

POSITIONSPAPIER

ORTE, DIE ZUKUNFT MÖGLICH MACHEN

Zivilgesellschaftliche
Innovation in
kleineren Städten
stärken

Herausgeber: Plattform e. V. für die Kulturhanse

Stand: 14. Juni 2026

*Kultur
Hanse*

AUF EINEN BLICK

Worum es geht

Viele kleinere Städte in Ostdeutschland verlieren nicht nur Einwohner:innen oder Infrastruktur. Sie verlieren Handlungsmöglichkeiten. Wenn Betriebe schließen, junge Menschen abwandern, Vereine altern, Treffpunkte verschwinden und kommunale Haushalte enger werden, müssen immer weniger Menschen immer mehr schultern. Wo über Jahre der Eindruck entsteht, dass vor Ort nichts mehr gestaltbar ist, wachsen Ohnmacht, Rückzug und Misstrauen. Rechte Akteure schließen an diese Erfahrungen an.

Problem

In vielen kleineren Städten sind die Herausforderungen bekannt: demografischer Wandel, wirtschaftliche Umbrüche, Leerstand, Rückzug von Infrastruktur, Druck auf Vereine und Initiativen, knappe kommunale Ressourcen. Zugleich geraten gerade die Akteure unter Druck, die vor Ort noch Gestaltung ermöglichen: kleine Träger, Kulturorte, soziale Unternehmen, Initiativen, Vereine und engagierte Kommunen – mit unsicherer Finanzierung, begrenztem Personal, wachsender Bürokratie und zunehmender politischer Polarisierung.

Potenzial

Trotzdem gibt es vor Ort Menschen mit Ideen, Verantwortungsbereitschaft und Ortskenntnis. Sie aktivieren Leerstand, schaffen Treffpunkte, entwickeln gemeinwohlorientierte Angebote, bauen lokale Netzwerke auf und übernehmen Aufgaben, die für Lebensqualität und Zusammenhalt entscheidend sind. Ihnen fehlt nicht Motivation, sondern ein verlässliches Gefüge aus Orten, Begleitung, Finanzierung, Netzwerken und Zeit.

Dieses Papier verbindet eine politische Diagnose mit konkreten Forderungen: Kleinere Städte brauchen nicht immer neue kurzfristige Projekte, sondern verlässliche Strukturen, die lokale Handlungsfähigkeit ermöglichen.

Systemische Lücke

Viele dieser Vorhaben passen nicht in bestehende Zuständigkeiten. Für klassische Wirtschaftsförderung sind sie oft nicht unternehmerisch genug, für Engagementförderung zu wirtschaftlich, für Stadtentwicklung zu sozial, für Kulturförderung zu offen und für Förderprogramme zu wenig standardisiert. Genau in dieser Lücke bleiben viele gute Ansätze stecken.

Lösung

Kulturhanse-Labore zeigen, wie solche Strukturen praktisch entstehen können: als offene Orte in realer Reichweite, an denen Menschen Ideen entwickeln, Räume nutzen, Vorhaben erproben und lokale Netzwerke aufbauen. Sie ersetzen keine kommunale Verantwortung und keine bestehenden Einrichtungen. Sie schaffen Bedingungen, unter denen lokale Handlungsfähigkeit wachsen kann. Die Kulturhanse hat diesen Ansatz über fünf Jahre an mehreren ostdeutschen Standorten erprobt. Die Erfahrung zeigt: Solche Orte wirken nicht durch eine einzelne Dienstleistung, sondern durch die Verbindung von Raum, Begleitung, Vertrauen, Qualifizierung, Vernetzung, Erprobung und langfristiger Unterstützung.

Was gebraucht wird

Orte sozialer Innovation brauchen eine mehrjährige Finanzierungslogik. Als Orientierungsgröße sind je nach Standort, Raumkosten, Teamgröße und Leistungsumfang etwa 150.000 bis 250.000 Euro pro Ort und Jahr erforderlich. Darin enthalten sind ein kleines professionelles Team, Räume und Betrieb, Programm- und Erprobungsmittel, Qualifizierung, Vernetzung, Wirkungsauswertung und Organisationsentwicklung. Es kommt dabei nicht allein auf die Höhe der Förderung an, sondern auf ihre Architektur: Öffentliche Verantwortung, kommunale Einbettung, lokale Trägerschaft und private Ermöglichung müssen zusammengedacht werden. Stiftungen, Soziallotterien, regionale Unternehmen und private Förderer können Risiken tragen, Pilotphasen finanzieren, Eigenanteile sichern, Evaluation ermöglichen und Transfer unterstützen. Sie ersetzen keine staatliche Verantwortung, machen aber Entwicklungswege möglich, die öffentliche Programme allein oft nicht leisten.

Eine gemeinsame Aufgabe von Ländern, Bund, Kommunen, Stiftungen, privaten Förderern und lokalen Trägern.

VIER POLITISCHE ENTSCHEIDUNGEN

1 Orte sozialer Innovation dauerhaft finanzieren

Mindestens fünfjährige Finanzierungslogiken für Personal und Räume, Betrieb und Programm, Qualifizierung, Organisationsentwicklung und Erprobung.

2 Leerstand als Ressource aktivieren

Nicht nur Gebäude fördern, sondern Prozesse ermöglichen, die aus leeren Räumen zugängliche Orte mit neuer Nutzung machen.

3 Gemeinwohlorientiertes Unternehmertum ermöglichen

Gründungs- und Förderstrukturen rechtsformoffen, wirkungsorientiert und passend für hybride Modelle gestalten.

4 Öffentliche und private Förderung systematisch verbinden

Länder, Bund und Kommunen setzen den Rahmen. Stiftungen, Soziallotterien, regionale Unternehmen und private Förderer übernehmen Risiken, Piloten, Eigenanteile, Evaluation, Transfer und Entwicklungsphasen, bis lokale Modelle tragfähig werden.

KAPITEL 1

WARUM JETZT? — Wenn Orte Handlungsmöglichkeiten verlieren

Die politische Entwicklung in mehreren ostdeutschen Ländern stellt diese Frage neu: Kann demokratische Politik Menschen in peripherisierten Räumen konkrete Handlungsfähigkeit anbieten? Denn dort schwinden Handlungsmöglichkeiten seit Jahren. Läden schließen, Arztpraxen finden keine Nachfolge, Vereine überaltern, Schulen und Kulturorte geraten unter Druck. Kommunen sollen immer mehr Aufgaben bewältigen, während Personal, freie Mittel und lokale Gestaltungsspielräume knapper werden.

Peripherisierung beschreibt mehr als geografische Randlage. Gemeint ist ein Prozess, in dem Orte schrittweise von Ressourcen, Aufmerksamkeit und Gelegenheiten der Zentren abgekoppelt werden (vgl. *Großmann, Hedtke & Kullmann 2026*). Die Folgen sind ökonomisch, demografisch, kulturell und politisch zugleich: Unternehmen verschwinden, junge Menschen wandern ab, soziale Infrastruktur wird dünner, Orte werden öffentlich als abgehängt beschrieben, politische Einflussmöglichkeiten nehmen ab.

In vielen ostdeutschen Regionen verbindet sich diese Entwicklung mit Erfahrungen, die tief in lokale Gemeinschaften hineinwirken. Strukturbruch, Abwanderung, Alterung und sinkende Kaufkraft prägen nicht nur Statistiken, sondern auch kollektive Wahrnehmungen. Die Forschung beschreibt geteilte Erfahrungen von Kränkung, Hoffnungslosigkeit, Ohnmacht und Fremdbestimmung (vgl. *Großmann, Hedtke & Kullmann 2026*).

Das trifft nicht nur einzelne Bürger*innen. Es trifft auch Kommunalpolitik, Verwaltung und Zivilgesellschaft. Bürgermeister*innen, Gemeinderäte, Vereine, Initiativen und kleine Träger stehen unter wachsendem

Die Frage ist nicht, ob kleinere Städte noch Potenzial haben. Die Frage ist, ob Politik, Verwaltung und Förderer Strukturen schaffen, in denen dieses Potenzial wirksam werden kann.

Erwartungsdruck und können immer weniger aus eigener Kraft bewegen. Fördermittel schaffen zwar Spielräume, werden aber ambivalent erlebt, wenn Antragslogiken, Eigenanteile, Fristen und Nachweispflichten an lokalen Prioritäten vorbeigehen oder kleine Akteur*innen zusätzlich überfordern.

Daraus entsteht ein demokratisches Risiko. Wo Menschen erleben, dass vor Ort nichts mehr entschieden werden kann, verliert Demokratie ihren praktischen Erfahrungsraum. Rechte Akteur*innen greifen auf Ohnmacht und Kränkung zu, indem sie Anerkennung, einfache Verantwortliche und vermeintliche Handlungsmacht versprechen. Die Rechtsverschiebung in vielen peripherisierten Räumen lässt sich deshalb nicht allein über Einstellungen erklären; sie hat auch mit räumlich ungleichen Möglichkeiten zu tun, Gegenwart und Zukunft vor Ort zu gestalten.

Die Antwort darauf kann nicht in immer neuen Einzelprojekten liegen. Wer Handlungsfähigkeit stärken will, braucht Verlässlichkeit: Orte, an denen Menschen zusammenkommen; Begleitung, die aus Ideen tragfähige Vorhaben macht; Netzwerke, die Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Förderer verbinden; und Förderlogiken, die nicht nur Neues belohnen, sondern erprobte Lösungen verbreiten.

In kleineren Städten reicht es nicht, Defizite auszugleichen. Es geht darum, positive Zukunftserfahrungen wieder möglich zu machen. Menschen müssen erleben, dass ihr Ort nicht nur verwaltet wird, sondern gestaltbar bleibt.

Großmann, Katrin; Hedtke, Christoph; Kullmann, Katharina (2026): Austeritätspolitik und Peripherisierung als kollektive Verletzungserfahrung. Der Nährboden rechter Mobilisierung. In: Kallert, Andreas; Dudek, Simon (Hrsg.): Krisen ländlicher Räume. Ursachen und Folgen von Austeritätspolitik in Kommunen. Bielefeld: transcript Verlag, S. 221–236.

KAPITEL 2

Was trotzdem da ist

Die Geschichte kleinerer Städte und peripherisierter Räume darf nicht als Geschichte des Mangels erzählt werden. Wer nur auf Abwanderung, Leerstand und Wahlergebnisse schaut, übersieht das Entscheidende: Auch dort, wo Strukturen schwächer werden, gibt es Menschen, die Verantwortung übernehmen wollen. Sie gründen Vereine, retten Räume, organisieren Kultur, entwickeln Dorfläden, starten Nachbarschaftsinitiativen oder suchen nach neuen Formen gemeinwohlorientierten Wirtschaftens.

Diese Vorhaben entstehen nicht aus abstrakten Innovationsprogrammen, sondern aus unmittelbarer Betroffenheit: weil ein Gebäude verfällt, Jugendliche keine Perspektive sehen, Begegnung verloren geht oder Versorgungslücken spürbar werden. In Zeitz wurde die alte Stadtbibliothek nicht als bloßer Leerstand behandelt, sondern als Ausgangspunkt für einen neuen Ort kultureller und zivilgesellschaftlicher Aktivität. In Saalfeld entstanden im Selbstbau mit Bewohner*innen neue Werk- und Freiräume – nicht als fertige Lösung von außen, sondern als gemeinsamer Prozess vor Ort.

Solche Initiativen schaffen mehr als einzelne Angebote. Sie verändern, wie ein Ort sich selbst erlebt. Ein leerstehendes Gebäude wird wieder zugänglich, ein Café zum Treffpunkt, eine Werkstatt zum Ort des Lernens. Aus scheinbar kleinen Vorhaben entstehen neue Beziehungen, Routinen und Vorstellungen davon, was vor Ort möglich ist.

Die Forschung zu sozialen Innovationen im ländlichen Raum benennt genau solche Faktoren als entscheidend: lokale Innovationskultur, Kooperation zwischen Akteuren, physische Begegnungsräume und überregionale Netzwerke (vgl. Mayer, 2025). Die Erfahrungen der Kulturhanse bestätigen das – und zeigen zugleich die Grenze: Die Menschen, die solche Entwicklungen tragen, sind oft schon da, aber nicht beliebig belastbar. Sie starten aus Ehrenamt, Teilzeit, prekären Strukturen oder kleinen Organisationen. Sie bringen Mut, Wissen, Ortskenntnis und Netzwerke mit. Ihnen fehlen Zeit, Ressourcen, betriebswirtschaftliche Begleitung, Finanzierung, Sichtbarkeit und verlässliche Partner.

Das Potenzial kleinerer Städte liegt nicht in einer romantischen Vorstellung von Gemeinschaft. Es liegt in der Verbindung von Menschen, Räumen, Ideen und Verantwortung. Damit daraus mehr wird als punktuelles Engagement, braucht diese Verbindung verlässliche Orte, Begleitung und Finanzierung.

Mayer, Sophie (2025): Innovationsfaktoren im ländlichen Raum. Soziale Innovationen im ländlichen Raum: Welche Faktoren fördern die regionale Krisenfestigkeit ländlicher Regionen? Arbeitsbericht des Forschungsprojekts WIRinREGIONEN, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Berlin, Online verfügbar unter: https://www.ioew.de/fileadmin/user_upload/DOKUMENTE/Publikationen/2025/WIRinREGIONEN_Bericht_Innovationsfaktoren.pdf.

KAPITEL 3

Die systemische Lücke

Wer in einer kleineren Stadt einen Ort wiederbelebt, ein soziales Unternehmen gründet, einen Treffpunkt aufbaut oder ein lokales Versorgungsproblem löst, bewegt sich selten in einer klaren Zuständigkeit. Für die Wirtschaftsförderung ist das Vorhaben oft nicht unternehmerisch genug. Für die Engagementförderung ist es zu wirtschaftlich. Für die Stadtentwicklung ist es zunächst ein Raumproblem. Für die Kulturförderung ist es zu sozial, für die Sozialförderung zu offen und experimentell. Genau dazwischen entsteht die Lücke, in der viele gute Ansätze stecken bleiben.

Diese Lücke wird durch Förderlogiken verstärkt. Viele Programme setzen auf Neuheit, Modellhaftigkeit und kurze Projektlaufzeiten. Wer etwas Bewährtes übernehmen oder verstetigen will, passt schlechter in die Kriterien als jemand, der etwas Neues verspricht. So entstehen immer neue Modellprojekte, während die Verbreitung erprobter Lösungen unterfinanziert bleibt. Das Impulspapier „Eine neue Fördersystematik für Kommunen“ fordert deshalb unter anderem, Nachnutzung als verbindliches Förderprinzip zu verankern und Daueraufgaben aus befristeten Förderlogiken herauszulösen (vgl. Kurz, Schäkel et al. 2026).

Hinzu kommen Eigenanteile, Vorfinanzierung, komplexe Antragsverfahren und enge Nachweislogiken. Gerade strukturschwache Kommunen, kleine Vereine und junge gemeinwohlorientierte Unternehmen haben selten Förderreferent*innen, freie Rücklagen oder ausreichend Personal, um diese Anforderungen neben der eigentlichen Arbeit zu bewältigen. Die Folge ist paradox: Dort, wo Unterstützung besonders nötig wäre, ist der Zugang zu Förderung oft am schwierigsten.

Auch Wirkung wird häufig zu eng verstanden. Was leicht zu zählen ist, wird bevorzugt nachgewiesen: Teilnahmen, Veranstaltungen, Gründungen, Mittelabfluss. Diese Daten sind wichtig, aber sie erfassen nur einen Teil dessen, was zählt: ob Menschen Mut fassen, ob neue Kooperationen entstehen, ob ein Ort wieder als gestaltbar erlebt wird, ob Verwaltung und Zivilgesellschaft einander neu begegnen.

Viele lokale Initiativen scheitern nicht an fehlender Relevanz. Sie scheitern daran, dass die bestehenden Systeme nicht zu ihnen passen.

Stiftungen, Soziallotterien, regionale Unternehmen und Impact-Finanzierer können hier mehr leisten als Eigenanteile auszugleichen: Sie können Risiken übernehmen, frühe Erprobung, Transfer und Lernprozesse finanzieren. Öffentliche Förderlogiken sollten solche Mischfinanzierung aktiv ermöglichen und damit private Mittel nicht dem Zufall überlassen.

Die systemische Lücke besteht nicht darin, dass niemand zuständig wäre. Sie besteht darin, dass viele Systeme jeweils ein Stück zuständig sind, aber kaum eines den ganzen Weg begleitet: von der Idee über den Raum, die Qualifizierung, die Finanzierung, die Gründung, die Kooperation bis zur Verstetigung. Wie eine andere Logik praktisch funktioniert, zeigt die Erfahrung der Kulturhanse.

Kurz, Peter; Schäkel, Friedrich et al. (2026): Eine neue Fördersystematik für Kommunen. Impulspapier aus der Praxis. Erarbeitet in einem ebenenübergreifenden und überparteilichen Prozess von Praktiker:innen aus Kommunen, Landesverwaltungen und Wissenschaft. Mai 2026, https://drive.google.com/file/d/122YfPuBB6Zrv9eZUNRV-rH6OSKn4JB7bE/view?usp=drive_link

KAPITEL 4

Was fünf Jahre Kulturhanse zeigen

Die Kulturhanse ist nicht am Reißbrett entstanden. Sie ist in fünf Jahren gewachsen – durch Kulturhanse-Akademien, eine Leuchtturmphase und das Programm Regionale Gründungsinitiativen Ostdeutschland, das einzelne Ansätze aufgriff, stabilisierte und weiterentwickelte. Möglich war dieser Lernprozess, weil die Drosos Stiftung über mehrere Jahre nicht nur in Einzelprojekte, sondern in einen gemeinsamen Entwicklungsweg investiert hat.

Die zentrale Erfahrung lautet: Kulturhanse-Labore wirken nicht durch eine einzelne Dienstleistung. Sie wirken, weil sie Raum, Begleitung, Vertrauen, Qualifizierung, Vernetzung, Erprobung und langfristige Unterstützung miteinander verbinden. Menschen kommen nicht immer mit einer fertigen Gründungs-idee. Manche kommen mit einem Problem, einem leerstehenden Raum, einer vagen Idee, einer lokalen Beobachtung oder dem Wunsch, etwas vor Ort zu verändern. Erst durch Gespräche, Ermutigung, passende Kontakte, erste Tests und konkrete Nutzungsmöglichkeiten wird daraus ein tragfähigeres Vorhaben.

Diese niedrighschwellige und ganzheitliche Funktion unterscheidet Kulturhanse-Labore von klassischen Beratungsangeboten. Sie warten nicht ab, bis Gründer*innen entscheidungsreif sind. Sie schaffen Situationen, in denen Menschen überhaupt erst ins Handeln kommen. Dabei entstehen nicht nur Unternehmen im engeren Sinne, sondern auch Vereine, Initiativen, Kulturorte, Werkstätten, Treffpunkte, Bildungsangebote, Nachbarschaftsprojekte und gemeinwohlorientierte Dienstleistungen.

Die folgenden Zahlen sind deshalb mehr als eine statistische Zwischenbilanz. Sie zeigen, dass verlässliche Orte und Unterstützungsstrukturen in kleineren Städten Menschen erreichen, Vorhaben begleiten und lokale Verankerung aufbauen können.

INTERNE PROGRAMMAUSWERTUNG KULTURHANSE 2026

6.690 erreichte gründungs-interessierte Menschen

617 individuell begleitete Gründer*innen

147 etablierte Gründungen

122 lokale Kooperations-partner*innen

Diese Zahlen belegen Reichweite, Begleitung, Gründungsergebnisse und lokale Vernetzung. Wichtiger ist jedoch, was sie zusammen zeigen: Wo Labore über längere Zeit verlässlich arbeiten können, entstehen Anlaufstellen, Beziehungen und Unterstützungsstrukturen, die in kleineren Städten sonst häufig fehlen.

Die strategische Evaluation bestätigt diese erweiterte Wirkungsperspektive. Sie zeigt, dass die ursprüngliche Wirkungslogik nicht alle relevanten Effekte abbildete. Neben ökonomischen Bleibeperspektiven wurden weitere Wirkungsebenen sichtbar: Selbstwirksamkeit, Mut, Motivation, lokale Identifikation, Begegnung, gesellschaftlicher Zusammenhalt, geschlossene Lücken in der Daseinsfürsorge und eine veränderte Rolle von Sozialunternehmer*innen als Co-Gestalter*innen vor Ort.

Auch die Überlebensrate der betrachteten Gründungen ist ein wichtiger Befund. Knapp jede zweite Gründung (49%) hat sich langfristig etabliert – ein gutes Ergebnis. Die Evaluation verweist zugleich auf erschwerte Vergleichbarkeit durch Datenlage, Beobachtungszeitraum, Corona-Effekte und unterschiedliche Begleitmodelle. Das schmälert den Befund nicht, sondern zeigt, dass klassische Gründungsindikatoren nur einen Teil der tatsächlichen Wirkung erfassen.

Eine zentrale Lernerfahrung betrifft deshalb den Gründungsbegriff selbst. Viele Vorhaben in kleineren Städten bewegen sich zwischen Ehrenamt, Sozialunternehmen, Verein, gemeinnützigem Träger, Kulturort und lokaler Dienstleistung. Einige zielen nicht zuerst auf Einkommen, sondern auf gesellschaftliche Wirkung: Sie schließen Versorgungslücken, öffnen Räume, schaffen Begegnung, stärken Nachbarschaft oder bauen lokale Kooperationen auf. Ihr Erfolg zeigt sich nicht allein im Markteintritt, sondern auch darin, ob Menschen handlungsfähiger werden und ihr Ort neue Möglichkeiten gewinnt.

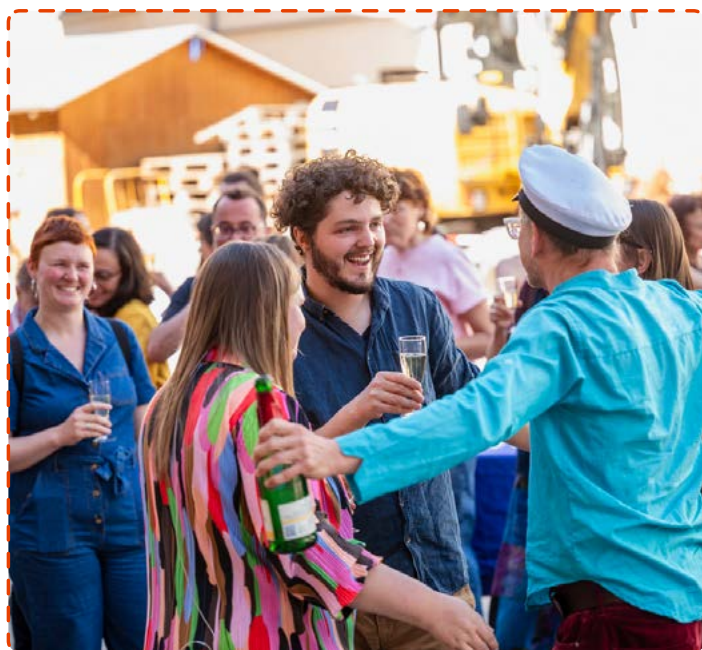
Diese Offenheit ist keine Schwäche des Ansatzes, sondern seine Stärke. Kulturhanse-Labore funktionieren nicht wie klassische Start-up-Programme. Sie arbeiten an den Schnittstellen von Gründung, Engagement, Stadtentwicklung, Kultur, Daseinsvorsorge und Gemeinwohl. Gerade dort entstehen in kleineren Städten viele relevante Vorhaben – aber gerade dort greifen bestehende Förder- und Unterstützungsstrukturen oft zu kurz.

Für Stiftungen und private Förderer liegt darin eine besondere Rolle: Sie können lokale Entwicklungsmodelle mit Geduldkapital unterstützen, bis Nutzer*innen, kommunales Vertrauen, Kooperationen und Einnahmen wachsen.

Auf Nachfrage stellen wir Ihnen die strategische Evaluation der Kulturhanse gern zur Verfügung. Schreiben Sie uns unter: kontakt@kulturhanse.org

Aktuelle Infos zur Kulturhanse:
www.kulturhanse.org

Die Erfahrung der Kulturhanse zeigt: **Wer soziale Innovation in kleineren Städten stärken will, darf nicht nur einzelne Projekte fördern.** Er muss verlässliche Strukturen ermöglichen – Orte, Teams, Netzwerke, Lernprozesse und Finanzierungslogiken, die über einzelne Projektlaufzeiten hinausragen.



Eröffnung der Urbanothek in Weimar, ein Kulturhanse-Labor,
©Thomas Müller

KAPITEL 5

Das Modell: Orte sozialer Innovation in realer Reichweite

Kulturhanse-Labore sind keine fertige Blaupause. Gerade darin liegt ihre Stärke. Sie folgen gemeinsamen Prinzipien, nehmen aber an jedem Ort eine andere Form an. In einer Stadt steht der offene Treffpunkt im Vordergrund, in einer anderen die Werkstatt, die Gründungsbegleitung, der Kulturort, die Leerstandsaktivierung oder die Vernetzung lokaler Akteur*innen. Nicht die äußere Form zählt, sondern die Funktion: Bedingungen schaffen, unter denen Menschen vor Ort Ideen entwickeln, ausprobieren und verstetigen können.

Sie funktionieren als Experimentier- und Befähigungsstationen. Experimentierstationen, weil sich neue Nutzungen, Geschäftsmodelle und Kooperationen praktisch testen lassen. Befähigungsstationen, weil sie Menschen nicht nur Räume geben, sondern auch Begleitung, Wissen, Kontakte, Sichtbarkeit und Ermutigung.

Zugleich sind sie Dritte Orte: zugänglich, offen, nicht vollständig festgelegt – weder privates Zuhause noch klassische Arbeitsstätte. In kleineren Städten, in denen Treffpunkte, Vereinsstrukturen und öffentliche Räume unter Druck geraten, ist diese soziale Funktion kein Nebeneffekt, sondern Teil des Modells.

Orte sozialer Innovation stehen nicht in Konkurrenz zu Soziokultur, Bürgerhäusern, Mehrgenerationenhäusern oder bestehenden kommunalen Einrichtungen. Sie ergänzen solche Strukturen dort, wo lokale Ideen, gemeinwohlorientiertes Unternehmertum, Leerstandsaktivierung und praktische Gründungsbegleitung zusammengeführt werden müssen.

WAS EIN SOLZIALER ORT LEISTET:

Begegnung schaffen

Ein zugänglicher Ort für Begegnung, Erprobung und gemeinsames Arbeiten.

Ideen begleiten

Menschen mit Ideen von der ersten Skizze bis zum tragfähigen Vorhaben begleiten.

Akteur*innen verbinden

Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Förderer mit bestehenden Strukturen verknüpfen.

Räume aktivieren

Leerstand öffnen und als Möglichkeitsort erfahrbar machen.

Unternehmertum stärken

Gemeinwohlorientierte Gründungen und hybride Organisationsformen ermöglichen.

Wissen weitergeben

Erfahrungswissen sammeln, Wirkung sichtbar machen, Nachnutzung an anderen Orten ermöglichen.

Ein Labor ersetzt keine Kommune, keine Wirtschaftsförderung, keine IHK, keine Hochschule, keine Kulturförderung und keine sozialen Träger. Diese Strukturen erfüllen jeweils wichtige Aufgaben. Orte sozialer Innovation setzen dort an, wo lokale Vorhaben zwischen bestehenden Zuständigkeiten liegen: zu gemeinwohlorientiert für klassische Wirtschaftsförderung, zu unternehmerisch für reine Engagementförderung, zu lokal und experimentell für standardisierte Programme, zu raumbezogen für klassische Gründungsberatung. Sie verbinden, übersetzen und ergänzen. Genau an diesen Schnittstellen entsteht soziale Innovation.

Der Unterschied zum klassischen Projekt ist substanziell: Eine verlässliche Struktur endet nicht mit einer Aktivität, sondern übernimmt wiederkehrende Funktionen – erreichbar sein, begleiten, vernetzen, lernen und lokale Vorhaben stabilisieren.

Das Ziel ist nicht, identische Kulturhanse-Labore zu vervielfältigen. Ziel ist, in realer Reichweite Orte zu ermöglichen, die lokale Handlungsfähigkeit stärken – als Orientierung nicht mehr als eine Autostunde entfernt. Was sie konkret anbieten, ergibt sich aus dem jeweiligen Ort. Was sie gemeinsam haben, ist ihre Aufgabe: Menschen befähigen, Räume aktivieren, Gemeinwohlorientierung stärken und demokratische Gestaltung praktisch erfahrbar machen.

Eine verlässliche Struktur endet nicht mit einer Aktivität, sondern übernimmt wiederkehrende Funktionen – erreichbar sein, begleiten, vernetzen, lernen und lokale Vorhaben stabilisieren.



Ahoi-Labor in Altenburg, © Juliane Döschner



Werkstatttreffen in Görlitz, © Kulturhanse

FORDERUNG 1

Orte sozialer Innovation dauerhaft finanzieren

Wenn Orte sozialer Innovation lokale Handlungsfähigkeit stärken sollen, brauchen sie Verlässlichkeit. Ein Labor entsteht nicht in zwölf oder achtzehn Monaten Projektlaufzeit. Es braucht Zeit, bis Menschen Vertrauen fassen, Räume zugänglich werden, Kooperationen wachsen, erste Vorhaben scheitern dürfen und sich lokale Netzwerke stabilisieren.

Wir fordern eine mehrjährige Grundfinanzierung für Orte sozialer Innovation in kleineren Städten und peripherisierten Räumen Ostdeutschlands. Sie sollte mindestens fünf Jahre umfassen und Personal und Räume, Betrieb und Programm, Qualifizierung, Organisationsentwicklung und Erprobung abdecken. Ergänzende Projektmittel bleiben sinnvoll, dürfen aber die Grundstruktur nicht ersetzen.

Als belastbarer Kostenansatz braucht ein arbeitsfähiger Ort sozialer Innovation je nach Standort, Raumkosten, Teamgröße, Leistungsumfang und Entwicklungsphase etwa 150.000 bis 250.000 Euro pro Jahr. Darin enthalten sind ein kleines professionelles Team, Räume und Betrieb, Programm- und Erprobungsmittel, Qualifizierung, Vernetzung, Wirkungsauswertung und Organisationsentwicklung.

Der untere Wert von rund 150.000 Euro beschreibt keinen Luxusstandard, sondern eine realistische Mindestausstattung, damit ein Ort mehr leisten kann als einzelne Veranstaltungen oder punktuelle Beratung. Erst mit verlässlichem Personal, zugänglichen Räumen und einem kleinen Programm- und Entwicklungsbudget können wiederkehrende Funktionen entstehen: erreichbar sein, Menschen begleiten, Räume öffnen, Vorhaben entwickeln, lokale Akteure verbinden, Wirkung reflektieren und Erfahrungen übertragbar machen.

Skalierbar ist vor allem die Zahl der Orte. Das Ziel muss nicht von Beginn an ein flächendeckendes Programm mit 100 Standorten sein. Auch 20, 50 oder 70 Orte sozialer Innovation würden einen erheblichen Unterschied machen, wenn sie verlässlich finanziert und strategisch platziert sind. Bei 20 Orten entspricht

ADRESSATEN

PRIMÄR:
Länder

FLANKIEREND:
**Bund, Kommunen,
Stiftungen &
private Förderer**

der Kostenansatz einem jährlichen Volumen von rund 3 bis 5 Mio. Euro; bei 50 Orten rund 7,5 bis 12,5 Mio. Euro; bei 100 Orten rund 15 bis 25 Mio. Euro.

Der Aufbau muss deshalb nicht sofort die maximale Ausbaustufe erreichen. Wichtiger ist, überhaupt eine verlässliche Infrastruktur zu schaffen und sie schrittweise auszuweiten. Zwischen keinem Ort und einem flächendeckenden Netz liegt ein politisch realistischer Einstieg, der bereits Wirkung entfalten kann.

Diese Förderung sollte kein starres Modellprogramm sein. Orte sozialer Innovation müssen lokal unterschiedlich aussehen dürfen. Was zählt, sind gemeinsame Funktionen, nicht eine vorgeschriebene Raumform: zugänglicher Ort, qualifiziertes Team, Begleitung von Menschen mit Ideen, Aktivierung lokaler Ressourcen, Vernetzung mit Kommune und Region, Förderung gemeinwohlorientierter Vorhaben und systematische Wirkungsreflexion.

Erprobte Ansätze müssen nachgenutzt werden können. Förderpolitik belohnt zu oft Neuheit, während die Verbreitung bewährter Lösungen unterfinanziert bleibt. Die Kulturhanse zeigt: Ein Labor muss nicht an jedem Ort neu erfunden werden. Methoden, Qualifizierungsbausteine, Erfahrungswissen, Wirkmodelle und Betriebslogiken lassen sich übertragen und lokal anpassen. Nachnutzung sollte deshalb ein eigenes Förderprinzip werden.

Bund und Länder können geeignete Finanzierungswege schaffen oder bestehende Programme öffnen — etwa über Landesprogramme, Strukturwandel- und Regionalentwicklungsinstrumente, Stadtentwicklungsförderung oder Programme für soziale Innovation und gemeinwohlorientiertes Unternehmertum. Dabei müssen Eigenanteile so gestaltet sein, dass strukturschwache Kommunen und kleine Träger nicht ausgeschlossen werden.

Private Förderer können diese Grundfinanzierung ergänzen, aber nicht ersetzen. Sie können Risiken übernehmen, frühe Erprobung ermöglichen, Eigenanteile absichern, Evaluation finanzieren und Transfer unterstützen. Die systematische Verbindung öffentlicher und privater Förderung wird in Forderung 4 vertieft.

Nach fünf Jahren darf die Struktur nicht wieder ins Nichts fallen. Die Grundfinanzierung sollte deshalb von Beginn an eine Anschlusslogik enthalten: Übergänge in Regelförderung, kommunale Beteiligung, gemischte Tragstrukturen, eigene Einnahmen oder erneuerte Förderpartnerschaften müssen rechtzeitig vorbereitet werden.



oben: Werkstattprogramm in Salzwedel.
unten: Die Kulturhanse will wieder in See stechen.
beide Bilder © Juliane Döschner

FORDERUNG 2

Leerstand als Ressource aktivieren

Leerstand ist in kleineren Städten oft mehr als ungenutzte Fläche. Er steht für verlorene Funktionen, geschlossene Treffpunkte, verschwundene Angebote und beschädigte Zukunftserzählungen. Wenn eine Schule, Bibliothek, ein Bahnhof, Ladenlokal oder Kulturhaus leersteht, verschwindet nicht nur Nutzung – es verschwindet ein Stück lokaler Öffentlichkeit.

Zugleich können solche Orte Ausgangspunkte neuer Entwicklung werden. Wo Menschen Gebäude wieder öffnen, entstehen Treffpunkte, Werkstätten, Kulturorte, Arbeitsräume oder Nachbarschaftsprojekte. Leerstand wird vom Symbol des Rückzugs zum Anlass gemeinsamer Aktivierung.

Doch zivilgesellschaftliche Akteur*innen können Leerstand nicht nebenbei reaktivieren. Wer ein Gebäude sichern, öffnen oder umnutzen will, braucht Wissen, Zeit, Verhandlungsmacht und Geld. Eigentumsfragen müssen geklärt, Nutzungsmodelle entwickelt, Brandschutz und Baurecht geprüft, Versicherungen abgeschlossen, Betriebskosten getragen und erste Investitionen finanziert werden. Kleine Initiativen und Kommunen geraten hier schnell an Grenzen.

Wir fordern, Leerstandsaktivierung als Teil sozialer Innovationsinfrastruktur zu behandeln. Gefördert werden sollten nicht nur Investitionen in Gebäude, sondern die Prozesse, die aus Gebäuden Orte machen: Moderation, Konzeptentwicklung, Trägeraufbau, Beteiligung, Nutzungserprobung und Übergänge von Zwischennutzung zu langfristigem Betrieb.

Dafür braucht es zweckgebundene Möglichkeitsfonds für die ersten Schritte: Eigentümer*innengespräche, Nutzungskonzepte, rechtliche Klärungen, kleine bauliche Anpassungen, Moderation und Betrieb in der Erprobungsphase. Solche Fonds sollen nicht Aktivität simulieren, sondern konkrete Orte in Nutzung bringen.

ADRESSATEN

PRIMÄR:

Kommunen & Länder

FLANKIEREND:

Bund, Stiftungen & private Förderer

Kommunen sind hier in der Schlüsselrolle. Sie können Räume identifizieren, Nutzungen ermöglichen, Leerstandsaktivierung in Stadtentwicklung, Wirtschaftsförderung und Engagementpolitik einbetten und lokale Legitimität schaffen. Auch sie brauchen dafür Unterstützung: Gerade dort, wo Leerstand besonders sichtbar ist, fehlen häufig Personal, freie Mittel und Erfahrung im Umgang mit kooperativen Nutzungsmodellen.

Private Förderer wirken hier oft mit vergleichsweise kleinen Beträgen besonders viel. Sie können Machbarkeitsstudien finanzieren, kleine Umbauten ermöglichen, Eigenanteile übernehmen oder frühe Nutzungsphasen tragen. Gerade am Anfang entscheiden oft kleine Beträge darüber, ob ein Raum zugänglich wird, eine Initiative Vertrauen gewinnt oder ein Vorhaben wieder versandet.

FORDERUNG 3

Gemeinwohlorientiertes Unternehmertum ermöglichen

Viele lokale Lösungen entstehen nicht als klassische Unternehmensgründung. Sie beginnen als Initiative, Verein, Kulturprojekt, offene Werkstatt, Nachbarschaftsangebot, Dorfladen, Bürgerbus, Bildungsformat oder gemeinwohlorientierter Dienst. Erst mit der Zeit stellt sich die Frage, welche Organisationsform trägt, welche Einnahmen möglich sind, welche Förderung passt und ob daraus eine Genossenschaft, eine gGmbH, ein Verein mit wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb oder ein anderes hybrides Modell wird.

Solche Entwicklungspfade sind für kleinere Städte besonders wichtig. Vorhaben entstehen dort nicht, weil jemand einen skalierbaren Markt entdeckt hat, sondern weil vor Ort etwas fehlt. Gemeinwohlorientiertes Unternehmertum reagiert auf konkrete Bedarfe: Begegnung, Versorgung, Mobilität, Kultur, Bildung, Teilhabe, Räume oder neue Formen des Arbeitens. Es schafft nicht immer viele Arbeitsplätze, aber es kann Lebensqualität, lokale Wertschöpfung, soziale Daseinsvorsorge und Bleibeperspektiven stärken.

Die bestehenden Strukturen passen dazu nur begrenzt. Klassische Gründungsförderung fragt nach Marktpotenzial, Wachstum, Geschäftsmodell und Vollerwerb. Engagementförderung fragt nach Ehrenamt, Gemeinnützigkeit und Projektumsetzung. Gemeinwohlorientierte Vorhaben liegen dazwischen. Sie brauchen unternehmerisches Wissen und Gemeinwohlorientierung, Finanzierung, Rechtsberatung und Zeit, um zwischen Engagement, Markt und öffentlichem Nutzen eine tragfähige Form zu finden.

Wir fordern, Gründungs- und Förderstrukturen rechtsformoffen und wirkungsorientiert weiterzuentwickeln. Vereine, Genossenschaften, gGmbHs, Sozialunternehmen, Stiftungen, Initiativen und hybride Modelle müssen passend unterstützt werden, wenn sie lokale gesellschaftliche Wirkung entfalten. Nicht die Rechtsform steht zuerst, sondern die Frage:

ADRESSATEN

PRIMÄR:

Bund & Länder

FLANKIEREND:

**Kommunen,
Stiftungen &
private Förderer**

Welches Problem wird gelöst, welche Wirkung ist angestrebt, welche Struktur ist dafür tragfähig?

Dazu gehört auch, Begleitung nicht auf die Vorgründungsphase zu beschränken. Viele Vorhaben brauchen Unterstützung nach dem Start: beim Aufbau tragfähiger Einnahmemodelle, bei Team- und Organisationsentwicklung, beim Fördermittelmix und beim Übergang vom Ehrenamt in stabilere Strukturen. Genau hier brechen viele Initiativen ab, obwohl ihr lokaler Nutzen offensichtlich ist.

Finanzierungsinstrumente müssen diese Realität abbilden. Nötig sind kleine Anschubbudgets, Mikrokapital, Zuschüsse für Organisationsentwicklung, Matching-Fonds, Beratungsbudgets und Anschlussfinanzierungen. Auch öffentliche Beschaffung und Kooperationen mit Kommunen können gemeinwohlorientierte Vorhaben stärken, wenn gesellschaftliche Wirkung als Wert anerkannt wird.

Gemeinwohlorientiertes Unternehmertum braucht kein Sonderreservat. Es braucht eine Gründungs- und Förderlogik, die anerkennt, dass lokale Wirkung unterschiedliche Formen annehmen kann. Die Kulturhanse zeigt: Solche Gründungen entstehen selten am Schreibtisch. Sie entstehen im Austausch mit Nutzer:innen, Verwaltung und Nachbarschaft, durch Testen und Scheitern. Deshalb gehört diese Unterstützung in lokale Orte – nicht in zentrale Anlaufstellen weit weg.

FORDERUNG 4

Öffentliche und private Förderung systematisch verbinden

Orte sozialer Innovation entstehen nicht durch eine einzelne Finanzierungsquelle. Sie brauchen öffentliche Verantwortung, lokale Trägerschaft und private Ermöglichung. Gerade in kleineren Städten und peripherisierten Räumen reicht es nicht, kurzfristige Projekt-mittel bereitzustellen. Tragfähig wird das nur mit einer Finanzierungsarchitektur, die Aufbau, Erprobung, Stabilisierung und Verstetigung zusammendenkt.

Private Förderung ist dabei kein Ersatz für staatliche Verantwortung. Die dauerhafte Sicherung sozialer Innovationsinfrastruktur bleibt Aufgabe der öffentlichen Hand, insbesondere der Länder. Stiftungen, Soziallotterien, regionale Unternehmen und Impact-Finanzierer können aber dort wirksam werden, wo öffentliche Programme häufig zu langsam, zu eng oder zu wenig risikobereit sind: in frühen Erprobungsphasen, bei Eigenanteilen, in Übergängen zwischen Förderperioden, bei Organisationsentwicklung, Evaluation, Transfer und Nachnutzung.

Wir fordern deshalb, öffentliche und private Förderung systematisch miteinander zu verbinden. Bund und Länder sollten Förderprogramme so gestalten, dass private Mittel nicht nur zugelassen, sondern aktiv eingeplant werden können. Dazu gehören flexible Eigenanteilsregelungen, die Anerkennung von Drittmitteln, Spenden, Stiftungsgeldern, Sachleistungen und Eigenleistungen sowie einfache Verfahren für Mischfinanzierungen.

Besonders wichtig ist eine phasenbezogene Logik. In der Erkundungs- und Aufbauphase können private Förderer Risiken tragen, erste Teams ermöglichen, Räume sichern, Pilotformate finanzieren und lokale Konzepte erproben. In der Stabilisierungsphase braucht es mehrjährige öffentliche Grundfinanzierung, ergänzt durch private Mittel für Innovation, Evaluation, Qualifizierung und Transfer. In der Verstetigungsphase entstehen tragfähige Mischmodelle aus öffentlicher

ADRESSATEN

PRIMÄR:

Länder, Bund,
Stiftungen &
private Förderer

FLANKIEREND:

Kommunen, Sozial-
lotterien, regionale
Unternehmen,
Impact-Finanzierer
& lokale Träger

Förderung, kommunaler Beteiligung, eigenen Einnahmen, Stiftungspartnerschaften und regionaler Unterstützung.

Solche Förderpartnerschaften sollten nicht nur einzelne Projekte ermöglichen, sondern lokale Entwicklungsmodelle aufbauen. Ein Labor, eine Werkstatt oder ein Begegnungsort wird erst tragfähig, wenn Nutzer*innen entstehen, kommunale Partner Vertrauen fassen, Kooperationen wachsen, Einnahmen aufgebaut werden und lokale Netzwerke Verantwortung übernehmen. Diese Aufbauphase braucht Geduldskapital: Mittel, mit denen ausprobiert, gelernt, nachgesteuert und erfolgreiche Ansätze dokumentiert, übertragen und nachgenutzt werden können.

Öffentliche Förderlogiken sollten diese Rolle nicht dem Zufall überlassen. Wer soziale Innovation in kleineren Städten stärken will, muss Förderpartnerschaften zwischen Ländern, Bund, Kommunen, Stiftungen, privaten Förderern und lokalen Träger*innen gezielt ermöglichen. Nur so entstehen Strukturen, die länger tragen als einzelne Projektlaufzeiten.

KAPITEL 6

Wer jetzt handeln muss

Verlässliche Strukturen entstehen nicht durch eine Akteurin bzw. einen Akteur allein. Orte sozialer Innovation brauchen öffentliche Verantwortung, private Ermöglichung und lokale Trägerschaft. Jede Ebene hat dabei eine eigene Aufgabe.

Erst im Zusammenspiel entsteht die Handlungsfähigkeit, die kleinere Städte brauchen.

Länder

verankern Orte sozialer Innovation in Regionalentwicklung, Wirtschaftsförderung, Stadtentwicklung und Engagementpolitik. Sie öffnen Landesprogramme, ermöglichen Kofinanzierung, behandeln Eigenanteile differenziert und schaffen mehrjährige Finanzierungslogiken.

Bund

vereinfacht Förderlogiken, ermöglicht Nachnutzung erprobter Ansätze als eigenes Förderprinzip und sorgt dafür, dass Mischfinanzierung zwischen öffentlichen Programmen und privaten Förderern rechtssicher möglich wird.

Kommunen

ermöglichen Räume, lokale Einbettung und Legitimität. Sie binden Orte sozialer Innovation in kommunale Entwicklungsstrategien ein und schaffen Kooperationen zwischen Verwaltung, Wirtschaft, Kultur, sozialen Trägern und Zivilgesellschaft.

Stiftungen und private Förderer

finanzieren Piloten, tragen Risiken, ermöglichen Eigenanteile, unterstützen Evaluation, Transfer und Entwicklungsphasen und stellen Geduldkapital bereit, bis öffentliche Finanzierung, kommunale Beteiligung oder eigene Einnahmen greifen.

Lokale Träger und Labore

schaffen Vertrauen, öffnen Räume, begleiten Menschen, übersetzen zwischen Systemen, bauen lokale Ökosysteme auf, machen Wirkung sichtbar und geben Erfahrungswissen an andere Orte weiter.

KAPITEL 7

Zusammenfassung und nächste Schritte

Kleinere Städte und peripherisierte Räume brauchen keine weiteren kurzfristigen Versprechen. Sie brauchen Orte und Strukturen, die Menschen vor Ort in die Lage versetzen, selbst und gemeinsam zu handeln. Die Kulturhanse zeigt, dass solche Strukturen entstehen können: durch zugängliche Orte, verlässliche Teams, lokale Netzwerke, gemeinwohlorientierte Vorhaben, öffentliche Verantwortung und private Ermöglichung.

Diese Erfahrung sollte nicht als abgeschlossenes Modellprojekt behandelt werden. Sie ist eine Grundlage für die nächsten Schritte: Pilotregionen, Landesprogramme, Förderpartnerschaften und kommunale Kooperationen, die Orte sozialer Innovation über mehrere Jahre ermöglichen, Nachnutzung erprobter Ansätze finanzieren und öffentliche sowie private Mittel sinnvoll verbinden.

Die Kulturhanse bringt dafür Erfahrung, Methoden und Lernwissen ein. Aber die Aufgabe ist größer als ein einzelner Verbund. Wenn solche Strukturen in kleineren Städten wirksam werden sollen, müssen Länder, Bund, Kommunen, Stiftungen, private Förderer, Unternehmen und lokale Träger gemeinsam handeln.

Das Ziel ist nicht, überall dieselbe Struktur zu kopieren, sondern in realer Reichweite Orte zu schaffen, an denen Menschen Ideen entwickeln, Räume aktivieren, gemeinwohlorientierte Vorhaben aufbauen und demokratische Gestaltung praktisch erleben können.

Wo Menschen erleben, dass
ihr Ort gestaltbar ist, wächst
die Chance auf Zuversicht,
Zusammenhalt und demokratische
Handlungsfähigkeit.

Die Kulturhanse zeigt, wie das in kleineren Städten Ostdeutschlands gelingen kann. Was in fünf Jahren erprobt wurde, lässt sich an andere Orte übertragen – sobald Länder, Bund, Kommunen und Förderer die Strukturen dafür schaffen.

IMPRESSUM:

Herausgeber:

Kulturhanse
Plattform e.V.
Salinenstraße 34
99086 Erfurt

Das aktuelle Positionspapier und viele weitere Informationen finden Sie hier:
www.kulturhanse.org/positionspapier



Rückmeldungen zum Positionspapier sind ausdrücklich erwünscht:
kontakt@kulturhanse.org

Mehr Infos zur Kulturhanse:
www.kulturhanse.org



Sie unterstützen unser
Positionspapier?
Dann hier unterzeichnen:
kontakt@kulturhanse.org