsförderung für Migrant*innen in Deutschland hin. Die grundlegende Herausforderung eines fragmentierten Unterstützungssystems bleibt jedoch in beiden Ländern bestehen, insbesondere aufgrund fehlender zentraler Anlauf- und Koordinierungsstellen für Gründer*innen mit Fluchtgeschichte.

Aktuelle Unterstützungsangebote und Arbeitsweisen

Die meisten Anbieter in beiden Ländern decken **die grundlegenden Aspekte der Unternehmensgründung und -entwicklung** ab. Dazu gehören unter anderem die Erstellung von Geschäfts- und Finanzplänen, Marktforschung, rechtliche und administrative Fragestellungen sowie Themen wie Vertrieb, Marketing und Buchhaltung.

Das Unterstützungssystem setzt sich aus unterschiedlichen Organisationstypen zusammen, die jeweils spezifische Aufgaben und Funktionen übernehmen. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die untersuchten Anbieter der Gründungsunterstützung, ihre sektorale Verortung sowie die praktischen Auswirkungen ihrer jeweiligen Ansätze auf die Zielgruppe.

Tabelle 3: Angebote von Anbietern der Gründungsunterstützung nach Sektoren (basierend auf KIIs)

Maß	Nichtregierungsorganisationen / Stiftungen / Sozialunternehmen	Privat / Gewerblich
Kernangebote und Methoden	Integrierte und grundlegende Unterstützung: Kleinstzuschüsse, rechtliche und administrative Erstberatung, Gründungsberatung zu zentralen Themen (z. B. Steuern und Buchhaltung), Mentoring sowie psychosoziale Unterstützung.	Erweiterte und spezialisierte Unterstützung: Komplexe Vertragsgestaltung (z.B. mit privaten Investor*innen), fortgeschrittene Steueroptimierung, spezialisierte Marktanalysen/-studien und hochwertige Beratung.
Kosten für die Zielgruppe	Für die Zielgruppen meist kostenlos oder kostengünstig.	Überwiegend kostenpflichtig (zu marktüblichen Konditionen) oder Mischmodelle (kostenpflichtig mit gelegentlichen Pro-Bono-Angeboten).
Zielgruppen	Schutzbedürftige / besonders betroffene Gruppen (Frauen, Menschen mit Fluchtgeschichte, Menschen mit Behinderung); häufig sprachspezifische Angebote.	Gründer*innen mit Zahlungsbereitschaft oder Wachstumsambitionen; Nischensegmente.
Umfang der Dienstleistung	Langfristiges Mentoring, Vermittlung psychosozialer Unterstützung, flexible Angebote, zweisprachige Begleitung.	Kurze Intensivmodule, Unterstützung bei Skalierung / beim Marktzugang, Vorbereitung auf Präsentationen und Investorengespräche
Sprachliche und kulturelle Anpassung	Stärkere Ausrichtung auf Mehrsprachigkeit und kulturelle Sensibilität (UA/RU/EN).	Angebote in der Herkunftssprache eher selten, außer in spezialisierten Marktsegmenten.
Psychosoziale Unterstützung (PSS)	Häufig integrierte oder durch aktive Kooperation eingebunden – oft traumasensible Ansätze.	Selten Bestandteil des Angebots, außer in Rahmen von Kooperationen mit NGOs.
Zugang zu Finanzierungen	Teilweise Kleinstzuschüsse; Vermittlung zu gemeinschaftsbasierten Finanzierungsmodellen.	Fokus auf Investitionen und private Finanzierungsmöglichkeiten; in der Regel keine Zuschüsse.
Geschwindigkeit / Flexibilität	Flexibel und personenzentriert, jedoch häufig durch Förderzyklen eingeschränkt.	Schnell und kundenorientiert; Finanzierung über Honorare oder Dienstleistungsentgelte.
Besonders geeignet für	Schutzbedürftige Gruppen, Menschen mit Sprachbarrieren oder Fluchterfahrung, Frauen sowie Gründer*innen in frühen Unternehmensphasen.	Marktreife und wachstumsorientierte Unternehmen, die bereit sind, für spezialisierte Unterstützung zu zahlen.
Beispiele	Social Impact gGmbH, FITT gGmbH, Youth Business Poland, Right to Protection, Pro Social Business, Venture Cafe Warsaw Foundation, jump – Frauenbetriebe, Fundacja Ukraina [Stiftung Ukraine], ELEOS, Polnisch-Ukrainische Handelskammer	Dharma, CEQTOR, LOK.a.Motion GmbH

Im Ländervergleich zeigt sich, dass Anbieter in beiden Ländern zunehmend auf praxisnahe Formate, interaktive Workshops und individuelle Begleitung setzen. Gleichzeitig wird der Bedeutung sprachlicher und kultureller Sensibilität verstärkt Rechnung getragen. Unterschiede bestehen jedoch hinsichtlich *Umfang* und *Tiefe* der angebotenen Unterstützung. Während einige polnische Organisationen – etwa Dharma – die persönliche Entwicklung der Teilnehmenden gezielt fördern, betrachtet die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE) psychosoziale Unterstützung ausdrücklich nicht als Teil ihres Aufgabenbereichs. In Deutschland wird den psychischen Folgen von Flucht und Trauma dagegen häufig größere Aufmerksamkeit gewidmet. Viele Anbieter integrieren traumasensible Ansätze oder entsprechende Unterstützungsangebote in ihre Arbeit. Darüber hinaus legen deutsche Organisationen besonderen Wert auf die Vermittlung von Orientierungswissen über das deutsche Wirtschafts-, Verwaltungs- und Steuersystem, da sie die damit verbundenen Wissenslücken bei ukrainischen Gründer*innen als eine zentrale Herausforderung betrachten.

Systemische Herausforderungen bei der Leistungserbringung

Anbieter der Gründungsunterstützung in Deutschland und Polen engagieren sich intensiv für ukrainische Gründer*innen. Gleichzeitig stehen sie vor einer Reihe systemischer und operativer Herausforderungen, die die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit ihrer Angebote beeinträchtigen.

Eine zentrale Herausforderung in beiden Ländern betrifft die **Finanzierung und langfristige Tragfähigkeit der Unterstützungsangebote**. Viele Organisationen sind auf zeitlich befristete Projektförderungen und öffentliche Zuschüsse angewiesen. Sinkende Fördermittel und unsichere Finanzierungsstrukturen erschweren eine langfristige Planung sowie die kontinuierliche Begleitung von Gründer*innen. Besonders deutlich zeigt sich dies in der Nachgründungsphase, für die häufig nur begrenzte Fördermöglichkeiten zur Verfügung stehen. Diese Rahmenbedingungen wirken sich unmittelbar auf Umfang, Ausgestaltung und Dauer der angebotenen Programme aus.

Der Forschungsansatz dieser Studie verfolgte ausdrücklich das Ziel, die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in Deutschland und Polen vergleichend zu analysieren, um sicherzustellen, dass das angepasste Social Innovation Model (SIM) den jeweiligen lokalen Gegebenheiten Rechnung trägt. Obwohl sich zentrale Bedarfe – etwa der Zugang zu Wachstumskapital – in beiden Ländern ähneln, unterscheiden sich die strukturellen Hürden und damit auch die erforderlichen Unterstützungsmaßnahmen teilweise erheblich (siehe Tabelle 4).

Tabelle 4: Unterschiedliche systemische Herausforderungen

Gastland	Primäre systemische Herausforderung	Ausdruck der Herausforderung
Deutschland	Bürokratische Komplexität und Einhaltung gesetzlicher Vorschriften	Aufwendige Registrierungsverfahren; strenge Zulassungs- und Genehmigungsvorschriften; komplexe Steuer- und Arbeitsgesetze; ausgeprägte Unsicherheit und Angst vor Fehlern oder Verstößen.
Polen	Abhängigkeit von informellen Netzwerken und Marktzugang	Starke Orientierung an Netzwerken der Diaspora; Schwierigkeiten beim Aufbau lokaler Geschäftsbeziehungen sowie bei der Gewinnung von Vertragspartnern und Lieferanten; begrenztes berufliches Sozialkapital.

Gründer*innen in Deutschland sehen sich häufig mit besonderen Herausforderungen konfrontiert, die aus komplexen **bürokratischen Verfahren** und umfangreichen regulatorischen Anforderungen resultieren. Dazu zählen langwierige, teilweise noch nicht vollständig digitalisierten Registrierungsprozesse, komplexe Zulassungsvorschriften in bestimmten Branchen sowie die Wahrnehmung eines strengen Steuer- und Arbeitsrechts. Diese Rahmenbedingungen führen zu erhöhtem administrativem Aufwand und können die Unternehmensgründung verzögern. Umso wichtiger sind passgenaue Unterstützungsangebote, die Gründer*innen Schritt für Schritt durch rechtliche und finanzielle Fragestellungen begleiten.

In Polen wird die Gewerbeanmeldung zwar häufig als unkomplizierter wahrgenommen, gleichzeitig sind Gründer*innen dort stärker auf informelle Netzwerke angewiesen. Viele berichten von Schwierigkeiten beim Zugang zu etablierten wirtschaftlichen Netzwerken, beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen zu lokalen Lieferanten sowie beim Aufbau beruflicher Kontakte außerhalb der ukrainischen Diaspora. Diese Abhängigkeit kann den Zugang zum breiteren Markt des Gastlandes und zu Finanzierungsmöglichkeiten erschweren. Strukturierte Vernetzungsangebote sowie die Begleitung durch Mentorinnen spielen daher eine zentrale Rolle für eine erfolgreiche Marktintegration und die nachhaltige Entwicklung der Unternehmen.

2.3. Diskrepanzanalyse: Die Lücke zwischen Unterstützungsangeboten und tatsächlichen Bedarfen

Dieser Abschnitt vergleicht die von ukrainischen Gründer*innen geäußerten Bedarfe mit den bestehenden Unterstützungsangeboten in Deutschland und Polen. Grundlage bilden die Ergebnisse der Fokusgruppendiskussionen (FGD) mit Gründer*innen sowie der Interviews mit Anbietern der Gründungsunterstützung (KII). Ziel ist es, zentrale Diskrepanzen zwischen den Bedürfnissen der Zielgruppe und den Angeboten der vorhandenen Unterstützungsstrukturen sichtbar zu machen. Die Analyse zeigt, dass die bestehenden Angebote den komplexen Anforderungen ukrainischer Menschen mit Fluchtgeschichte häufig nur teilweise gerecht werden.

Inhaltliche Diskrepanz. Gründer*innen äußern wiederholt den Bedarf an praxisnahen und unmittelbar anwendbaren Kenntnissen, insbesondere in Bereichen wie digitalem Marketing, E-Commerce, dem Einsatz digitaler Tools sowie steuerlichen und finanziellen Fragestellungen im Zusammenhang mit der Unternehmensgründung.

Obwohl viele Unterstützungsprogramme auf praxisorientierte Formate und Workshops setzen, besteht weiterhin eine Lücke zwischen den vermittelten Inhalten und deren konkreter Anwendung im Gründungsalltag. Viele Gründer*innen berichten von Schwierigkeiten, allgemeine Informationen und Empfehlungen auf ihre individuelle Situation zu übertragen. Deutsche Anbieter der Gründungsunterstützung betonen zwar die Bedeutung eines grundlegenden Verständnisses administrativer, rechtlicher und steuerlicher Rahmenbedingungen („Systemwissen“), weisen jedoch zugleich darauf hin, dass viele Gründer*innen die Komplexität dieser Systeme zunächst unterschätzen.

Methodische Diskrepanz. Ukrainische Gründer*innen äußern einen starken Bedarf an kontinuierlicher, bedarfsorientierter und individueller Begleitung. Häufig wünschen sie sich einen persönlichen Coach oder Berater*in, der bzw. die sie über einen längeren Zeitraum – teilweise bis zu zwei Jahre – begleitet. Sie betonen den Wunsch nach fortlaufender Unterstützung und Anschlussberatung und verdeutlichen damit, dass sie während ihres gesamten unternehmerischen Weges auf verlässliche Begleitung angewiesen sind. Die bestehenden Strukturen in Deutschland und Polen lassen eine solche langfristige und nachhaltige Unterstützung jedoch häufig nicht zu.

Unterstützungslücke nach dem Start. Ein zentraler und wiederholt genannter systemischer Mangel in beiden Ländern betrifft die Unterstützung von Unternehmen nach der eigentlichen Gründungsphase. Anbieter der Gründungsunterstützung weisen darauf hin, dass nach der Unternehmensgründung häufig keine weiteren Förder- oder Beratungsangebote zur Verfügung stehen,

da entsprechende Maßnahmen nicht finanziert werden. Die Unterstützung in der Nachgründungsphase wird von vielen Akteuren als chronisch unterfinanziert beschrieben. Zudem fehlen öffentliche Strukturen, die eine langfristige Begleitung von Gründer*innen ermöglichen. Förderprogramme sind oftmals nicht auf die tatsächlichen Bedarfe oder die Entwicklungsdynamik junger Unternehmen abgestimmt. Diese Situation ist eng mit projektbasierten Finanzierungsmodellen verbunden, die den Schwerpunkt auf die Unternehmensgründung selbst legen und die anschließende Unternehmensentwicklung nur unzureichend berücksichtigen.

Ein anschauliches Beispiel dafür, wie eine nachhaltige Begleitung nach der Unternehmensgründung gestaltet werden kann, bietet der Ansatz „Microenterprise Follow-Up Guidance“ des International Rescue Committee (IRC). Das Programm setzt auf eine kontinuierliche Unterstützung über einen Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten oder länger und stellt sicher, dass Gründer*innen während der Weiterentwicklung ihres Unternehmens fachliche, emotionale und strategische Begleitung erhalten. Dazu gehören regelmäßige Beratungsgespräche, gemeinsame Problemlösungsprozesse sowie eine flexible Zielplanung, die auf veränderte geschäftliche und persönliche Rahmenbedingungen reagieren kann. Dieser Ansatz trägt dazu bei, Herausforderungen in der frühen Wachstumsphase besser zu

bewältigen, die Resilienz der Gründer*innen zu stärken und sowohl die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen als auch die soziale Integration nachhaltig zu fördern.

Diskrepanz in der Wahrnehmung. Gründer*innen konzentrieren sich häufig auf unmittelbare und praktische Herausforderungen: „Ich brauche Geld, ich ziehe ein Kind groß“, „Wie organisiere ich meine Geschäftsprozesse?“ oder „Wie finde ich deutsche Kundinnen?“. Ihre Bedarfe sind stark von konkreten Alltagserfahrungen geprägt und richten sich auf kurzfristig umsetzbare Lösungen.

Einige Anbieter der Gründungsunterstützung verfolgen dagegen einen ganzheitlicheren Ansatz und integrieren beispielsweise Elemente der Persönlichkeitsentwicklung, Achtsamkeit oder Maßnahmen zur Stärkung des Selbstvertrauens in ihre Angebote. Die Möglichkeit, eine umfassende Unterstützung – einschließlich psychosozialer Begleitung – anzubieten, wird jedoch häufig durch organisatorische Rahmenbedingungen oder bestehende Finanzierungsstrukturen begrenzt. Daraus ergibt sich eine Diskrepanz zwischen den unmittelbar geäußerten Bedarfen der Gründer*innen und den tieferliegenden Herausforderungen, die von den Anbietern wahrgenommen werden. Zwar erkennen viele Anbieter die zugrunde liegenden psychosozialen



und strukturellen Belastungen, verfügen jedoch oft nicht über die notwendigen Ressourcen, um diesen umfassend zu begegnen. Darüber hinaus weisen einige deutsche Anbieter darauf hin, dass Gründer*innen teilweise unrealistische Erwartungen hinsichtlich der Geschwindigkeit haben, mit der sich ein Unternehmen wirtschaftlich etabliert und erste Erträge erzielt. Dies deutet auf einen zusätzlichen Unterstützungsbedarf im Hinblick auf Marktverständnis und realistische Geschäftsplanung hin.

Tabelle 5 stellt die von Anbietern der Gründungsunterstützung wahrgenommenen zentralen Unterstützungsbedarfe den von Gründer*innen tatsächlich geäußerten Bedarfen gegenüber und verdeutlicht die bestehenden Unterschiede zwischen Angebot und Nachfrage.

Tabelle 5: Bedarfsvorstellungen der Anbieter im Vergleich zu den eigenen Ansichten der Gründer*innen

Bedarf/Thema	Perspektive der Anbieter (Angebotsseite)	Perspektive der Gründer*innen (Nachfrageseite)	Lücke & ungenutztes Potenzial
Grundlegende Informationen	Standardisierte Informationen zu Rechtsformen, Fördermitteln und steuerliche Grundlagen. (Fokus auf das „Was“).	Bedarf an klaren, praxisnahen Anleitungen dazu, „wie“ man sich im bürokratischen System zurechtfindet und „an wen“ man sich mit konkreten Fragen wenden kann. Wunsch nach Informationen zu den Vor- und Nachteilen unterschiedlicher Unternehmensformen (z. B. juristische vs. natürliche Personen).	Anbieter vermitteln überwiegend theoretisches Grundlagenwissen, während Gründer*innen praxisnahe Orientierung und individuelle Beratung benötigen. Dadurch werden Standardinformationen häufig als wenig hilfreich wahrgenommen.
Markt & Strategie	Bewusstsein für die Notwendigkeit von Marktkenntnissen und Netzwerk-Veranstaltungen.	Es besteht dringender Bedarf nach „einer Marktanalyse zur Ermittlung der Zielgruppe“, einer detaillierten Analyse der Nische sowie der Ermittlung lokaler Werbekanäle, die „für die lokale Gemeinschaft geeignet sind“.	Gefragt sind nicht nur allgemeine Marktkenntnisse, sondern fundierte Marktanalysen sowie konkrete B2B- und B2C-Strategien, die für viele Gründer*innen allein kaum finanzierbar sind.
Finanzmanagement	Fokus auf grundlegender Buchhaltung, Finanzplanung und der Erstellung von Geschäftsplänen.	Bedarf nach Unterstützung bei der „Erstellung des Finanzmodells“ – insbesondere dabei, wie man eine großartige Idee in garantierten Gewinn umsetzt (z. B. „Wie wollen Sie daraus Gewinn erzielen?“).	Während Anbieter vor allem auf die Einhaltung grundlegender Anforderungen fokussieren, benötigen Gründer*innen weitergehende Kompetenzen in Finanzplanung und Geschäftsmodellentwicklung, um Investierende zu überzeugen und nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen.
Skalierung und Personalmanagement	Themen wie Personalmanagement und Skalierung werden häufig nur am Rande behandelt, da der Schwerpunkt vieler Programme auf der Vorgründungs- und Gründungsphase liegt.	Es besteht ein großer Bedarf nach Anleitung für den Umgang mit Mitarbeitenden, die aufgrund unterschiedlicher Mentalitäten und komplexer rechtlicher Rahmenbedingungen als „Belastung“ empfunden werden. Bedarf nach Informationen zu den „5 häufigsten Problemen bei der Personalbeschaffung in Polen“ sowie zum Einsatz von B2B-Rekrutierungsmodellen.	Entscheidende Unterstützung bei den größten Wachstumshemmnissen (Personalbeschaffung und rechtliche Komplexität im Personalwesen) fehlt oft oder wird erst dann geleistet, wenn das Problem für die expandierenden Unternehmer*innen bereits zu einer Krise geworden ist.
Qualität der Unterstützung	Anbieter betonen den Einsatz flexibler Methoden und maßgeschneiderter Unterstützungsangebote.	Frustration über „immer „die gleichen Standardantworten“ sowie der Wunsch nach individueller Beratung durch erfahrene Fachleute (z. B. gute Beratung sollte innerhalb einer Stunde den passenden Steuersatz ermitteln, können).	Viele Gründer*innen (häufig mit umfangreicher Berufs- oder Unternehmerfahrung) erwarten hochwertige, individuelle Beratung, erhalten jedoch oft standardisierte Unterstützungsangebote.
Praxisbezug und Anwendbarkeit von Kompetenzen	Umfassender Ansatz mit Fokus auf Unternehmensplanung, Marketing und systemischem Wissen.	Bedarf an Schulungen zu spezifischen Kompetenzen wie E-Commerce-Algorithmen, Strategien für digitales Marketing und sofort umsetzbaren Strategien zur Steueroptimierung bei der Unternehmensgründung.	Den Angeboten fehlen häufig die detaillierten und unmittelbar umsetzbaren Informationen, die für die Bewältigung spezifischer Markt-, E-Commerce- und Steueranforderungen im jeweiligen Gastland erforderlich sind.
Dauer und Intensität der Unterstützung	Programme sind häufig zeitlich begrenzt und projektbezogen; die Anbieter räumen ein, dass „zweiwöchige Programme nicht gut funktionieren“.	Starker Wunsch nach kontinuierlicher, bedarfsorientierter und individueller Begleitung, häufig verbunden mit dem Wunsch nach einem „persönlichen Coach oder eine*r Berater*in über einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren.	Projektbezogene Finanzierungsstrukturen beschränken die Unterstützung auf kurze Zeiträume, was zu einer grundlegenden Diskrepanz zu den komplexen, langfristigen Bedürfnissen der Kund*innen nach „kontinuierlicher Unterstützung“ während ihrer gesamten unternehmerischen Laufbahn führt.

Unterstützung nach der Gründung	Die Anbieter bestätigen, dass „nach der Gründung keine Unterstützung mehr gewährt wird, da diese nicht bezahlt wird.“	Nach Abschluss der ersten Gründungsphase sehen sich Gründer*innen regelmäßig mit Herausforderungen bei der Skalierung, Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung und komplexen finanziellen Anforderungen konfrontiert.	Deutliche systemische Lücke infolge einer unzureichenden Finanzierung von Nachgründungsangeboten und das Fehlen langfristiger Unterstützungsstrukturen, was das Risiko des Scheiterns wachsender Unternehmen erhöht.
Geschwindigkeit & Unterstützungslogik	Der Schwerpunkt liegt auf ganzheitlicher Kompetenzentwicklung, einem Umdenken, interkultureller Integration sowie der Bewältigung von zugrunde liegenden Traumata und geringem Selbstvertrauen.	Gründer*innen legen den Schwerpunkt auf dringende, konkrete Bedürfnisse: „Ich brauche Geld“, „Wie genau organisiert man Geschäftsprozesse?“ oder „Wie findet man deutsche Kunden?“	Anbieter erkennen die Bedeutungspsychosozialer, kultureller und struktureller Herausforderungen, verfügen jedoch oft nicht über die Ressourcen, diese umfassend zu adressieren. Gleichzeitig suchen Gründer*innen häufig nach unmittelbaren und konkreten Lösungen für ihre geschäftlichen Herausforderungen.

Wichtigste Erkenntnisse

Ukrainische Gründer*innen streben in hohem Maße nach Autonomie und finanzieller Stabilität und betrachten die Selbstständigkeit häufig als einen wichtigen Weg zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Integration. Gleichzeitig sehen sie sich mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Dazu zählen Sprachbarrieren, komplexe bürokratische Verfahren – insbesondere im Bank-, Rechts- und Steuerwesen – sowie Unterschiede in Geschäftskultur und unternehmerischen Praktiken. Zusätzlich erschweren finanzielle Unsicherheit und die psychischen Belastungen infolge von Flucht und Migration den Aufbau und die Entwicklung eines Unternehmens. Das Ökosystem der Gründungsunterstützung bietet zwar vielfältige Unterstützungsangebote, stößt jedoch häufig an strukturelle Grenzen. Begrenzte finanzielle Ressourcen, Personalmangel und eine fragmentierte Angebotslandschaft erschweren eine wirksame Unterstützung. Besonders deutlich werden Defizite beim Zugang zu niedrigschwelligen Kleinstzuschüssen

und passgenauen Finanzierungsinstrumenten sowie bei der langfristigen Begleitung von Gründer*innen. Hinzu kommt, dass kultursensible Ansätze und psychosoziale Unterstützungsangebote bislang oft nicht ausreichend in bestehende Programme integriert sind. Die Ergebnisse zeigen zudem einen anhaltenden Bedarf an praxisnaher, schrittweiser Unterstützung, der durch viele kurzfristige oder überwiegend theoretisch ausgerichtete Programme nur unzureichend gedeckt wird. Die Untersuchung unterstreicht damit die Notwendigkeit integrierter Unterstützungsansätze, die betriebswirtschaftliche Beratung, psychosoziale Begleitung und Maßnahmen zur gesellschaftlichen Integration miteinander verbinden. Als besonders wertvoll werden darüber hinaus Vernetzungsangebote wahrgenommen, die Gründer*innen mit erfahrenen Unternehmer*innen und relevanten Akteuren des lokalen Ökosystems zusammenbringen. Solche Formate können sowohl den Wissenstransfer fördern als auch den Zugang zu Netzwerken und Marktchancen erleichtern.

Kapitel 3.

Analyse des Social Innovation Models

In diesem Kapitel werden die zentralen Herausforderungen für ukrainische Gründer*innen mit Fluchtgeschichte systematisch analysiert und in einen strukturierten Rahmen aus strukturellen, rechtlichen, kulturellen und psychosozialen Faktoren eingeordnet. Auf dieser Grundlage werden unterschiedliche Gründer*innenprofile herausgearbeitet, die verschiedene Ausgangslagen, Bedarfe und Unterstützungsanforderungen widerspiegeln. Darüber hinaus werden anhand einer textbasierten und thematischen Analyse ausgewählter Fallstudien sozialer Innovation übergreifende Muster, Erfolgsfaktoren und bewährte Ansätze zur Förderung des Unternehmertums von Menschen mit Fluchtgeschichte identifiziert. Die Analyse berücksichtigt die spezifischen Rahmenbedingungen in Deutschland und Polen und leitet daraus Erkenntnisse für die Gründungsunterstützung, die kulturelle Integration und die psychosoziale Unterstützung (PSS) ab. Das Ergebnis ist eine deskriptive Analyse, die als Grundlage für die Entwicklung differenzierter Gründer*innenprofile sowie für die Ausgestaltung zielgerichteter Unterstützungsangebote dient.

3.1. Analyse der Herausforderungen: Ein thematischer Rahmen

Der Weg ukrainischer Menschen mit Fluchtgeschichte in die Selbstständigkeit ist in Deutschland und Polen von zahlreichen, miteinander verknüpften Herausforderungen geprägt. Diese ergeben sich weniger aus individuellen Kompetenzdefiziten als vielmehr aus strukturellen Rahmenbedingungen, institutionellen Hürden sowie den psychischen Belastungen, die mit Krieg, Flucht und Neuanfang verbunden sind.

Die thematische Auswertung der Fokusgruppendifkussionen und Interviews mit Schlüsselakteur*innen zeigt, dass sich die in Kapitel 2 identifizierten Herausforderungen drei übergeordneten Bereichen zuordnen lassen: **(1) strukturelle und rechtliche Herausforderungen**, **(2) kulturelle und marktbezogene Herausforderungen** sowie **(3) psychosoziale und persönliche Herausforderungen**. Für die Entwicklung wirksamer Unterstützungsmaßnahmen ist es entscheidend, diese Kategorien nicht isoliert zu betrachten, sondern auch ihre Wechselwirkungen zu verstehen.

Strukturelle und rechtliche Barrieren

Strukturelle und rechtliche Barrieren zählen zu den größten Herausforderungen für ukrainische Gründer*innen mit Fluchtgeschichte. Sie beeinflussen sowohl die Unternehmensgründung als auch die spätere Geschäftstätigkeit und liegen größtenteils außerhalb des direkten Einflussbereichs der Betroffenen. Die Ursachen liegen vor allem in institutionellen, regulatorischen und administrativen Rahmenbedingungen.

Zugang zu Finanzierung und restriktive Bankpraktiken: Viele Gründer*innen berichten von Schwierigkeiten bei der Eröffnung von Geschäftskonten. Ablehnungen erfolgen häufig aufgrund des Aufenthaltsstatus, der Nutzung virtueller Geschäftsadressen oder allein aufgrund ihrer Herkunft. Darüber hinaus stellt der Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten eine erhebliche Hürde dar. Restriktive Vergabekriterien, fehlende Bonitätshistorien in den Aufnahmeländern sowie unzureichende Sicherheiten erschweren die Aufnahme von Krediten und den Zugang zu Kapital. Diese Herausforderungen können Unternehmensgründungen bereits in einem frühen Stadium ausbremsen, den finanziellen Handlungsspielraum einschränken und notwendige Registrierungs- oder Investitionsschritte verzögern.

Rechtliche und behördliche Komplexität: Komplexe steuerliche Regelungen und umfangreiche rechtliche Vorgaben stellen zusätzliche Herausforderungen dar, insbesondere für Gründer*innen, die mit den wirtschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland oder Polen nicht vertraut sind. Viele berichten von Unsicherheit im Umgang mit dem Steuer- und Rechtssystem sowie von der Sorge, unbeabsichtigt Fehler zu begehen. Dabei handelt es sich nicht nur um eine Wissenslücke, sondern auch um eine psychologische Belastung, die unternehmerisches Handeln erschweren kann.

Der Ländervergleich zeigt dabei unterschiedliche Schwerpunktsetzungen: Während in Deutschland vor allem bürokratische Anforderungen und der Markteintritt als große Hürden wahrgenommen werden, stehen in Polen eher die Orientierung innerhalb bestehender Strukturen sowie die spätere Unternehmensentwicklung und Skalierung im Vordergrund.

Unsicherheit hinsichtlich des Aufenthaltsstatus:

Die oft mit vorübergehendem Schutz oder befristeten Aufenthaltstiteln verbundene Unsicherheit erschwert langfristige unternehmerische Entscheidungen erheblich. Sie kann den Zugang zu Krediten, langfristigen Mietverträgen oder größeren Investitionen beeinträchtigen und erschwert damit eine verlässliche Unternehmensplanung.

Nichtanerkennung beruflicher Qualifikationen:

Die fehlende Anerkennung von Berufs- und Bildungsabschlüssen stellt für viele Gründer*innen ein zusätzliches strukturelles Hindernis dar. Sie erschwert den Zugang zu reglementierten Berufen und führt dazu, dass hochqualifizierte Fachkräfte die Selbstständigkeit häufig als einzige Möglichkeit sehen, ihr Wissen und ihre Erfahrungen einzubringen. Gleichzeitig kann die fehlende Anerkennung die Glaubwürdigkeit gegenüber Kund*innen, Geschäftspartner*innen und Behörden beeinträchtigen sowie den Zugang zu bestimmten Lizenzen, Zertifizierungen oder Tätigkeitsfeldern erschweren.

Kulturelle und marktbezogene Hindernisse

Ukrainische Gründer*innen stehen häufig vor Herausforderungen, die sich aus den kulturellen Besonderheiten und Funktionsweisen der lokalen Märkte ergeben. Dazu zählen Unterschiede in der Geschäftskultur, beim Aufbau beruflicher Netzwerke sowie bei den Erwartungen und Verhaltensweisen von Kund*innen und Geschäftspartner*innen. Viele dieser Hürden beruhen auf informellen Regeln und Kontextwissen, die sich nicht allein durch Sprachkenntnisse erschließen lassen.

Marktwissen und Verständnis des Verbraucherverhaltens: Viele Gründer*innen unterschätzen häufig die Unterschiede zwischen den Märkten ihres Herkunftslandes und denen der Aufnahmeländer. Ein erfolgreiches Verständnis von Kund*innen, ihren Bedürfnissen und Kaufentscheidungen setzt nicht nur Sprachkenntnisse, sondern auch ein fundiertes Verständnis kultureller und gesellschaftlicher Zusammenhänge voraus.²⁴ Auch die Analyse von Marktstrukturen, Wettbewerbsbedingungen und Kundenbeziehungen erweist sich häufig als anspruchsvoll.

Geschäftskultur und Arbeitsweisen: Unterschiede in Kommunikationsstilen, beruflichen Normen, Entscheidungsprozessen und Organisationsstrukturen führen häufig zu Missverständnissen und Anpassungsschwierigkeiten. Die Erwartungen an Zusammenarbeit, Verbindlichkeit oder Hierarchien unterscheiden sich teilweise deutlich von den Erfahrungen der Gründer*innen in der Ukraine und erfordern eine Anpassung der eigenen Arbeits- und Kommunikationsweisen.

Netzwerke und Sozialkapital: Der Aufbau beruflicher

Netzwerke außerhalb der ukrainischen Diaspora stellt für viele Gründer*innen eine besondere Herausforderung dar. Häufig stützen sie sich zunächst auf bestehende Kontakte aus ihrem persönlichen Umfeld oder auf Netzwerke innerhalb der ukrainischen Community. Diese bieten zwar wichtige Unterstützung, können jedoch den Zugang zu lokalen Märkten, Geschäftspartner*innen und potenziellen Kund*innen begrenzen. Dadurch werden Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten teilweise eingeschränkt.²⁵

Fachsprachliche Anforderungen: Sprachliche Hürden gehen häufig über die alltägliche Kommunikation hinaus. Insbesondere in geschäftlichen, rechtlichen und technischen Kontexten stellt die sichere Anwendung fachlicher Terminologie eine große Herausforderung dar. Dies betrifft zahlreiche Bereiche – von Vertragsverhandlungen und Kundengewinnung bis hin zur Kommunikation mit Behörden, Steuerberater*innen oder anderen relevanten Institutionen. Der Übergang von Alltagssprachlicher Sicherheit zu professioneller Handlungssicherheit erfordert daher oft zusätzliche Unterstützung.

Psychosoziale und persönliche Hindernisse

Die folgenden Faktoren betreffen die emotionalen, psychologischen und persönlichen Belastungen, die mit Flucht, Vertreibung und dem Leben in einem neuen Umfeld verbunden sind. Bereits unter normalen Umständen stellt der Weg in die Selbstständigkeit hohe Anforderungen an die persönliche Belastbarkeit. Für Menschen mit Fluchtgeschichte kommen zusätzlich die Folgen von Kriegserfahrungen, Verlusten und Anpassungsprozessen hinzu. Die Gründung und Entwicklung eines Unternehmens unter diesen Bedingungen kann eine erhebliche psychische Belastung darstellen, insbesondere für Personen, die neben der Fluchterfahrung auch den Verlust sozialer Netzwerke, beruflicher Anerkennung und vertrauter Lebensumstände bewältigen müssen.²⁶ Die daraus resultierenden Belastungen können sowohl die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit als auch das allgemeine Wohlbefinden beeinträchtigen. Die Ergebnisse dieser Studie verdeutlichen daher, dass psychosoziale Unterstützung nicht als ergänzendes Angebot verstanden werden sollte, sondern eine zentrale Säule wirksamer Unterstützungsmaßnahmen für Gründer*innen mit Fluchtgeschichte darstellt.

Umgang mit Traumata und Stress: Die anhaltenden Folgen von Krieg, Flucht und Migration sowie die fortwährende Sorge um Familienangehörige in der Ukraine prägen den Alltag vieler Gründer*innen. Diese Belastungen können Lernprozesse, Entscheidungsfindung und die Entwicklung unternehmerischer Aktivitäten erschweren. Gleichzeitig beeinträchtigen sie häufig jene emotionalen und kognitiven Ressourcen, die für unternehmerische Resilienz, Anpassungsfähigkeit und

²⁴ Matricano, D., & Sorrentino, M. (2014). Ukrainian entrepreneurship in Italy: factors influencing the creation of ethnic ventures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(1), 10.

²⁵ Gawel, A., Marcinkowski, B. (2025). Transforming into formal entrepreneurs: the path of Ukrainian immigrants in Poland. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 17(7), 51-72.

²⁶ Klyver, K., Steffens, P. und Honig, B. (2022). Psychological factors explaining Ukrainian refugee entrepreneurs' venture idea novelty. *Journal of Business Venturing Insights*, 18, e00348.

langfristiges Handeln erforderlich sind.²⁷

Aufbau von Selbstvertrauen und Überwindung von Ängsten: Das Leben in einem neuen Land, die Orientierung in unbekannten gesellschaftlichen und institutionellen Strukturen sowie die Risiken einer Unternehmensgründung führen häufig zu Unsicherheit und Versagensängsten.²⁸ Diese Faktoren können sich auf die Entscheidungsfindung, auf die Bereitschaft, Risiken einzugehen, und auf die Fähigkeit zur langfristigen Planung auswirken – allesamt zentrale Voraussetzungen für erfolgreiches Unternehmertum. Besonders in der Anfangsphase berichten viele Gründer*innen von der Sorge, Fehler zu machen, insbesondere im Umgang mit rechtlichen, steuerlichen oder administrativen Anforderungen, die häufig als komplex und schwer überschaubar wahrgenommen werden.²⁹

Vereinbarkeit von Unternehmertum, Privatleben und Betreuungsaufgaben: Die Vereinbarkeit unternehmerischer Tätigkeiten mit familiären Verpflichtungen stellt für viele Gründer*innen eine erhebliche Herausforderung dar und betrifft Frauen häufig in besonderem Maße.³⁰ Viele ukrainische Frauen sind gemeinsam mit ihren Kindern, jedoch ohne ihre Partner, in die Aufnahmeländer geflüchtet und tragen die Verantwortung für Betreuung und Existenzsicherung allein. Diese organisatorischen und emotionalen Belastungen begrenzen die zeitlichen und persönlichen Ressourcen, die für die Unternehmensentwicklung zur Verfügung stehen. Gleichzeitig sehen sich viele Gründer*innen – unabhängig vom Geschlecht – mit der Herausforderung konfrontiert, familiäre Stabilität und unternehmerische Anforderungen miteinander zu vereinbaren, was zusätzlichen Druck erzeugen und die Weiterentwicklung des Unternehmens erschweren kann.³¹

Die Analyse zeigt, dass die beschriebenen Herausforderungen eng miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig verstärken können. So kann beispielsweise ein unsicherer Aufenthaltsstatus zu anhaltender Belastung und Stress führen. Dies wiederum kann das Selbstvertrauen beeinträchtigen, das für den Aufbau neuer Kontakte und die aktive Teilhabe am wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben erforderlich ist. In der Folge greifen viele Gründer*innen verstärkt auf bestehende Netzwerke innerhalb der eigenen Community zurück. Diese bieten zwar wichtige Unterstützung, können jedoch den Zugang zu lokalen Marktkenntnissen, Geschäftskontakten und neuen Entwicklungsmöglichkeiten begrenzen. Dadurch entstehen zusätzliche Hürden für die Unternehmensentwicklung, die bestehende Unsicherheiten weiter verstärken können. Diese Wechselwirkungen verdeutlichen, dass wirksame Unterstützungsmaßnahmen die verschiedenen Herausforderungen nicht isoliert betrachten dürfen, sondern

als miteinander verbundene Faktoren adressieren müssen.

3.2. Profile ukrainischer Gründer*innen

Auf Grundlage der qualitativen Auswertung von Fokusgruppendiskussionen und Interviews mit Schlüsselakteur*innen identifiziert die Studie drei zentrale Profile ukrainischer Gründer*innen. Jedes Profil zeichnet sich durch eine spezifische Kombination aus Erfahrungen, Ressourcen, Herausforderungen und Unterstützungsbedarfen aus. Die Einordnung basiert auf drei zentralen Merkmalen:

- Art und Umfang der bisherigen beruflichen oder unternehmerischen Erfahrung in der Ukraine;
- Motivation für die Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit im Aufnahmeland;
- Art und Entwicklungsphase des zu gründenden Unternehmens.

Die dargestellten Profile sind nicht als starre Kategorien zu verstehen. Vielmehr dienen sie als analytisches Instrument, um die Vielfalt ukrainischer Gründer*innen sichtbar zu machen und eine Grundlage für bedarfsgerechte Unterstützungs- und Förderansätze zu schaffen. Zwar lassen sich weitere Untergruppen unterscheiden – etwa sozial engagierte, transnationale oder ethnisch geprägte Unternehmer*innen –, diese können jedoch in der Regel den übergeordneten Profilen zugeordnet werden, abhängig von ihrer Motivation, ihrem beruflichen Hintergrund und ihrem unternehmerischen Kontext.

Die Profile wurden auf Grundlage der Forschungsergebnisse entwickelt und anschließend mit den Erfahrungen der befragten Anbieter der Gründungsunterstützung abgeglichen. Diese bestätigten übereinstimmend, dass sich in ihrer Praxis unterschiedliche Gründer*innenprofile erkennen lassen, die jeweils spezifische Unterstützungsbedarfe aufweisen.

Profil A: „Replikator“ – Wiederaufbau bewährter Geschäftserfahrung

Der Typus des „Replikators“ umfasst Gründer*innen mit langjähriger unternehmerischer Erfahrung in der Ukraine. Sie beginnen ihre unternehmerische Tätigkeit im Aufnahmeland nicht bei null, sondern verfolgen das Ziel, ein bereits erfolgreiches Geschäftsmodell neu aufzubauen oder an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Die Unternehmen dieser Gruppe sind in unterschiedlichen Branchen tätig, darunter Technologie und Softwareentwicklung, professionelle Dienstleistungen wie Buchhaltung oder Beratung, produzierendes Gewerbe sowie personenbezogene Dienstleistungen. Replikator*innen verfügen in der

²⁷ ibid.

²⁸ ibid

²⁹ Gawel, A., Marcinkowski, B. (2025). Transforming into formal entrepreneurs: the path of Ukrainian immigrants in Poland. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 17(7), 51-72.

³⁰ Stroiko, T., Iglesias-Sanchez, P. P., Jambrino-Maldonado, C., Fernández-Díaz, E. und de las Heras-Pedrosa, C. (2024). Ukrainian Women's Entrepreneurship and Business Ecosystem during the War: New Challenges for Development. *Sustainability*, 16(9), 3829.

³¹ Nziku, D. M., & Bikorimana, C. (2024). Forcibly displaced refugee women entrepreneurs in Glasgow-Scotland. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 18(4), 820-844.



Regel überausgeprägte unternehmerische Kompetenzen, bringen häufig bestehende Kundennetzwerke oder Teams mit und verfolgen klare wirtschaftliche Ziele. Für viele steht die Erschließung neuer und stabilerer Märkte im Vordergrund. Dies wird durch Aussagen wie „Der ukrainische Markt war schon vor dem Krieg zu klein für uns, und jetzt brauchen wir neue Märkte“ verdeutlicht. Ihre Geschäftsideen basieren meist auf bereits erprobten und erfolgreichen Modellen aus der Ukraine. Die größte Herausforderung liegt daher nicht im Verständnis grundlegender betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge, sondern in der Anpassung an die Rahmenbedingungen des Aufnahmelandes. Dazu gehören regulatorische Anforderungen, Marktstrukturen, Kundenverhalten, Wettbewerbsbedingungen und lokale Vertriebswege.

Gleichzeitig kann die bisherige unternehmerische Erfahrung dazu führen, dass bestehende Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen nur begrenzt hinterfragt oder an neue Gegebenheiten angepasst werden. Replikator*innen verstehen die Selbstständigkeit häufig als Fortsetzung ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn und sehen darin einen Weg, ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit zu sichern und ihr Unternehmen in einem neuen Markt weiterzuentwickeln.

Profil B: „Pivoter*innen“ – Fachwissen in unternehmerische Tätigkeit überführen

„Pivoter*innen“ sind qualifizierte Fachkräfte - beispielsweise Ingenieur*innen, Marketingexpert*innen, Lehrkräfte, Beschäftigte im Gesundheitswesen -, die ihr berufliches Wissen und ihre Erfahrungen in eine selbstständige Tätigkeit überführen möchten. Zu

dieser Gruppe gehören Personen mit hoher fachlicher Qualifikation und umfangreicher Berufserfahrung, die feststellen, dass ihre Abschlüsse und Kompetenzen im Aufnahmeland nicht ohne Weiteres anerkannt werden oder dass eine abhängige Beschäftigung nicht ihren beruflichen oder wirtschaftlichen Erwartungen entspricht. Ihre Motivation ist häufig eine Mischung aus denen der Not- und Chancengründungen. So berichtet eine Teilnehmerin, die ein Nachhilfeunternehmen gegründet hatte, dass sie sich nach „einem Blick auf Gehälter und Mietkosten“ für die Selbstständigkeit entschieden habe, gleichzeitig aber auch von dem Wunsch motiviert sei, „ihr Wissen voll auszuschöpfen“.

Pivoter*innen verfügen über fundiertes Fachwissen, ausgeprägte Problemlösungskompetenzen und häufig langjährige Berufserfahrung. Im Gegensatz zu den Replikator*innen bringen sie jedoch oftmals nur begrenzte Erfahrungen im Bereich der Unternehmensführung mit. Kenntnisse zu Geschäftsplanung, Finanzierung, Marketing, Vertrieb oder Finanzmanagement müssen daher häufig erst aufgebaut werden. Die zentrale Herausforderung dieser Gruppe besteht darin, fachliche Expertise in ein tragfähiges Geschäftsmodell zu überführen. Entsprechend benötigen Pivoter*innen vor allem Unterstützung beim Aufbau grundlegender unternehmerischer Kompetenzen sowie bei der Entwicklung und Validierung ihrer Geschäftsidee.

Profil C: „Innovator*innen“ – auf der Suche nach neuen Möglichkeiten

Der Typus der „Innovator*innen“ umfasst Gründer*innen mit neuartigen Geschäftsideen, die technologische, kreative, kulturelle oder soziale Vorhaben

entwickeln möchten. Diese Ideen entstehen häufig aus eigenen Flucht- und Migrationserfahrungen oder aus der Wahrnehmung bislang unzureichend adressierter Bedarfe im Aufnahmeland oder auf internationalen Märkten. Zu diesem Profil zählen oft jüngere Gründer*innen sowie Personen aus der Technologie-, Kreativ- oder Innovationsbranche, die den Neuanfang als Chance verstehen, neue unternehmerische Wege zu beschreiten.

Im Gegensatz zu den ‚Replikator*innen‘ knüpfen ‚Innovator*innen‘ in der Regel nicht an bereits bestehende Unternehmen an. Ihre Geschäftsideen entstehen vielmehr aus der Identifikation einer Marktlücke oder aus dem Wunsch, auf gesellschaftliche Herausforderungen in ihrem neuen Umfeld zu reagieren - beispielsweise innerhalb von Diaspora-Communities oder im Bereich sozialer Innovation.

Innovator*innen zeichnen sich häufig durch ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit, Kreativität und Chancenorientierung aus. Jedoch verfügen sie nicht immer über umfassende Erfahrungen in der Unternehmensführung oder Geschäftsentwicklung. Zu den zentralen Herausforderungen gehören die Entwicklung tragfähiger Geschäftsmodelle, die Validierung von Geschäftsideen, der Zugang zu Startkapital sowie der Aufbau von Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit in neuen Märkten. Da Innovator*innen oftmals sowohl ihr Geschäftskonzept als auch ihren Kundenstamm und ihr berufliches Netzwerk von Grund auf aufbauen müssen, benötigen sie häufig intensive Unterstützung bei der Marktvalidierung, der Weiterentwicklung ihrer Geschäftsidee sowie beim Aufbau tragfähiger unternehmerischer Strukturen.

3.3. Unterschiedliche Unterstützungsbedarfe je nach Profil

Die drei identifizierten Gründer*innenprofile unterscheiden sich deutlich hinsichtlich ihrer Erfahrungen, Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe. Entsprechend benötigen sie unterschiedliche Formen der Unterstützung in den Bereichen Gründungsunterstützung, psychosoziale Unterstützung (PSS) und kulturelle Integration. Diese Heterogenität verdeutlicht, dass standardisierte Unterstützungsangebote den unterschiedlichen Ausgangslagen und Anforderungen der Zielgruppe nur bedingt gerecht werden können. Die Analyse zeigt zudem, dass häufig eine Diskrepanz zwischen den von Gründer*innen formulierten Anliegen und den von erfahrenen Anbietern der Gründungsunterstützung identifizierten Entwicklungsbedarfen besteht. Während sich Gründer*innen oftmals auf unmittelbare Herausforderungen konzentrieren, verweisen die Anbieterinnen auf zusätzliche strategische, strukturelle oder langfristige Faktoren, die für den nachhaltigen Unternehmenserfolg entscheidend sind.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines differenzierten und bedarfsorientierten Unterstützungsmodells. Ein wirksamer Ansatz sollte nicht nur auf die unmittelbar geäußerten Bedürfnisse reagieren, sondern Gründer*innen auch dabei unterstützen, langfristige Herausforderungen zu erkennen und entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Tabelle 6 fasst die unterschiedlichen Bedarfe der drei Profile zusammen und bildet damit die Grundlage für das mehrstufige Unterstützungsmodell, das im weiteren Verlauf des Berichts vorgestellt wird.

Tabelle 6. Unterschiedlicher Unterstützungsbedarf je nach Gründer*innenprofil

Profil	Hauptmotivation	Zentrale Stärken	Zentrale Bedarfe der Gründungsunterstützung	Zentrale PSS-Bedarfe	Bedarfe im Bereich kulturelle Integration und Vernetzung	Politische Unterstützung / Interessenvertretung
A: Replikator	Wirtschaftliche Stabilität, Marktexpansion, berufliche Kontinuität	Ausgeprägter Geschäftssinn, bestehende Teams und Netzwerke, umfangreiche Branchenerfahrung.	Fortgeschrittenes Marketing, Skalierungsstrategien, Integration in lokale Lieferketten, Anpassung an lokales Verbraucherverhalten sowie E-Commerce	Umgang mit dem Druck der Unternehmensskalierung in einem neuen Umfeld; Führungskräfte-Coaching für multikulturelle Teams	Zugang zu etablierten Branchennetzwerken, Mentoring durch erfahrene lokale Unternehmer*innen sowie Vermittlung von Rechts- und Steuerberatung	Interessenvertretung für einen vereinfachten Marktzugang: straffere, mehrsprachige und effizientere Gründungsverfahren; Anerkennung ausländischer Qualifikationen und Unternehmensdokumente sowie Einbindung in nationale KMU-Förderprogramme.
B: Pivoter	Selbstverwirklichung und berufliche Neuorientierung aufgrund eingeschränkter Beschäftigungsmöglichkeiten	Fundierte technische/fachliche Kompetenz, Anpassungsfähigkeit	Grundlagen der Geschäftsplanung, Marketing und Markenbildung für ein Start-up, Finanzmodellierung und Finanzwissen, Preisstrategien	Stärkung des unternehmerischen Selbstvertrauens und Ausgleich von beruflicher Identität und Anforderungen eines neuen Unternehmens	Vernetzungsmöglichkeiten über das eigene Berufsfeld hinaus sowie Austausch mit Personen, die ähnliche Transformationsprozesse durchlaufen haben	Interessenvertretung für bessere Marktintegration und wirtschaftliche Stabilität, einschließlich Gutscheinsystem für Rechts- und Buchhaltungsberatung sowie niedrigschwellige Kreditangebote mit flexiblen Sicherheiten.

**C: Innovator
(einschließlich
Sozialunterne-
hmer*in)**

Erkennung von Chancen, kreativer Ausdruck, Erschließen neuer Märkte und Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen.

Hohe Kreativität, Anpassungsfähigkeit und neue Perspektiven auf bestehende Märkte

Unterstützung bei Ideenvalidierung, Geschäftssplanung, rechtlicher Gründung, digitalen Kompetenzen und dem Zugang zu Startkapital.

Umgang mit der Unsicherheit neuer Vorhaben sowie Stärkung der Resilienz gegenüber Rückschlägen

Zugang zu Netzwerken, Mentoring bei der Umsetzung neuer Geschäftsideen sowie Kontakte zu Kreativwirtschaft, Kultursektor und zivilgesellschaftlichen Organisationen.

Interessenvertretung für bessere Wachstumsbedingungen und einen erleichterten Zugang zum Ökosystem: steuerliche Anreize für Investitionen in Gründungsideen und Unternehmen, die von Menschen mit Fluchtgeschichte geführt werden, bspw. durch inländische Risikokapitalgeber und Business Angels; geförderte Einbindung in nationale/regionale Forschungs- und Entwicklungs- sowie Technologie-Inkubatoren; politische Maßnahmen zur Erleichterung einer reibungslosen Umsiedlung von internationalem Personal.



3.4. Soziale Innovation in der Praxis: Eine thematische Analyse von Fallstudien

Dieser Abschnitt erweitert die theoretischen Überlegungen des Berichts um eine praxisorientierte Perspektive und schafft eine evidenzbasierte Grundlage für die Weiterentwicklung des Modells zur Förderung unternehmerischer Selbstständigkeit. Ziel ist es, zentrale Merkmale wirksamer Unterstützungsansätze für Gründer*innen mit Fluchtgeschichte zu identifizieren. Die Untersuchung basiert auf einer textbasierten und thematischen Analyse ausgewählter Beispiele guter Praxis sowie auf Interviews mit leitenden Mitarbeitenden von Organisationen der Gründungsunterstützung in Deutschland und Polen. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass unternehmerisch aktive Menschen mit Fluchtgeschichte während des gesamten Unternehmenszyklus auf ganzheitliche Unterstützungsangebote angewiesen sind, um ihre wirtschaftliche Stabilität zu sichern und nachhaltiges

Unternehmenswachstum zu ermöglichen. Im Mittelpunkt stehen daher Initiativen sozialer Innovation, die gezielt auf die Förderung der Selbstständigkeit von Menschen mit Fluchtgeschichte ausgerichtet sind. Analysiert werden insbesondere ihre Methoden, Strukturen und Wirkungsansätze sowie die Frage, welche Elemente sich auf andere Kontexte übertragen lassen.

Die Auswertung stützt sich auf Erkenntnisse aus dem „Social Innovation Model“ (SIM)³² sowie auf die praktischen Erfahrungen des International Rescue Committee (IRC). Im Fokus standen die Identifikation wiederkehrender Themen, zentraler Prinzipien und übertragbarer Ansätze erfolgreicher Unterstützungsmodelle. Ziel war es, evidenzbasierte Handlungsempfehlungen und bewährte Verfahren abzuleiten, die als Grundlage für die Entwicklung eines wirksamen und bedarfsgerechten Unterstützungsrahmens für ukrainische Gründer*innen dienen können.

Tabelle 7 gibt einen Überblick über die untersuchten Fallstudien und ihre thematische Einordnung im Kontext sozialer Innovation.

³² Europäischer Sozialfonds Plus, Social Innovation Match, <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/social-innovation-match>

Tabelle 7. Thematische Zuordnung von Fallbeispielen sozialer Innovation zum Opportunity Self-Employment-Model

Modellprinzip	Zugeordnetes SIM-/IRC-Beispiel	Zentraler Beitrag
Thema 1: Integrierte Unterstützungssysteme	Gateway to Tomorrow. It's Ability!	Verdeutlicht den Mehrwert eines integrierten Ansatzes, der psychosoziale Unterstützung (PSS), rechtliche Beratung und Leistungen der Gründungsunterstützung innerhalb eines gemeinsamen Unterstützungsrahmens verbindet.
Thema 2: Die zentrale Bedeutung von Mentoring und Peer-Netzwerken	CARE-Projekt, IRC Polen, Resilient Futures, START / My Turn	Veranschaulicht den Übergang von klassischen Schulungsformaten hin zur aktiven Förderung von Netzwerken als Quelle emotionaler Unterstützung, praktischen Wissenstransfers und sozialen Kapitals.
Thema 3: Adaptives Lernen	W.E.B. in Tech, IRC	Zeigt die Bedeutung flexibler, personenzentrierter und stufenweiser Unterstützungsmodelle, die sich an die nichtlinearen Gründungs- und Integrationsverläufe von Menschen mit Fluchtgeschichte anpassen.
Thema 4: Kontinuierliche Unterstützung und langfristige Begleitung	IRC, Resilient Futures	Bietet nachhaltige Unterstützung, die kontinuierliches Mentoring, Überwachung und Anpassung an sich wandelnde Bedürfnisse umfasst.
Thema 5: Kultureller Zusammenhalt	Skills Centre for Foreigners, IRC	Bezieht kulturelle Kompetenz und Empathie in die Unterstützungsarbeit ein, um Vertrauen aufzubauen, kulturelle Barrieren zu überwinden und die Integration von Menschen mit Fluchtgeschichte in die Aufnahmegesellschaften zu fördern.
Thema 6: Geschlechtergerechtigkeit und Inklusion	W.E.B. in Tech, Neue Chancen auf dem Arbeitsmarkt, IRC, START / My Turn	Berücksichtigt die vielfältigen und spezifischen Bedarfe schutzbedürftiger Gruppen, insbesondere von Frauen, Müttern und pflegenden Personen, und fördert einen gerechten Zugang zu Programmen der Arbeitsmarktintegration.

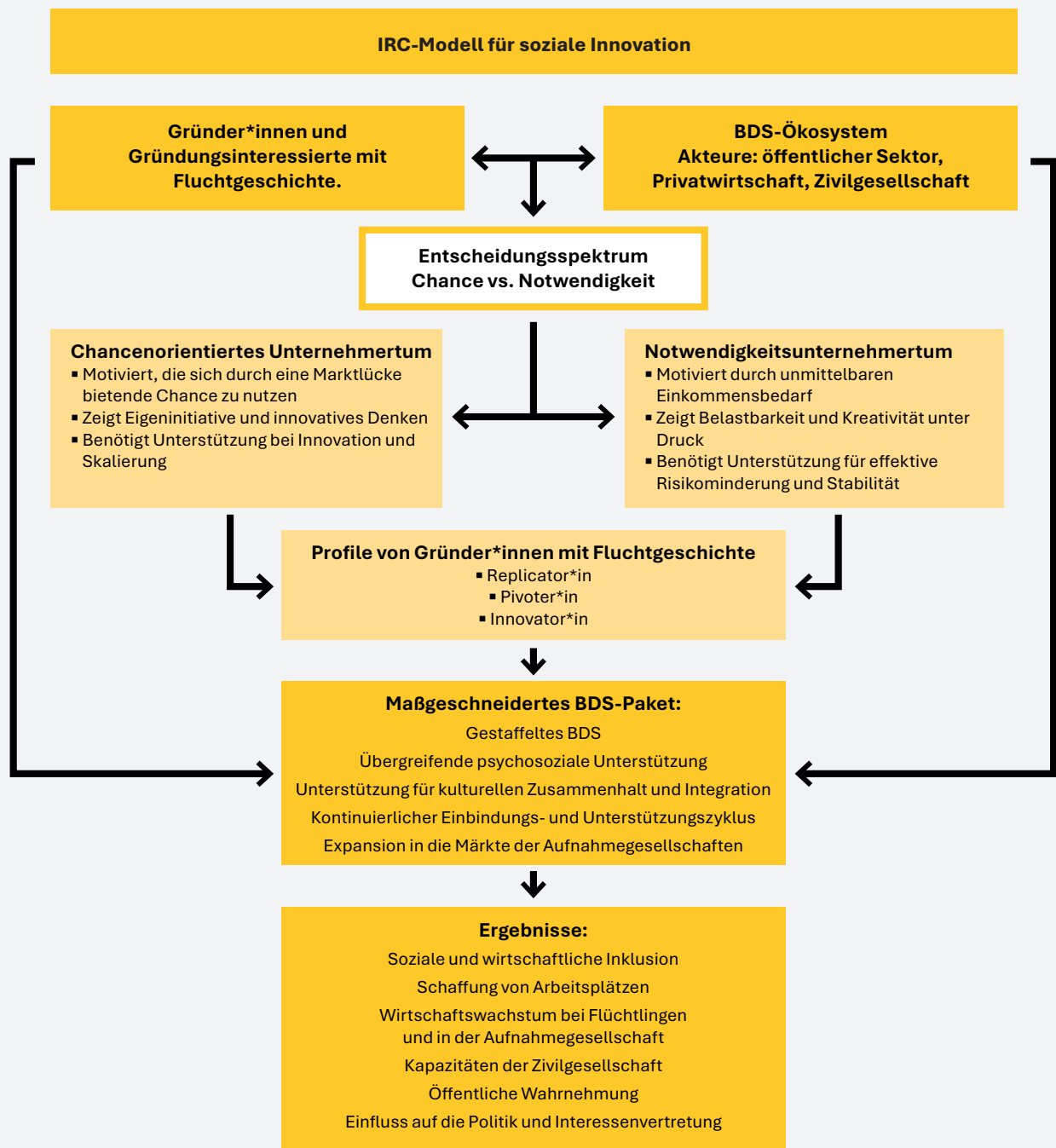
3.5. Angepasstes Modell sozialer Innovation – Opportunity Self-Employment Model

Das Social Innovation Model (SIM) des International Rescue Committee (IRC) verfolgt das Ziel, die wirtschaftliche Integration von Menschen mit Fluchtgeschichte neu zu gestalten. Es geht dabei über traditionelle, häufig fragmentierte Unterstützungsansätze hinaus und setzt auf ein ganzheitliches, bedarfsorientiertes Unterstützungssystem.

Das angepasste Modell stützt sich auf zwei theoretischen Grundlagen: die Theorie sozialer Innovation und den Ansatz des Opportunity Self-Employment. Soziale Innovation beschreibt die Entwicklung neuer Lösungen, die gesellschaftliche Herausforderungen wirksamer, nachhaltiger und effizienter adressieren als bestehende Ansätze. Im vorliegenden Kontext wird das Unternehmertum von Menschen mit Fluchtgeschichte nicht nur als wirtschaftliche Aktivität verstanden, sondern auch als eine Form sozialer Innovation. Selbstständigkeit ermöglicht Menschen mit Fluchtgeschichte, ihre wirtschaftliche und gesellschaftliche Integration aktiv mitzugestalten. Gleichzeitig trägt sie zur Schaffung von Einkommen, Beschäftigung und wirtschaftlicher Stabilität bei und kann sowohl für Menschen mit Fluchtgeschichte als auch für die Aufnahmegesellschaft positive Effekte entfalten. Unternehmen werden dabei zu Orten des Austauschs, der Vernetzung und der gesellschaftlichen Teilhabe und können so einen wichtigen Beitrag zum sozialen Zusammenhalt leisten.

Das vorgeschlagene Opportunity Self-Employment Model (Abbildung 1) stellt eine direkte Antwort auf die in den vorangegangenen Kapiteln identifizierten Herausforderungen und systemischen Lücken dar. Es bündelt die zentralen Erkenntnisse der Untersuchung und überführt diese in einen praxisorientierten Rahmen für die Förderung unternehmerischer Selbstständigkeit von Menschen mit Fluchtgeschichte.

Abbildung 1. Opportunity-Selbständigkeitsmodell



Kernelemente des Opportunity Self-Employment Models

IRC Social Innovation Model (SIM): Das SIM wurde als direkte, evidenzbasierte Antwort auf die systemischen Lücken entwickelt, die in früheren Forschungsarbeiten identifiziert und durch internationale Beispiele bewährter Praxis bestätigt wurden. Im Kern vereint das Modell zentrale Grundsätze, die die übergeordneten Themen der Analyse widerspiegeln.

1. Gründer*innen und angehende Gründer*innen mit Fluchtgeschichte

Das SIM-Programm richtet sich an Gründer*innen und angehende Gründer*innen mit Fluchtgeschichte und geht davon aus, dass ihre Entscheidung, ein Unternehmen aufzubauen, der Ausgangspunkt für alle weiteren Schritte ist. Der Ansatz ist bedarfsorientiert und betont, dass die Unterstützung bei der Geschäftsentwicklung am wirksamsten ist, wenn sie auf direkter Zusammenarbeit basiert, anstatt Entscheidungen stellvertretend für die Gründenden zu treffen. Das Modell unterstreicht, wie wichtig es ist, Gründer*innen die Möglichkeit zu geben, ihren eigenen Weg zu wählen und gemeinsam mit Anbietern der Gründungsunterstützung passende Angebote zu identifizieren, um den Aufbau erfolgreicher Unternehmen zu fördern.

2. Akteure im Ökosystem der Gründungsunterstützung: Das Opportunity Self-Employment Model begegnet der Herausforderung der Fragmentierung der bestehenden Unterstützungslandschaft, indem es zwischen den Rollen von *Akteuren des öffentlichen Sektors* (z. B. staatliche Arbeitsämter), *Partnern des privaten Sektors* (z. B. Banken, Kammern) sowie *zivilgesellschaftlichen Organisationen* (einschließlich NGOs und MSO (Migrant*innenselbstorganisationen)) unterscheidet. Dieser strategische Ansatz bildet die Grundlage für ein koordiniertes Verweissystem, das sicherstellt, dass Gründer*innen die passende Unterstützung von der jeweils zuständigen Akteuren erhalten.

3. „Entscheidungsrahmen“: Ein entscheidender Bestandteil, der in vielen traditionellen Fördermodellen fehlt, ist ein strategischer Mechanismus zur Entscheidung verschiedener unternehmerischer Motivationen. Das Opportunity Self-Employment Model führt hierfür einen strategischen „**Entscheidungsrahmen**“ bzw. ein **Entscheidungsspektrum** ein, um zwischen Notgründungen und chancenorientiert Gründer*innen zu unterscheiden. Auch wenn dies auf den ersten Blick wie ein rein wirtschaftlicher Filter erscheinen mag, verfolgt dieser Ansatz letztlich das Ziel einer verantwortungsvollen, ethischen und bedarfsorientierten Ressourcenverteilung. Indem das Opportunity Self-Employment Model seine Unterstützung auf Teilnehmende mit einem höheren Potenzial für nachhaltiges Wachstum und Innovation konzentriert, stellt es sicher, dass begrenzte Ressourcen dort eingesetzt werden, wo sie langfristig die größte Wirkung entfalten können. Gleichzeitig zielt das Modell darauf ab, allen Gründer*innen mit Fluchtgeschichte eine abgestufte Unterstützung bei der Unternehmensentwicklung anzubieten und sie aktiv

in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Dieser Ansatz hat zudem einen wichtigen humanitären Nutzen: Er verhindert eine Fehlsteuerung von Unterstützungsangeboten und ermöglicht es, bedarfsorientierte Fälle an geeignetere Unterstützungsmechanismen weiterzuleiten. Dadurch wird sichergestellt, dass besonders vulnerable Gruppen genau die Unterstützung erhalten, die sie benötigen - auch dann, wenn diese über die wirtschaftliche Förderung hinausgeht.

Das Entscheidungsspektrum dient dabei nicht dem Ausschluss, sondern der Optimierung und verantwortungsvollen Zuweisung von Ressourcen. In dieser Phase können auch notgetriebene Gründer*innen beginnen, ihr unternehmerisches Profil weiterzuentwickeln und zu schärfen. Auch wenn der Zusammenhang zwischen Notgründungen und der Profilierung von Gründer*innen mit Fluchtgeschichte nicht unmittelbar ersichtlich erscheint, besteht im Zeitverlauf ein erhebliches Entwicklungspotenzial. Durch gezielte Unterstützung bei der Unternehmensentwicklung können Gründer*innen, die ihr Unternehmen zunächst aus wirtschaftlicher Notwendigkeit gründen, schrittweise zu chancenorientierten Gründer*innen werden.

4. Profilierung von Gründer*innen: Das Opportunity Self-Employment Model verfolgt einen bedarfsorientierten Ansatz und lehnt einen standardisierten Lehrplan ausdrücklich ab. Stattdessen basiert es auf einer individuellen Profilierung der Gründer*innen, bei der die Unterstützung an ihre jeweiligen Erfahrungen, Motivationen und Entwicklungsbedarfe angepasst wird. Dieser Ansatz greift direkt die Forschungsergebnisse auf, wonach ein einheitliches Unterstützungsangebot den Bedürfnissen einer heterogenen Gruppe von Gründenden - von erfahrenen „Replikator*innen“ bis hin zu unerfahrenen „Innovator*innen“ - nicht gerecht werden kann. Die Untersuchung zeigt zudem, dass die Motivationen ukrainischer Gründer*innen vielfältig sind und zwischen denen von Not- und Chancengründungen liegen. Sie reichen von dem Wunsch nach wirtschaftlicher Absicherung bis hin zum Streben nach Selbstverwirklichung und der Möglichkeit, vorhandene Fähigkeiten und Erfahrungen bestmöglich einzusetzen. Gleichzeitig verändern sich sowohl die unternehmerischen Motivationen als auch die Art und Entwicklungsphase des Unternehmens im Laufe der Zeit. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines dynamischen und anpassungsfähigen Profilierungsansatzes, der diese Veränderungen berücksichtigt und die Unterstützung kontinuierlich an die jeweilige Situation der Gründer*innen anpasst.

5. Maßgeschneidertes Paket für die Gründungsunterstützung: Das Opportunity Self-Employment Model verfolgt einen integrierten Ansatz, der Angebote der Gründungsunterstützung, Maßnahmen zur kulturellen Integration, psychosoziale Unterstützung (PSS) sowie eine kontinuierliche Begleitung miteinander verbindet. Diese Elemente bilden einen ganzheitlichen Unterstützungszyklus, der eng mit der wirtschaftlichen Integration in die Märkte der Aufnahmegesellschaft verbunden ist. Beide Prozesse greifen ineinander und verstärken sich gegenseitig. Der integrierte Ansatz zielt darauf ab,

die im bestehenden Unterstützungssystem identifizierten inhaltlichen und methodischen Diskrepanzen sowie die Unterstützungslücken nach der Gründung zu schließen. Das Modell basiert auf der Erkenntnis, dass Unternehmensentwicklung und psychosoziale Unterstützung eng miteinander verknüpft sind. Ihre gemeinsame Wirkung wird als zentrale Voraussetzung für nachhaltiges unternehmerisches Wachstum verstanden.

Das IRC-SIM erkennt an, dass unternehmerischer Erfolg ein nicht-linearer und langfristiger Prozess ist, der nicht durch kurzfristige Maßnahmen erreicht werden kann. Vor diesem Hintergrund betont das Opportunity Self-Employment Model die Bedeutung einer *kontinuierlichen Unterstützungs- und Begleitstruktur*, die langfristige Betreuung, Feedback, Monitoring und Evaluation sowie Lernprozesse umfasst. Sie soll Gründer*innen von der Vorgründungsphase bis in die Wachstums- und Skalierungsphase begleiten. Damit greift das Modell zugleich ein zentrales strukturelles Problem der bestehenden Förderlandschaft auf: die Abhängigkeit von kurzfristiger, projektbezogener Finanzierung.

6. Systemische Ergebnisse: Die angestrebten Wirkungen des Opportunity Self-Employment Models gehen über individuelle Erfolge wie Unternehmensgründungen oder die Schaffung von Arbeitsplätzen hinaus. Sie umfassen auch systemische Veränderungen, darunter die Mitgestaltung politischer Rahmenbedingungen, institutionelle Anpassungen, die Stärkung zivilgesellschaftlicher Kapazitäten sowie weitergehende Maßnahmen der Interessenvertretung.

Damit reicht der Anspruch des Modells über die Ebene lokaler Interventionen hinaus und zielt auf langfristige strukturelle Veränderungen ab. Durch die systematische Erhebung von Daten und die Aufbereitung von Erfahrungen aus der Programmarbeit in Form von Fallstudien kann das Modell dazu beitragen, das institutionelle Umfeld für unternehmerische Aktivitäten von Gründer*innen mit Fluchtgeschichte weiterzuentwickeln und positiv zu beeinflussen. Dies schließt auch die öffentliche Wahrnehmung von Unternehmertum von Menschen mit Fluchtgeschichte ein. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass die Wirkung des Programms nicht nur auf einzelne Teilnehmende beschränkt bleibt, sondern langfristig zu einem unterstützenden, gerechteren und wirksameren Unterstützungssystem für Menschen mit Fluchtgeschichte beiträgt.

Wichtigste Erkenntnisse

Die Gruppe der ukrainischen Gründer*innen mit Fluchtgeschichte zeichnet sich durch eine besondere Kombination aus hohem Humankapital und tiefgreifenden fluchtbedingten Belastungen aus. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass sie ein spezialisiertes, ganzheitliches und langfristig angelegtes Unterstützungsmodell benötigen. Die Untersuchung der Situation ukrainischer Gründer*innen in Deutschland und Polen macht deutlich, dass pauschale Unterstützungsansätze den vielfältigen Bedarfen dieser Zielgruppe nicht gerecht werden können. Das Opportunity Self-Employment Model trägt den unterschiedlichen Profilen und Ausgangslagen von Gründer*innen Rechnung und basiert auf der Erkenntnis, dass Unterstützungsangebote die strukturellen, kulturellen und psychosozialen Herausforderungen dieser Zielgruppe gleichermaßen berücksichtigen müssen.

Das angepasste SIM-Modell bietet hierfür einen evidenzbasierten Handlungsrahmen. Seine Stärke liegt nicht in starren Vorgaben, sondern in einem prinzipienorientierten Ansatz, der personenzentriert, ganzheitlich, langfristig angelegt und gemeinschaftsbezogen ist. Gleichzeitig bündelt es die Erfahrungen von Gründer*innen und bewährten Unterstützungsorganisationen in einem praxisorientierten Modell. Die einzelnen Elemente des Opportunity Self-Employment Models greifen ineinander und bilden ein kohärentes Unterstützungssystem, in dessen Mittelpunkt unternehmerisch aktive Menschen mit Fluchtgeschichte stehen. Ihre Initiative und ihr Engagement bilden den Ausgangspunkt aller weiteren Maßnahmen. Das Modell misst dem psychosozialen Wohlbefinden und dem Selbstvertrauen von Gründer*innen mit Fluchtgeschichte eine besondere Bedeutung bei und versteht diese als zentrale Voraussetzungen für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg. Dadurch wird sichergestellt, dass die Unterstützung bei der Unternehmensentwicklung nicht auf einzelne Dienstleistungen beschränkt bleibt, sondern eine langfristige und nachhaltige Wirkung entfalten kann. Die erfolgreiche Umsetzung des Modells setzt jedoch das gemeinsame Engagement politischer Entscheidungsträger*innen, Fördermittelgebender und zivilgesellschaftlicher Organisationen voraus.

Kapitel 4.

Handlungsempfehlungen

Dieses Kapitel enthält praktische und evidenzbasierte Handlungsempfehlungen für zentrale Interessengruppen, darunter Anbieter der Gründungsunterstützung, politische Entscheidungsträger*innen, zivilgesellschaftliche Organisationen und Akteure des privaten Sektors. Dabei werden die analytischen Erkenntnisse des Berichts in einen praxisorientierten Umsetzungsrahmen überführt. Auf dieser Grundlage werden modulare Strategien zur Anwendung des Social Innovation Models entwickelt, das psychosoziale Unterstützung (PSS) mit Dienstleistungen zur Gründungsunterstützung verbindet, um nachhaltiges Unternehmertum von Menschen mit Fluchtgeschichte zu fördern. Ausgehend von den Bedürfnissen selbstständiger Menschen mit Fluchtgeschichte in Polen und Deutschland zielt der Ansatz darauf ab, die sektorübergreifende Zusammenarbeit zu stärken, die Handlungsfähigkeit der Zivilgesellschaft auszubauen und innovative lokale Lösungen für eine inklusive wirtschaftliche Teilhabe zu fördern.

4.1. Ein maßgeschneidertes Unterstützungsangebot: Das Opportunity Self-Employment Model in der Praxis

Das Unterstützungsangebot für Gründer*innen mit Fluchtgeschichte gliedert sich in drei miteinander verknüpfte Module. Jedes Modul dient als praxisorientierter Leitfaden, um spezifische Herausforderungen zu adressieren und den individuellen Bedürfnissen der drei Gründer*innenprofile gerecht zu werden.

Modul A: Unterstützung bei der Unternehmensentwicklung

Dieses Modul setzt den personenzentrierten Ansatz direkt in die Praxis um, indem es differenzierte Unterstützungsangebote bereitstellt, die sich an den jeweiligen Profilen der Gründer*innen orientiert. Dabei werden Motivation, bisherige Erfahrungen sowie die Entwicklungsphase des Unternehmens berücksichtigt.

Stufe 1 (Grundlagen).

Diese Stufe richtet sich insbesondere an Pivoter*innen und Innovator*innen, denen trotz ihrer fachlichen Expertise oder innovativen Ideen häufig grundlegende betriebswirtschaftliche Kenntnisse fehlen. Die Untersuchung zeigt, dass ihr zentraler Bedarf in „praktischer Hilfe, statt nur Theorie“ sowie in „konkreten Erklärungen“ zum Aufbau eines Unternehmens liegt. Entsprechend sollte diese Stufe folgende Schwerpunkt umfassen:

Validierung von Geschäftsideen und Grundlagen der Geschäftsplanung:

Ziel ist es, Gründer*innen dabei zu unterstützen, berufliche Kompetenz oder innovative Ideen in tragfähige Geschäftsmodelle bzw. soziale Initiativen zu überführen. Dazu gehören praxisorientierte Workshops unter Nutzung von Instrumenten wie dem Business Model Canvas, Trainings zur Finanzplanung, Peer-Feedback-Runden sowie individuelles Coaching und branchenspezifisches Mentoring.

Marktanalysen und Workshops zu digitalen Kompetenzen:

Ziel dieses Bausteins liegt darin, über allgemeine Empfehlungen hinaus konkrete und anwendbare Orientierung zu bieten. Die Aktivitäten umfassen Workshops zur Identifikation lokaler Kundengruppen sowie zur Erschließung von Nischen im Bereich des sozialen Unternehmertums. Ergänzend vermitteln praktische Übungen den Einsatz von KI-gestützten und digitalen Tools für Marktforschung, Ideenvvalidierung und den Aufbau von E-Commerce-Plattformen. Damit wird gezielt auf den Bedarf an Wissen über digitale Plattformen, Algorithmen und kostengünstige Instrumente zur Marktvalidierung eingegangen.

Rechtliche Rahmenbedingungen und Finanzkompetenz:

Dieser Baustein soll Gründer*innen dabei unterstützen, Unsicherheiten und Ängste im Umgang mit einem als komplex und fehleranfällig („Angst etwas falsch zu machen“) wahrgenommenen System abzubauen. Das Programm umfasst praxisnahe Einführungen in lokalen Verwaltungs- und Registrierungsverfahren, darunter Übungen zum Ausfüllen relevanter Formulare sowie Seminare zu den Grundlagen des Steuerwesens, die insbesondere die Unterschiede zwischen dem ukrainischen und dem jeweiligen nationalen System erläutern.

Grundlagen der Finanzierung: Ziel dieses Bausteins ist es, den Zugang zu Anschubfinanzierung transparenter zu gestalten und einen Überblick über verfügbare Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten zu vermitteln. Dazu gehören praxisorientierte Workshops zur Beschaffung von Startkapital, etwa durch Kleinstzuschüsse oder andere Formen der Anschubfinanzierung, sowie zur Entwicklung überzeugender Crowdfunding-Kampagnen für soziale Unternehmen. Ergänzt werden diese Angebote durch Workshops zu Präsentationstechniken und Networking. Dazu zählt auch ein simulierter Demo Day, der den Teilnehmenden ermöglicht, ihre Geschäftsideen unter realitätsnahen Bedingungen zu präsentieren, Selbstvertrauen aufzubauen und ihre Kommunikationsfähigkeiten weiterzuentwickeln.

Gleichzeitig bereitet dieses Format auf künftige Gespräche mit Fördermittelgebenden, Investor*innen oder anderen Finanzierungspartnern vor.

Stufe 2 (Wachstum und Skalierung).

Diese Stufe richtet sich an Replikator*innen sowie an Absolvent*innen der Stufe 1, die bereit sind, ihre Geschäftstätigkeit auszubauen. Sie adressiert gezielt die Unterstützungslücke nach der Gründung, die im bestehenden Ökosystem wiederholt als systemisches Defizit identifiziert wurde.

Einstellung der ersten Mitarbeitenden: Dieser Baustein greift eine der wichtigsten Herausforderung in der Wachstumsphase auf und vermittelt praxisnahes Wissen zu arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen, unterschiedlichen Vertragsformen sowie zur Führung multikultureller Teams. Die Untersuchung zeigte, dass viele Gründer*innen Unsicherheiten im Umgang mit Mitarbeitenden erleben und Unterstützung bei Fragen zur Personaleinstellung, zu geeigneten Geschäftsmodellen sowie zur Auswahl passender Vertragsarten benötigen.

Fortgeschrittenes digitales Marketing und E-Commerce: Der Schwerpunkt liegt auf der Gewinnung lokaler Kund*innen. Vermittelt werden Kenntnisse zu relevanten Werbe- und E-Commerce-Plattformen sowie zu den entsprechenden digitalen Tools und Strategien.

Vertriebs- und Kundenstrategien: Dieser Baustein unterstützt Gründer*innen bei der Erschließung lokaler Märkte durch geeignete Vertriebskanäle, gezielte Kundenansprache und kultursensible Vermarktungsstrategien. Praktische Beispiele und Fallstudien aus vergleichbaren Projekten veranschaulichen erfolgreiche Ansätze und deren Anwendung in der Praxis.

Zugang zu Wachstumskapital: Dieser Baustein greift die häufig genannten Herausforderungen beim Zugang zu Finanzmitteln für Wachstum und Expansion auf. Er umfasst praxisorientierte Workshops zur Entwicklung überzeugender und datengestützter **Präsentationen** sowie einen Leitfaden zur Beantragung von **Kredit**, **Zuschüssen** und **alternativen Finanzierungsinstrumenten**. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Finanzierungsmöglichkeiten, die Gründer*innen in unterschiedlichen Entwicklungsphasen offenstehen. Ziel ist es, sie mit den notwendigen Kompetenzen auszustatten, um ihre Geschäftsideen Kapitalgebenden überzeugend zu präsentieren und erfolgreich Finanzmittel für die Weiterentwicklung ihres Unternehmens einzuwerben.

Modul B: Integrierte psychosoziale Unterstützung (PSS) – Stärkung der Resilienz

Die Interviews und Fokusgruppendifkussionen zeigen, dass psychosoziale Belastung infolge von Traumata, chronischen Stress und Isolation ein zentrales, oftmals unterschätztes Hindernis für den unternehmerischen Erfolg darstellen. Psychosoziale Unterstützung (PSS) ist daher kein optionales Zusatzangebot, sondern eine tragende Säule des Modells. Erfahrungen aus bewährten

Ansätzen der sozialen Innovation verdeutlichen, dass PSS konsequent in alle Aspekte der Gründungsförderung integriert werden muss. Dieser Ansatz stellt sicher, dass Gründer*innen eine ganzheitliche Unterstützung erhalten, die sowohl unternehmerische Herausforderungen als auch ihr persönliches Wohlbefinden berücksichtigt. Auf individueller Ebene kann dies auch die Vermittlung an spezialisierte Unterstützungsangebote umfassen, beispielsweise psychologische Betreuung, Traumabegleitung oder soziale Unterstützungsdienste. Individuelles Mentoring und Coaching durch qualifiziertes Fachpersonal oder Mentor*innen aus dem eigenen Umfeld können dazu beitragen, sowohl unternehmerische als auch psychosoziale Hürden zu überwinden. Ergänzend können Trainings zu Lebenskompetenzen und zum Empowerment von Frauen miteinander kombiniert werden, um Fähigkeiten wie Problemlösungskompetenz, Zielorientierung und Selbstwirksamkeit zu fördern, die für den Weg in die Selbstständigkeit von zentraler Bedeutung sind.

Dieses Modul setzt psychosoziale Unterstützung als tragenden Bestandteil des Modells in die Praxis um. Es bietet bedarfsgerechte Unterstützung für besonders schutzbedürftige Gruppen, darunter ukrainische Menschen mit Fluchtgeschichte, und umfasst mehrere zentrale Komponenten.

Workshops zur Resilienzförderung: Dieser Baustein vermittelt praxisnahe Strategien zum Umgang mit den emotionalen und psychologischen Herausforderungen des Unternehmertums. Die Workshops werden von qualifizierten Fachkräften geleitet und befassen sich unter anderem mit dem Umgang mit der „anhaltenden Unsicherheit“ hinsichtlich des rechtlichen Status, der Überwindung von Versagensängsten sowie der Vereinbarkeit von Unternehmertum und Privatleben, insbesondere bei Personen mit Betreuungsverantwortung. Praktische Übungen wie Achtsamkeitstechniken und moderierte Gruppengespräche fördern den Erfahrungsaustausch und unterstützen die Entwicklung individueller Bewältigungsstrategien.

Strukturierte Peer-Support-Angebote: Diese Komponente schafft ein professionell begleitetes System gegenseitiger Unterstützung, das Isolation entgegenwirken und einen geschützten Raum für Gründer*innen bieten soll. Während viele Teilnehmende zunächst auf informelle Netzwerke aus ihrem Herkunftsland zurückgreifen, ermöglicht dieses Angebot einen strukturierten Austausch von Erfahrungen und unterstützt den Aufbau emotionaler Resilienz im Aufnahmeland.

Vermittlungswege: Da spezialisierte Traumabetreuung in der Regel nicht zum unmittelbaren Aufgabenbereich von Anbietern der Gründungsunterstützung gehört, sieht dieses Modul klare und niedrigschwellige Vermittlungsstrukturen vor. Dadurch wird sichergestellt, dass Teilnehmende mit weitergehendem Unterstützungsbedarf unkompliziert an professionelle psychologische und psychosoziale Angebote weitervermittelt werden können. Dies stellt ein wichtiges Sicherheitsnetz innerhalb des Unterstützungsmodells dar.

Modul C: Kultureller Zusammenhalt und Vernetzung – Brücken schaffen

Dieses Modul zielt darauf ab, die in der Studie identifizierten kulturellen, marktbezogenen und sozialen Barrieren systematisch abzubauen. Es bietet strategische und praxisorientierte Unterstützung, um Gründer*innen bei der Integration in das lokale wirtschaftliche Ökosystem zu erleichtern.

Tandem-Mentoring: Im Mittelpunkt dieses Bausteins steht der Aufbau partnerschaftlicher Beziehungen zwischen erfahrenen lokalen Unternehmer*innen und Gründer*innen mit Fluchtgeschichte. Ziel ist es, den Wissenstransfer zu fördern, soziales Kapital aufzubauen und das Verständnis für die Besonderheiten des lokalen Marktes zu vertiefen. Dadurch sollen unternehmerisch aktive Menschen mit Fluchtgeschichte dabei unterstützt werden, Glaubwürdigkeit aufzubauen und

Kontakte über die eigene Diaspora-Community hinaus zu knüpfen. Der Prozess umfasst eine sorgfältige Zusammenführung von Mentor*innen und Mentees unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Branchen, Erfahrungen und Zielsetzungen.

Networking-Veranstaltungen: Da kommerzielle Networking-Veranstaltungen für Neugründer*innen häufig mit hohen Kosten verbunden sind, umfasst dieses Modul eine Reihe kostenloser und aktiv moderierter Vernetzungsveranstaltungen. Ziel ist es, soziale und wirtschaftliche Barrieren gezielt abzubauen sowie den Zugang zu wichtigen beruflichen Kontakten, Netzwerken und Marktkenntnissen zu erleichtern.

Tabelle 8 bietet eine Übersicht über diesen maßgeschneiderten Ansatz und verdeutlicht, wie die einzelnen Komponente auf die spezifischen Bedarfen und Herausforderungen der unterschiedlichen Gründer*innenprofile zugeschnitten sind.

Tabelle 8. Angepasstes Paket für die Gründungsunterstützung: Komponenten und Zielsetzung

Komponente	Konkrete Maßnahme	Zielgruppenprofil(n)	Adressierte Herausforderung(en)
BD Stufe 1: Grundlagen	Workshops zu Geschäftsplanung, Finanzkompetenz, rechtlichen Rahmenbedingungen und digitale Kompetenzen.	„Pivoter*innen“, „Innovator*innen“	Strukturelle Herausforderungen (bürokratische Komplexität), kulturelle und marktbezogene Herausforderungen (begrenzt Marktwissen), persönliche Herausforderungen (geringes Vertrauen in die eigenen unternehmerischen Fähigkeiten)
BD Stufe 2: Wachstum & Skalierung	Workshops zu den Themen fortgeschrittenes Marketing, Personalbeschaffung, Kapitalbeschaffung und E-Commerce.	„Replikator*innen“, Absolventen der Stufe 1	Strukturelle Herausforderungen (Zugang zu Finanzierung), kulturelle und marktbezogene Herausforderungen (Marktanpassung), persönliche Herausforderungen (Belastung durch Wachstum und Expansion)
Psychosoziale und gemeinschaftsbasierte Unterstützung (PSS)	Resilienzworkshops, moderierte Peer-Support-Gruppen sowie Vermittlung an Fachkräfte im Bereich psychischer Gesundheit.	Alle Profile	Psychosoziale & persönliche Herausforderungen (Trauma, Stress, Isolation, geringes Selbstvertrauen)
Kultureller Zusammenhalt und Integration	Tandem-Mentoring mit lokalen Unternehmer*innen.	Alle (insb. „Replikator*innen“ für den Zugang zu Branchennetzwerken, „Innovator*innen“ für den Aufbau von Netzwerken)	Kulturelle und marktbezogene Herausforderungen (Netzwerke, Marktwissen), psychosoziale Herausforderungen (geringes Selbstvertrauen)
	Workshops zur lokalen Unternehmenskultur und zum Verbraucherverhalten.	Alle (insb. „Replikator*innen“ und „Pivoter*innen“)	Kulturelle und marktbezogene Herausforderungen (Geschäftsetikette, Unterschiede im Verbraucherverhalten)
	Gemeinsame Networking-Veranstaltungen mit lokalen Wirtschaftsverbänden und Unternehmensnetzwerken.	Alle Profile	Kulturelle und marktbezogene Herausforderungen (begrenzt soziales Kapital, eingeschränkter Marktzugang), psychosoziale Herausforderungen (Isolation)

Herausforderungen bei der Umsetzung und das Unterstützungspaket

Die wirksame Umsetzung des Unterstützungsangebots wird durch mehrere systemische und operative Herausforderungen erschwert, die gezielt adressiert werden müssen.

Eine zentrale Herausforderung ist die Unsicherheit der kurzfristigen, projektbezogenen Finanzierungsstrukturen. Sie erschwert die langfristige Planung, die Kontinuität von Programmen sowie den Aufbau nachhaltiger Beziehungen zwischen Gründer*innen und den verschiedenen Akteuren des Unterstützungsökosystems.

Darüber hinaus verfügen viele Anbieter der Gründungsunterstützung nur über begrenzte Kapazitäten, um unternehmerische Unterstützung mit psychosozialen Angeboten und Maßnahmen zur Förderung des kulturellen Zusammenhalts zu verbinden. Dadurch entsteht häufig ein Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der Unternehmensentwicklung und den zugrunde liegenden persönlichen sowie emotionalen Belastungen der Zielgruppe. Dies verdeutlicht den Bedarf an einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des gesamten Unterstützungsökosystems. Gleichzeitig erschwert die Fragmentierung des Ökosystems die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Dienstleistern.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, politische Entscheidungsträger*innen von der Notwendigkeit gezielter Unterstützungsangebote für Gründer*innen mit Fluchtgeschichte zu überzeugen. Dabei müssen insbesondere die intersektoralen Herausforderungen dieser Zielgruppe stärker berücksichtigt werden. Hierzu zählen beispielsweise die Bereitstellung von Kinderbetreuungsangeboten sowie die Schaffung geschützter Räume für Mentoring- und Unterstützungsangeboten für Frauen.

Notwendige Unterstützung bei der Umsetzung

Um diesen Herausforderungen zu begegnen und den Erfolg des Modells sicherzustellen, bedarf es eines mehrdimensionalen Unterstützungsansatzes. An erster Stelle steht die Sicherung einer stabilen, mehrjährigen Finanzierung, die langfristiges Engagement und eine nachhaltige Programmentwicklung ermöglicht. Verlässliche Finanzierungsstrukturen tragen dazu bei, die Kontinuität von Angeboten sicherzustellen und Organisationen in die Lage versetzt, dauerhafte Beziehungen zu lokalen Akteuren aufzubauen, auf sich ändernde Anforderungen zu reagieren und langfristige Wirkungen zu erzielen.

Darüber hinaus erfordert das Opportunity Self-Employment Model engere und stärker formalisierte Partnerschaften mit Wirtschaftsverbänden und Handelskammern, um die Kluft zwischen Gründer*innen mit Fluchtgeschichte und der etablierten lokalen Wirtschaft zu überbrücken.

Durch die Bereitstellung mehrsprachiger Toolkits, Vorlagen, Plattformen und eines zentralen Informations-Hubs erhalten Gründer*innen die notwendigen Informationen, um sich sowohl im geschäftlichen Umfeld als auch innerhalb bestehender Unterstützungssystemen besser zurechtzufinden.

Um die Zusammenarbeit zu verbessern und die Fragmentierung zu verringern, sollte die sektorübergreifende Kooperation gezielt gestärkt werden. Dies kann beispielsweise durch die Einrichtung einer Arbeitsgruppe mit Vertreter*innen verschiedener Interessengruppen oder einer sektorübergreifenden Koordinierungsstelle für das Unternehmertum von Menschen mit Fluchtgeschichte erfolgen. Ergänzend können formelle Vermittlungs- und Informationsaustauschsysteme dazu beitragen, den Übergang zwischen verschiedenen Unterstützungsangeboten reibungsloser zu gestalten. Die Förderung öffentlich-privater Partnerschaften ist entscheidend, um den Zugang zu Mikrokrediten und Bürgschaften zu erleichtern und damit eine zentrale finanzielle Hürde abzubauen. Solche Kooperationen können zudem zur Entwicklung von Finanzierungsinstrumenten beitragen, die gezielt auf die Bedürfnisse von Gründer*innen mit Fluchtgeschichte und die Anforderungen ihres Unternehmenswachstums zugeschnitten sind. Dadurch lassen sich Relevanz, Zugänglichkeit und langfristige Wirksamkeit entsprechender Angebote erhöhen.

Schließlich können gemeinsame Networking-Veranstaltungen wie Hackathons oder Pitching-Events Menschen mit Fluchtgeschichte und lokalen Unternehmer*innen zusammenbringen und damit gegenseitiges Lernen sowie die Zusammenarbeit fördern. Gleichzeitig tragen solche Formate dazu bei, das öffentliche Bewusstsein für den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Beitrag von Menschen mit Fluchtgeschichte zu stärken.

4.2. Ein Leitfaden zur Umsetzung durch die Interessengruppen

Dieser Abschnitt überführt die theoretischen und empirischen Erkenntnisse dieses Berichts in praxisnahe und handlungsorientierte Empfehlungen für Anbieter der Gründungsunterstützung sowie weitere relevante Interessengruppen.

Der Bericht ist als leicht zugängliches Instrument konzipiert, das die Umsetzung des Opportunity Self-Employment Models unterstützen, die sektorübergreifende Zusammenarbeit fördern und die kollektive Handlungsfähigkeit der Zivilgesellschaft stärken soll.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass isolierte Unterstützungsangebote - so gut sie auch gemeint sein mögen - nur begrenzte Wirkung entfalten. Der Erfolg ukrainischer Gründer*innen hängt vielmehr von einem kooperativen Ökosystem ab, in dem verschiedene Akteure gemeinsam daran arbeiten, die vielfältigen Hindernisse zu überwinden, mit denen die Zielgruppe konfrontiert ist. Die derzeitige Situation ist jedoch durch eine starke Fragmentierung geprägt. Das Fehlen einer zentralen Anlaufstelle oder Datenbank führt sowohl bei Gründer*innen als auch bei Unterstützungsorganisationen zu einer Vielzahl verstreuter Informationen und erschwert wirksame Verweis- und Kooperationsstrukturen. Ein Anbieter der Gründungsunterstützung kann Gründer*innen zwar erfolgreich bei der Entwicklung eines Geschäftsplans unterstützen. Werden diese jedoch gleichzeitig durch restriktive Finanzierungsbedingungen oder die psychischen Folgen traumatischer Erfahrungen belastet, bleiben solche Maßnahmen häufig hinter ihrer beabsichtigten Wirkung zurück. Dadurch entsteht ein „Teufelskreis“, in dem sich unterschiedliche Hindernisse gegenseitig verstärken.

Vor diesem Hintergrund bedarf es eines koordinierten Rahmens, der eine nahtlose Begleitung von Gründer*innen ermöglicht und sicherstellt, dass die passende Unterstützung zum richtigen Zeitpunkt bereitgestellt wird. Tabelle 9 fasst die zentralen Empfehlungen für die einzelnen Interessengruppe zusammen.

Tabelle 9. Empfehlungen nach Interessengruppe

Interessengruppe	Zentrale Empfehlungen	Begründung (basierend auf den Forschungsergebnissen)
Öffentlicher Sektor	Finanzierung: Übergang zu flexiblen, mehrjährigen Finanzierungsmodellen. Richtlinien: Abbau bürokratischer Hürden bei der Unternehmensgründung und beim Zugang zu Finanzdienstleistungen. Koordinierung: Einrichtung behördenübergreifender Arbeitsgruppen und Koordinierungsstrukturen.	Kurzfristige Projektfinanzierung erschweren nachhaltige Unterstützungsangebote; Bürokratische Hürden führen zu „geschlossenen Kreisläufen“; isolierte Maßnahmen sind häufig ineffizient und wenig nachhaltig.
Privatwirtschaft	Finanzierung: Entwicklung angepasster Risikobewertungsmodelle und Mikrokreditangebote. Mentoring: Bereitstellung von Pro-bono-Beratung und Fachwissen durch Unternehmen. Marktzugang: Schaffung von Initiativen für eine inklusive Lieferkette.	Es bestehen erhebliche Zugangsbarrieren zu Finanzdienstleistungen; Fachkräftemangel und begrenzte Kapazitäten belasten das Unterstützungssystem; fehlendes Sozialkapital und begrenzte Netzwerke erschweren den Marktzugang.
Zivilgesellschaft	Vernetzung: Aufbau eines transnationalen Konsortiums (Netzwerks) für Wissensaustausch und Zusammenarbeit. Spezialisierung: Entwicklung spezialisierter Fachkompetenz innerhalb des Unterstützungsnetzwerks, Stärkung von Vermittlungsstrukturen sowie gezielte Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Herausforderungen.	Das Ökosystem der Gründungsunterstützung ist stark fragmentiert und verfügt über keine zentrale Informations- oder Koordinierungsstruktur; ein „pauschaler Ansatz“ wird den vielfältigen Bedarfen von Gründer*innen mit Fluchtgeschichte nicht gerecht.

4.3 Schritt-für-Schritt-Anleitung

Die folgenden Leitlinien skizzieren einen praktischen Rahmen für die Umsetzung des Opportunity Self-Employment Model und des dazugehörigen Pakets zur Gründungsunterstützung. Ziel ist es, sicherzustellen, dass die Unterstützungsangebote personenzentriert und gut vernetzt sind sowie an den spezifischen Bedarfen ukrainischer Gründer*innen ausgerichtet bleiben, während gleichzeitig aussagekräftige und messbarer Ergebnisse erzielt werden.

Für Anbieter der Gründungsunterstützung:

Schritt 1: Diagnosephase (individuelle Bedarfs-ermittlung)

Bevor Unterstützungsangebote bereitgestellt werden, sollten Anbieter der Gründungsunterstützung die Unternehmensentwicklung gemeinsam mit Gründer*innen mit Fluchtgeschichte und angehenden Selbstständigen gestalten. Dabei ist sicherzustellen, dass individuelle Profile, Erfahrungen und Ziele die Inhalte sowie die Ausgestaltung der Unterstützung maßgeblich mitbestimmen.

Vorgehen: Durchführung einer systematischen Bedarfsanalyse, die über ein einfaches Aufnahme-gespräch oder Anmeldeformular hinausgeht. Hierfür können strukturierte Interviews oder Selbstbewertungsinstrumente eingesetzt werden, um das Profil der mit dessen Gründer*innen (notgetriebene Gründer*innen, Replikator*innen, Pivoter, Innovator*innen) anhand ihrer Motivation, bisherigen Erfahrungen und spezifischer Wissenslücken zu bestimmen.

Ergebnis: Die gewonnen Erkenntnisse dienen dazu, Gründer*innen der passenden Programmstufe zuzuordnen (Stufe 1 für „Grundlagen“, Stufe 2 für „Wachstum

und Skalierung“) und diejenigen Module der psychosozialen Unterstützung (PSS) sowie der kulturellen Integration zu identifizieren, die für sie besonders relevant sind. Dieser diagnostische Ansatz trägt dazu bei, die Grenzen pauschaler Unterstützungsangebote zu überwinden.

Schritt 2: Integriertes Paket der Gründungsunterstützung

Bereitstellung eines umfassenden Unterstützungsangebots, das den integrierten und langfristig angelegten Grundsätzen des SIM-Modells folgt und auf die spezifischen Bedarfe sowie die Merkmale des jeweiligen Gründer*innenprofils zugeschnitten ist.

Modul A. Abgestufte Unterstützung bei der Unternehmensentwicklung:

Stufe 1 (Grundlagen): Für „Pivoter*innen“ und „Innovator*innen“.

Stufe 2 (Wachstum und Skalierung): Für „Replikator*innen“ und Absolvent*innen der Stufe 1.

Modul B. Psychosoziale Unterstützung (PSS): Workshops zur Resilienzförderung, Peer-Support-Gruppen sowie klare Vermittlungsstrukturen zu Fachkräften im Bereich psychischer Gesundheit.

Modul C. Kultureller Integration und Vernetzung: Tandem-Mentoring mit lokalen Unternehmer*innen, Workshops zur lokalen Unternehmenskultur sowie gemeinsame Networking-Veranstaltungen.

Für die sektorübergreifende Zusammenarbeit:

Der Erfolg ukrainischer Gründer*innen hängt von einem kooperativen Ökosystem ab. Die folgenden Schritte skizzieren einen möglichen Ansatz zum Aufbau und zur Stärkung eines solchen Ökosystems.

Schritt 1: Identifizierung und Einbindung zentraler Interessengruppen

Vorgehen: Erstellung einer umfassenden Übersicht über die lokale Landschaft der Gründungsunterstützung auf regionaler oder nationaler Ebene. Dabei werden öffentliche Einrichtungen, private Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen identifiziert, die Unterstützungsangebote für Selbständige bereitstellen und offen für eine Zusammenarbeit sind. Darüber hinaus werden Möglichkeiten zur Verbesserung der Qualität und Zugänglichkeit ihrer Angebote bewertet.

Ergebnis: Ein umfassendes Netzwerk potenzieller Partnerorganisationen der Gründungsunterstützung, das zugleich die Grundlage für eine strategische sektorübergreifende Zusammenarbeit bildet.

Schritt 2: Aufbau einer zentralen Informations- und Vermittlungsstelle

Vorgehen: Einrichtung einer gemeinsamen digitalen Plattform mit bewährten Ansätzen, Schulungsmaterialien und aktuellen rechtlichen Informationen. Dadurch wird direkt auf die Herausforderung fragmentierter Informationsangebote reagiert, mit der sowohl Gründer*innen als auch Unterstützungsorganisationen konfrontiert sind.

Ergebnis: Eine digitale „zentrale Anlaufstelle“, die Informationen bündelt und ein koordiniertes Vermittlungssystem zwischen Anbietern der Gründungsunterstützung, Behörden und zivilgesellschaftlichen Organisationen schafft. Dadurch wird sichergestellt, dass Gründer*innen die passende Unterstützung zum richtigen Zeitpunkt erhalten.

Schritt 3: Förderung formeller Partnerschaften

Vorgehen: Aufbau langfristiger und formalisierter Partnerschaften mit Akteuren des öffentlichen und privaten Sektors. Dazu gehören die Zusammenarbeit mit Banken bei der Entwicklung von Mikrokreditangeboten für Menschen mit Fluchtgeschichte sowie die Einbindung von Unternehmen, die unentgeltliche fachliche Beratung - beispielsweise in den Bereichen Recht und Marketing - und Unterstützung beim Marktzugang bereitstellen können.

Ergebnis: Einrichtung eines multidisziplinären Projektbeirats, der die Projektergebnisse begleitet und überprüft, gleichzeitig jedoch auch das Engagement der beteiligten Akteure stärkt und die Wirkung des Projekts über verschiedene Sektoren und Kommunen hinweg fördert.

Für den Kapazitätsaufbau und die Interessenvertretung der Zivilgesellschaft:

Zivilgesellschaftliche Organisationen müssen in die Lage versetzt werden, nicht nur als Dienstleister zu agieren, sondern auch als „aktive Mitgestalter des Systems“, um politische Prozesse mitgestalten und zu einem professionelleren Unterstützungsökosystem beitragen zu können.

Schritt 1: Entwicklung des Training-of-Trainers-Programms (ToT)

Vorgehen: Entwicklung und Bereitstellung eines fundierten Schulungsprogramms für Berater*innen der Gründungsunterstützung im zivilgesellschaftlichen Sektor. Der Lehrplan sollte über fachliche Inhalte hinausgehen und Methoden der Erwachsenenbildung, kultursensible Kommunikation sowie traumasensible Beratungsansätze umfassen. Die Interviews mit Anbietern der Gründungsunterstützung zeigen, dass „interkulturelle Kompetenz“ und „emotionale Intelligenz“ zu den wichtigsten Fähigkeiten von Berater*innen zählen.

Ergebnis: Aufbau eines Pools zertifizierter Trainer*innen und Berater*innen, die in der Lage sind, das angepasste Paket der Gründungsunterstützung gemeinsam mit einem integrierten PSS-Ansatz an ihren jeweiligen Organisationen umzusetzen. Dadurch werden die Nachhaltigkeit und Skalierbarkeit des Modells über die Projektlaufzeit hinaus gestärkt. Die von ihnen durchgeführten Schulungen und Workshops tragen dazu bei, die Lücke zwischen theoretischem Wissen und praktischer Anwendung zu schließen.

Schritt 2: Aufbau einer Community of Practice

Vorgehen: Einrichtung einer länderübergreifenden **Community of Practice (CoP)**, an der die am Projekt beteiligten Anbieter der Gründungsunterstützung und zivilgesellschaftlichen Organisationen mitwirken. Die Plattform dient als Raum für kontinuierliches Lernen, gegenseitige Unterstützung sowie den Austausch von Erfahrungen und bewährter Verfahren.

Ergebnis: Die **Community of Practice** stärkt die nachhaltige Wirkung des Projekts, indem sie ein nachhaltiges Netzwerk schafft, das auch nach Projektende den Wissenstausch und die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteuren fördert.

Schritt 3: Entwicklung einer einheitlichen, evidenzbasierten Agenda für die Interessenvertretung

Vorgehen: Bereitstellung eines Instrumentariums für die Interessenvertretung, das zentrale Daten, Policy Briefs und Erfolgsgeschichten bündelt, die aus den Forschungs- und Pilotaktivitäten des Projekts hervorgegangen sind. Die Agenda sollte insbesondere folgende Schwerpunkte adressieren:

1. **Umdenken:** Abkehr von einer defizitorientierten Sichtweise auf ukrainische Menschen mit Fluchtgeschichte als „Bedürftige“ hin zur Anerkennung ihrer Rolle als aktive Gestalter*innen, die einen wichtigen Beitrag zu lokalen Gemeinschaften, Gesellschaften und Volkswirtschaften leisten.
2. **Finanzierungsreform:** Einsatz für eine Verlagerung von kurzfristigen Projektförderungen hin zu flexiblen und langfristig angelegten Finanzierungsstrukturen.
3. **Politische Maßnahmen:** Förderung des Abbaus struktureller Hindernisse, beispielsweise durch die Überwindung bestehender Zugangsbarrieren im

Bankwesen sowie die Vereinfachung administrativer Gründungsverfahren.

4. **Ganzheitliche Unterstützung:** Einsatz für die Anerkennung und Finanzierung integrierter psychosozialer Unterstützung als zentralen Bestandteil der Gründungsförderung.

Ergebnis: Eine gemeinsame und starke Stimme der Zivilgesellschaft, die politische Entscheidungsträger*innen und Fördermittelgebende wirksam erreichen und beeinflussen kann. Langfristig trägt dies zu strukturellen Veränderungen bei, darunter institutionelle Anpassungen, eine stärkere Zivilgesellschaft und ein förderlicheres Umfeld für unternehmerisch aktive Menschen mit Fluchtgeschichte.

Wichtigste Erkenntnisse

Die vorliegenden Leitlinien schaffen einen gemeinsamen Rahmen für koordiniertes Handeln. Ihre erfolgreiche Umsetzung liegt nicht in der Verantwortung einzelner Akteure, sondern erfordert das Zusammenspiel des öffentlichen, des privaten und des zivilgesellschaftlichen Sektors. Nur durch den Übergang von fragmentierten und kurzfristigen Maßnahmen hin zu einem integrierten, langfristig angelegten Unterstützungssystem können ukrainische Gründer*innen mit Fluchtgeschichte ihr unternehmerisches Potenzial voll entfalten. Dadurch erhalten sie die Möglichkeit, nicht nur ihre eigene wirtschaftliche Zukunft neu aufzubauen, sondern auch wichtige Impulse für Innovation, Wirtschaftswachstum und sozialen Zusammenhalt in Deutschland und Polen zu setzen.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass pauschale Ansätze in der Gründungsförderung den vielfältigen Bedarfen dieser Zielgruppe nicht gerecht werden. Das Opportunity Self-Employment Model setzt deshalb auf ein mehrstufiges, ganzheitliches und personenzentriertes Unterstützungssystem, das auf die unterschiedlichen Profile von Replikator*innen, Pivotier*innen und Innovator*innen zugeschnitten ist. Es umfasst abgestufte Angebote zur Unternehmensentwicklung – von der Vermittlung grundlegender Kompetenzen bis hin zur Unterstützung von Wachstum und Skalierung – und integriert psychosoziale Unterstützung (PSS) als unverzichtbaren Bestandteil des Förderansatzes. Auf diese Weise werden Belastungen durch Traumaerfahrungen, chronischen Stress und soziale Isolation gezielt berücksichtigt. Ergänzend trägt das Modell durch ein Tandem-Mentoring und moderierte Networking-Formate dazu bei, kulturelle und soziale Barrieren abzubauen und den Zugang zu relevanten Netzwerken zu erleichtern. Der langfristige Erfolg des Modells hängt von einem kooperativen Ökosystem ab, in dem unterschiedliche Akteure ihre jeweiligen Stärken einbringen. Der öffentliche Sektor ist gefordert, flexiblere und langfristige Finanzierungsinstrumente zu schaffen sowie bürokratische Hürden abzubauen. Der private Sektor kann durch die Entwicklung geeigneter Finanzierungsinstrumente, fachliche Beratung und den Zugang zu Netzwerken einen wichtigen Beitrag leisten. Zivilgesellschaftliche Organisationen (ZGOs) spielen eine zentrale Rolle beim Aufbau und der Weiterentwicklung eines wirksamen Unterstützungssystemes. Dies erfordert eine gemeinsame Agenda für die Interessenvertretung, die sowohl die öffentliche Wahrnehmung von Gründer*innen mit Fluchtgeschichte als auch politischen Entscheidungsprozesse beeinflusst. Besonderes Augenmerk sollte dabei auf Finanzierungsreformen und dem Abbau struktureller Hindernisse liegen.



Verzeichnis der Abkürzungen

BDS – ,Anbieter der Gründungsunterstützung

CARE-Projekt – Cooperative Action for Refugee Empowerment – Eine von der EU finanzierte Initiative, die Frauen mit Fluchtgeschichte psychosoziale und gründungsunterstützung anbietet

CEQTOR – Zentrum für Qualifizierung, Ausbildung und Orientierung

COP – Community of Practice

ZGO – Zivilgesellschaftliche Organisation

EBWE – Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung

ESF+ – Europäischer Sozialfonds Plus

EU – Europäische Union

FGD – Fokusgruppendifkussion(en)

GBV – geschlechtsspezifische Gewalt

GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

IRC – International Rescue Committee

KII(s) – Interview(s) mit Schlüsselinformant*innen

NGO/NRO – Nichtregierungsorganisation

PSS – Psychosoziale Unterstützung

SIM – Social Innovation Model

KMU – kleine und mittlere Unternehmen

ToT – Ausbildung von Ausbilder*innen/ Berater*innen

VC – Risikokapitalgeber

Bibliographie

- Baglioni, S. (2024). Social innovation and migration. In Handbook on social innovation and social policy (pp. 211-218). Edward Elgar Publishing.
- Batz Liñeiro, A., Romero Ochoa, J. A., & Montes de la Barrera, J. (2024). Exploring entrepreneurial intentions and motivations: a comparative analysis of opportunity-driven and necessity-driven entrepreneurs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 11.
- Block, J., & Sandner, P. (2009). Necessity and opportunity entrepreneurs and their duration in self-employment: evidence from German micro data. *Journal of industry, competition and trade*, 9(2), 117-137.
- Centre for Economic Strategy. (2023). Refugees from Ukraine: Who are they, how many are there, and how to return them? Final Report.
- European Social Fund Plus, Social Innovation Match, <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/social-innovation-match>
- Fairlie, R. W., & Fossen, F. M. (2018). Opportunity versus necessity entrepreneurship: Two components of business creation. The IZA Institute of Labor Economics, DP No. 11258
- Fairlie, R. W., & Lofstrom, M. (2015). Immigration and entrepreneurship. In Handbook of the economics of international migration (Vol. 1, pp. 877-911). North-Holland.
- Gaweł, A., & Marcinkowski, B. (2025). Transforming into formal entrepreneurs: the path of Ukrainian immigrants in Poland. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 17(7), 51-72.
- Gorbach, D., Polshchykova, Y., & Ryabchuk, A. (2024). Elusive privilege: class, race and gender in Ukrainian war migrants'(un) employment in France. *Dialectical Anthropology*, 1-17.
- Guide for the implementation of projects under the priority "Social Innovation" in the ESF+
- Huang, Y., Li, P., Chen, L., & Wang, J. (2023). Opportunity or necessity entrepreneurship? A study based on the national system of entrepreneurship. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100448.
- Kirzner, I. M. (1999). Creativity and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur. *The review of Austrian economics*, 11(1), 5-17.
- Klyver, K., Steffens, P., & Honig, B. (2022). Psychological factors explaining Ukrainian refugee entrepreneurs' venture idea novelty. *Journal of Business Venturing Insights*, 18, e00348.
- Matricano, D., & Sorrentino, M. (2014). Ukrainian entrepreneurship in Italy: factors influencing the creation of ethnic ventures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(1), 10.
- Musa, S. M., Smolka, K. M., & Heugens, P. (2023). Social inclusion through necessity entrepreneurship: An ethnographic account from Kutupalong. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2023, No. 1, p. 17316).
- Nziku, D. M., & Bikorimana, C. (2024). Forcibly displaced refugee women entrepreneurs in Glasgow-Scotland. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 18(4), 820-844.
- OECD. (2023). Recognition of Prior Learning for Ukrainian Refugee Students
- Pędzwiatr, K., Smaliichuk, H., Voznyuk, I., & Brzozowski, J. (2024). How it started, how it evolved: Ukrainian entrepreneurship in Poland. *International Entrepreneurship Review*, 10(4), 41-56.
- Raimi, L., & Mahmoud, M. A. (2025). Does migrant entrepreneurship impact economic development in host and home countries? A systematic literature review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
- Reynolds, P. D., Hay, M., & Camp, S. M. (1999). Global entrepreneurship monitor. Kansas City, Missouri: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Stroiko, T., Iglesias-Sanchez, P. P., Jambrino-Maldonado, C., Fernández-Díaz, E., & de las Heras-Pedrosa, C. (2024). Ukrainian Women's Entrepreneurship and Business Ecosystem during the War: New Challenges for Development. *Sustainability*, 16(9), 3829.
- UNHCR. (2025). High employment rates, but low wages: a poverty assessment of Ukrainian refugees in neighboring countries
- UNHCR. (2025). Ukraine refugee situation
- Wackowski, K., & Blyznyuk, T. (2017). Modern Ukrainian and Polish business cultures: G. Hofstede's classification. *Economic annals-XXI*, (165), 71-74.

