LANDTAG
NORDRHEIN-WESTFALEN
18. WAHLPERIODE

STELLUNGNAHME
18/2409

A12

Hans-Josef Vogel
Regierungspräsident a.D.

Arnsberg, den 08.03.2025

Stellungnahme zur Anhörung des Ausschusses für Kultur und Medien am 13.03.2025: „Kulturelle Vielfalt, Kulturförderung stabilisieren …“

Die folgende Stellungnahme erfolgt schwerpunktmäßig aus Sicht der Praxis öffentlicher Kulturförderung und beschäftigt sich mit der Entwicklung der Kulturförderung des Landes Nordrhein-Westfalen (deutlicher Anstieg von Höhe und Vielfalt) sowie ihrer Regulierung. Die Stellungnahme zeigt Grundverständnis und beispielhafte Ansätze auf, die Regulierung der Kulturförderung mit Blick auf radikal neue Herausforderungen mit komplexen Problemstellungen besser auszurichten, um künstlerische und kulturelle Energien zur Gestaltung der Herausforderungen und ihrer Problemstellungen im Sinne einer zukunftsfähigen freiheitlichen und offenen Gesellschaft zur Entfaltung zu bringen.

1. Entwicklung der öffentlichen Kulturförderung in NRW

Höhe und Vielfalt der öffentlichen Kulturförderung in Nordrhein-Westfalen sind in den letzten Jahren deutlich gesteigert worden, um den gewachsenen unterschiedlichen Bedürfnissen und Herausforderungen des Kultursektors in einer vielfältigen souveränen Gesellschaft gerecht zu werden.

Das gilt auch für die Kulturförderung des Bundes und der Europäischen Union sowie für die private Kulturförderung und die privaten Kulturausgaben in Deutschland und NRW. Im Folgenden steht die öffentliche Kulturförderung des Landes Nordrhein-Westfalen im Mittelpunkt.

a. Höhe der NRW-Kulturförderung

aa. Höhe der öffentlichen Kulturausgaben des Landes NRW (inkl. Kommunen) (sogenannte Grundmittel)[1]

Die öffentlichen Kulturausgaben des Landes NRW (inkl. Kommunen) stiegen von 2011 bis 2021 von 1,55 Mrd. auf 2,26 Mrd. Euro, also um 710 Mio. Euro bzw. um 45,5%. Das entspricht 2021 pro Einwohner:in 126 € sowie einem Anteil am BIP von 0,3% und am Gesamthaushalt von 1,76 %.

Die öffentlichen Kulturausgaben von Bund und Ländern (inkl. Kommunen) insgesamt stiegen im selben Zeitraum von 9,4 Mrd. auf 14,9 Mrd. Euro, also um 5,5 Mrd. Euro bzw. um 59,2%. Das entspricht 2021 pro Einwohner:in 179,6 Euro sowie einem Anteil am BIP von 0,14 % und am Gesamthaushalt von 1,74%.

Im Ländervergleich sind die NRW-Kulturausgaben (inkl. Kommunen) 2021 am höchsten. Bezogen auf die Einwohnerzahl liegen sie knapp unter dem Durchschnitt der Bundesländer. Zwischen 2019 und

[1] Dazu: Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.): *Kulturstatistiken. Kulturindikatoren auf einen Blick. Ländervergleich, Ausgabe 2024*, 2024. Aktuellere Zahlen liegen nicht vor.

2020 verzeichnet NRW mit 28,8% den stärksten Anstieg der öffentlichen Kulturausgaben im Vergleich zu allen anderen Bundesländern.

bb. Höhe der geleisteten Kulturausgaben aus dem Kulturhaushalt des Ministeriums für Kultur und Wissenschaft NRW (MKW)[2]

Insbesondere die Höhe der geleisteten Kulturausgaben aus dem Kulturhaushalt des MKW wurden in den letzten Jahren - vor allem seit 2017 durch die 2018 initiierte *„Stärkungsinitiative Kultur“* - deutlich gesteigert. Die Kulturausgaben wuchsen von 2011 bis 2017 von 185 Mio. auf 201 Mio. Euro. Von 2017 bis 2023 wurden diese von 201 Mio. auf 323,1 Mio. Euro gesteigert. Das ist die bisher höchste Kulturförderung aus dem Kulturhaushalt des MKW seit Bestehen des Landes NRW.

Die geleisteten Ausgaben aus dem Kulturhaushalt wuchsen also von 2011 bis 2023 um 138,1 Mio. Euro bzw. um 74,6% und allein im Zeitraum von 2017 bis 2023 um 122,1 Mio. Euro, d.h. um 60,7%.

Im Kulturhaushalt des MKB standen 2024 aufgrund des gesamtwirtschaftlichen Kontextes der Kulturförderung rund 316 Mio. € zur Verfügung, sprich rund 7,1 Mio. Euro (also ca. 2,25 %) weniger als 2023. Für 2025 liegen die geplanten Ausgaben bei rd. 310 Mio. Euro.

Bislang unverplante Restmittel aus der *„Stärkungsinitiative Kultur“* helfen Kürzungen laufender Förderungen zu vermeiden, was einer flexiblen, aber natürlich zeitlich begrenzten Gestaltung auf Sicht entspricht.

Zu berücksichtigen ist, dass die Kulturausgaben in den Haushaltsansätzen auch anderer staatlichen Ebenen aufgrund von auslaufenden Corona-Hilfsmaßnahmen für den Kulturbereich sinken bzw. sinken werden.

cc. Öffentliche Kulturförderung weiterer Landesministerien

Öffentliche Kulturförderung ist in NRW darüber hinaus Querschnittsaufgabe verschiedener Ministerien, was oft übersehen wird. Zu berücksichtigen sind deshalb auch direkte und indirekte Kulturausgaben anderer Landesministerium (wie MHKBD, MKJFGFI, MSB).

Eine Kulturförderberichterstattung, die die Fördermaßnahmen und Förderbereiche aller beteiligten Landesministerien umfasst, gibt es aktuell nicht. Eine belastbare Quantifizierung aller NRW-Landesmittel für den Kulturbereich ist deshalb nicht oder nur aufwändig möglich, da die Fördermaßnahmen und Förderbereiche auch in Nordrhein-Westfalen noch nicht nach digitaler Logik gestaltet sind.

b. Vielfalt der NRW-Kulturförderung

Gleichzeitig ist seit 2017 die NRW-Kulturförderung deutlich vielfältiger ausgestaltet worden. Die Vielfalt der öffentlichen Kulturförderung des Landes ergibt sich insbesondere durch eine thematische Diversifizierung der Fördermittel, eine Erweiterung der Förderstrukturen sowie durch krisenbedingte

[2] Dazu: MKW: *Kulturförderbericht 2022 des Landes NRW*, Mai 2024; verschiedene Presseinformationen des MKW 2024

Impulse für neue Förderwege. Dies gilt entsprechend für die öffentliche Kulturförderung insgesamt und für die private Kulturförderung.

In NRW legte das Land vor allem ab 2017 neue Programme auf, ergriff zusätzliche Förderinitiativen zur Steigerung der Vielfalt und setzte diese erfolgreich um. Eine Übersicht über die Kulturförderung des MKW bietet der 2024 vorgelegte *„Kulturförderbericht 2022 des Landes NRW“*[3]. Dieser Bericht, der die geleistete Förderungen des MKW ab 20.000 Euro nach Bereichen und Förderungsempfänger:innen enthält, ist ein gutes Beispiel für notwendige Transparenz, wie sie auch für andere staatliche Beihilfen und Förderungen üblich werden sollte[4].

Insbesondere mit der *„Stärkungsinitiative Kultur“* 2018 wurden die Fördermittel inhaltlich ausgeweitet – beispielsweise für Soziokultur, freie Szene (hier insbesondere für spartenübergreifende und interdisziplinäre Projekte) und ländliche Kulturangebote. Neue Kunst- und Kulturformate wie digitale Kultur, Medienkunst und innovative Projekte erhielten Landesförderung. Der Weg der mutigen Unterstützung des Neuen sollte unabhängig von der weiteren Finanzausstattung fortgesetzt und ausgebaut werden. Denn die Heimat der Kultur in Zeiten radikalen Wandels ist ihre Kreativität. (Axel Brüggemann).

Herausragendes Beispiel ist die 2019 gegründete *Akademie für Theater und Digitalität* in Dortmund, die als bislang weltweit einmaliges Projekt Raum bietet für digitale Innovation, künstlerische Forschung und technikorientierte kulturelle Aus- und Weiterbildung. Sie ist das Zentrum der Entwicklung neuer Theaterformen und -technologien, die maßgeblich durch die neue digitale Medienepoche und deren Logik geprägt sind. Die Akademie ist Initiatorin und Teil von Vernetzung, Kooperation und Kombination sowie gegenseitigen Lernens, das auch kreatives Scheitern nicht ausschließt. Sie bildet ein völlig neues Ökosystem von Akteur:innen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur, aus *„institutioneller“* und *„freier“* Kultur.

2. Befunde zu Folgen für Regulierung und Management öffentlicher Kulturförderung

Die deutliche Steigerung von Höhe und Vielfalt der öffentlichen Kulturförderung hat in Folge zu einer gesteigerten, d.h. weitläufigeren und komplizierteren Förderregulierung geführt - insbesondere aufgrund der immer noch jeder Regulierung zu Grunde liegenden analogen Logik. Eine Erfahrung, die auch global für den allgemeinen Anstieg *(„Explosion“)* staatlicher Regulierung gilt (Indy Johar).

Die Zahl der **Förderprogramme des MKW** ist heute auf einem **Höchststand**. Die angewachsenen kulturbezogenen Förderprogramme anderer Landesministerien, des Bundes und der EU sowie die größere und vielfältiger gewordene private Kulturförderung kommen hinzu. Eine Gesamtübersicht von Kulturförderprogrammen, -organisationen und entsprechenden Ansprechpunkten gibt es weder für Deutschland noch für NRW. Eine solche Übersicht sollte als landesweit einheitliches Förderportal benutzerzentriert erstellt und genutzt werden[5].

Allein die **Kulturförderung des MKW**, die **durch die fünf Bezirksregierungen** umgesetzt wird, umfasst je nach Regierungsbezirk

[3] Siehe Fn.2 und dort S. 54-87
[4] Ein positives Beispiel stellt z.B. die Veröffentlichung der Information über landwirtschaftliche Beihilfen der EU und ihrer Begünstigten im Rahmen der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) dar.
[5] Auf den „Förderkompass“ des Münsterland e.V. zur Kulturförderung“ kann zum Beispiel aufgebaut werden.

- rd. 50 verschiedene Projekt-Förderprogramme und -linien,
- zahlreiche unterschiedliche institutionelle Förderungen (Die BezReg. Arnsberg bearbeitet und begleitet rd. 20 institutionelle Förderungen inkl. *Kultur Ruhr.*) sowie
- verschiedene als langjährige Projektförderungen ausgewiesene den institutionellen Förderungen vergleichbare *"Strukturförderungen"*.

2022 führte die Bezirksregierung Arnsberg (Dezernat 48) beispielsweise 56 Förderprogramme für Kunst und Kultur mit einem Finanzvolumen von rd. 86 Mio. Euro auf der Grundlage von 2.641 bearbeiteten und 2.108 genehmigten Anträgen durch.

Darüber hinaus werden Förderbereiche des MKW-Kulturhaushaltes durch **private Dritte** betreut und vergeben, die als *„Mittler“* öffentlicher Gelder agieren. Neben z.B. dem Landesbüro Freie Darstellende Künste betreuen Agenturen Förderprogramme des MKW.

Die Förderprogramme – nicht alle finden jährlich statt - sind oft kleinteilig und spezifisch und haben eigene Voraussetzungen, Verfahren, Fristen und jeweils einen eigenen engen Adressatenkreis, d.h. unterschiedliche Förderberechtigte. Dies entspricht der für unser politisch-administratives System üblichen Handlungsweise, durch möglichst ausgefeilte und komplizierte Regeln jeden Einzelfall abzudecken und die Regeln vorrangig zu *„vollziehen“*, sprich *„vollkommen“* anzuwenden, statt diese ziel- und wirkungsorientiert umzusetzen. Im Ergebnis ist deshalb der **Verwaltungsaufwand für alle Akteure** mit der gewachsenen und vielfältigeren Förderung größer und teurer geworden.

Für Kunst und Kultur ergibt sich mehr oder weniger jährlich die Herausforderung, unter der Vielzahl spezifischer Förderprogrammen das Richtige zu identifizieren, sich mit den besonderen Voraussetzungen der jeweiligen Förderung und Förderungsprozesse auseinanderzusetzen, diese in der Antragsphase und dann in der Förderphase zu berücksichtigen und anschließend entsprechend abzurechnen und prüffähige Nachweise zu erbringen.

Für die Förderbehörden und -einrichtungen steigt ebenfalls der Verwaltungsaufwand, da diese zum einen die detaillierten Förderrichtlinien und zum anderen weitere allgemeine Verwaltungsvorschriften des Landes und Eigenvorschriften zu beachten haben. Jedes Programm und jede Förderlinie bedarf Information, Beratung, Prüfung und ggf. Antragsverbesserung, in bestimmten Fällen Jurysitzungen, Genehmigungen, Förderbescheiderstellungen, Nachfragen, Veränderungen, Berichte und Einzelnachweise, Abrechnungen, Verwendungsnachweisprüfungen, ggf. Nachforderungen - das alles für jedes Förderprogramm jeweils X-Mal.

Aufgrund der gewachsenen Regulierung der Kulturförderung des Landes stehen in Folge weniger Ressourcen für die eigentliche Zielerreichung, d.h. für die künstlerische und kulturelle Leistung zur Verfügung. So verzehrt der Verwaltungsaufwand bei Förderbehörden und Förderorganisationen sowie bei den geförderten Akteuren personelle Ressourcen auch des zivilgesellschaftlichen (ehrenamtlichen) Engagements, ohne das zahlreiche Kunst- und Kulturprojekte nicht durchführbar wären.

Aufgrund der Vielzahl an *„Fördertöpfen“* und damit steigender Inanspruchnahme ist eine **Tendenz zu geringeren Fördersummen** zu beobachten, so dass Projekte sich aus verschiedenen Landesprogrammen quasi querfinanzieren müssen. Dies erhöht ebenfalls Kompliziertheit und Arbeitsaufwand für Akteure und Förderverwaltung.

Künstler:innen und Kulturschaffenden sollte die Förderung leichter gemacht werden. Denn künstlerische Energie fehlt für die Kunst, wenn sie für detaillierte Regulierung aufgewendet werden muss.

Aufgrund hohen bürokratischen Aufwands und Schwerfälligkeit der Strukturen ergibt sich auch die Problematik, dass auf eine erfolgreiche Förderempfehlung hin erst mit längerem **zeitlichem Verzug die entsprechenden Fördermittel zur Verfügung** gestellt werden können, was wiederum die Projektdurchführung belastet.

Das **Zeitproblem** insgesamt - verursacht durch detaillierte Antragsverfahren und langwierige Mittelbereitstellung - wirkt für Kunst und Kultur oft kontraproduktiv. Kunst greift Themen auf und muss sie auch im öffentlichen Interesse aufgreifen, die sich jetzt stellen, die die Menschen und die Gesellschaft akut beschäftigen. Vor allem dann erzielen Kunst und Kultur weitergehende Bedeutung und Wirkung. Lange Verfahren nehmen Kultur und Gesellschaft Chancen auf bestmögliche Wirkung.

Bestehende umfangreiche **Regulierung** verbunden mit Festhaltementalität und Risikoaversion **schützt** zudem dann **das Alte**, das mit komplizierter Förderung Erfahrung hat oder mit dem die Förderung Erfahrung hat. Dies geht zu Lasten des Neuen. **Das Neue**, das noch **Unbekannte**, das im Digitalen meist **noch Namenlose** bedarf meist erst neuer Richtlinien und Fördertatbestände sowie neuer innovativer Kombinationen von öffentlichen und privaten Förderungen. Es sollte Künstler:innen und Kulturschaffenden leichter gemacht werden, Neues zu schaffen.

Im Ergebnis sind heute hohe Beratungsdichte und kontinuierliche Serviceleistung wichtige Voraussetzungen für eine funktionierende Kunst- und Kulturförderung. Das führt dazu, dass in bestimmten Fällen hoher **Verwaltungsaufwand in keinem angemessenen Verhältnis zum tatsächlichen Fördervolumen** steht. Diese strukturelle Ineffizienz wird verstärkt durch den mangelnden Stand der Digitalisierung, der sich negativ auf die Arbeit der Verwaltung auswirkt, so dass viele Aufgaben doppelt oder hybrid ausgeführt werden müssen.

Schließlich kann die **Wirkung der Förderung** aufgrund der genannten Problembefunde nicht oder **nur aufwändig festgestellt** werden, so dass ein **stetiges Lernen aller Akteure und auch des Fördergebers erschwert,** wenn nicht sogar unmöglich gemacht wird. Das ist ebenfalls und gerade in Zeiten radikal neuer Herausforderungen ein nicht zu unterschätzendes Problem für die Gesellschaft und den notwendigen gesellschaftlichen Leistungsbeitrag von Kunst und Kultur und seine öffentliche Förderung.

3. Neue Herausforderungen mit komplexen Problemstellungen, neue Finanzierungsbedarfe und neue kulturelle Handlungsbedarfe

Radikal neue Herausforderungen mit komplexen Problemstellungen sind zu gestalten, die hier nur kurz benannt werden können: die neue digitale Menschheitsepoche, die unbarmherzig fortschreitende Erderwärmung mit ihren enormen Folgeschäden, das „nomadische 21. Jahrhundert“ (Gaia Vince), der Vernichtungskrieg gegen die Ukraine, das freiheitsgefährende Ende der bisherigen europäischen Sicherheit, ein zunehmender staatlicher Autoritarismus mit Großraumdenken, der Europa neu aufteilen will, Pandemien, Desinformation und Gift verbreitende soziale Medien, die zugleich die Öffentlichkeit fragmentieren, tiefgreifende demografische Veränderungen u.a.

Hinzu kommt immer mehr die Verteidigung der freiheitlichen Demokratie. Der um sich greifende Autoritarismus und rechtsextreme Bewegungen lehnen gerade das Neue, das Andere, die Vielfalt ab und wollen mehr oder weniger Zensur, die sogar rückwirkend durch Diffamierung beispielsweise das *Bauhaus* betrifft, wie ein Antrag im Landtag von Sachsen-Anhalt gezeigt hat. Kunstfreiheit, Wissenschaftsfreiheit und Pressefreiheit sind aber konstitutiv für Meinungsfreiheit und Demokratie.

Diese radikal neuen Herausforderungen heben bereits seit einiger Zeit das Normale, Eingeübte, das Liebgewonnene, das lange Zeit Erfolgreiche auf und verursachen zusätzliche öffentliche Finanzierungsbedarfe und kulturelle Handlungsbedarfe

So muss auch der Staat in nicht-normalen Zeiten aus seinem überholten Erfahrungshorizont heraustreten und neu entscheiden und handeln. In nicht-normalen Zeiten ergeben sich deshalb auch neue Anforderungen an die staatliche Kulturförderung und die Leistungsfähigkeit von Kunst und Kultur. Darüber bedarf es der Verständigung der Akteure.

4. Grundverständnis der Gestaltung der Kulturförderung in *nicht-normalen* Zeiten

Alle Akteure sind gefordert, die radikal neuen Herausforderungen mit ihren komplexen Problemstellungen anzunehmen und zu gestalten: Öffentlicher Fördergeber und seine Förderverwaltung auf der einen sowie *„institutionelle“* und *„freie“* Kultur auf der anderen Seite. Dabei gilt: Innovation ist die beste „Sicherung“ der Kultur und ihrer Bedeutung für das Ganze und das Neue sowie für die Demokratie. Das heißt:

Die ***„freie“* und *„institutionalisierte“* Kultur** nimmt wahr, dass sich der Kontext ihres Schaffens in solchen Zeiten verändert und sich die Frage *„Wie geht es weiter?“* stellt. Dabei geht es darum,

- sich noch stärker und in der Fläche zu trauen, Anderes oder Neues zu machen
- Angst vor Fehlentscheidungen auf einem unbekannten Weg zu überwinden und
- das negative Narrativ der Einsparung öffentlicher Fördermittel zu überwinden. *„Pessimismus ist Zeitverschwendung“* (Rafael Laguna de la Vera).

Für **Fördergeber und Förderverwaltung** geht es darum, Förderung effizienter und wirkungsorientierter an die Kulturschaffenden zu geben und sie dann in Ruhe arbeiten und entwickeln zu lassen, damit die Potenziale der Kreativität sich entfalten können. Eine stärkere Wirkungs- oder Zielorientierung öffentlicher Kulturförderung ist im gesamten Prozess der Entwicklung und Gestaltung der Förderung über das Fördermanagement bis hin zur geförderten kulturellen Leistung anzustreben. Fortschritte müssen festgestellt, mutige Experimente, kreatives Scheitern und das Lernen daraus abgesichert werden können. Publikumszuspruch kann kein ausschlaggebendes Kriterium für öffentliche Förderung sein – sonst müsste der Staat auch Musicaltheater und monumentale, immersive digitale Ausstellungen finanzieren.

Für den öffentlichen Fördergeber empfiehlt sich in Situationen von Unklarheit, Unsicherheit und Nicht-Normalität eine **Kombination** von **Gestaltung auf Sicht** (*„muddeling through“)* und **innovativer Gestaltung von Förderprogrammen** mit Bezug auf die neuen Herausforderungen insbesondere nach neuer digitaler Logik.

Gestaltung auf Sicht bedeutet: „Der *Entscheider …. kalkuliert von vornherein ein, dass er fast alles, was er entscheidet, nicht bloß mehrfach nachjustieren, sondern gar nicht so selten nach kürzester Zeit*

völlig auf den Kopf stellen muss…. Planlos ist das in dem Sinne, dass der Akteur … eine Schnelligkeit der Reaktion, des Sich-Umstellens und Sich-Einstellens … an den Tag legen muss, die durch Planung gerade ausgeschlossen würde" (Uwe Schimank). Es geht also um ein *„Keeping the future open"*, um ggf. kurzfristig ein *„Window of opportunity"* zu nutzen. Auch eine flexible Verwendung von Restmitteln aus Programmen ist hier einzuordnen.

Dies muss verbunden sein mit der Anpassung der Förderung an die neuen Herausforderungen, was nicht von vorneherein weniger Förderung, sondern neue Zielbestimmung der Förderung und bessere wirkungsorientierte Förderung bedeutet.

In nicht-normalen Zeiten mit ihren Unsicherheiten empfehlen sich in einer freiheitlich rechtstaatlichen Demokratie neue Herangehensweisen, wie sie beispielhaft in Finnland unter dem Begriff *„Humble Governance*" entwickelt und zusammengefasst werden. Gemeint sind Herangehensweisen, die sich durch *Bescheidenheit* auszeichnen, das heißt durch

- Anerkennung der eigenen Grenzen des Wissens und Handelns,
- Offenheit für unterschiedliche Perspektiven,
- Einbeziehung unterschiedlicher Akteure in die Entscheidungsprozesse und
- Lernen.

5. Ansätze zur Anpassung der öffentlichen Kulturförderung an die neuen Herausforderungen zur Sicherung der Verantwortlichkeit und Gestaltungsfreiheit der Akteure

Folgende Beispiele von Ansätzen können zu einer den neuen Herausforderungen entsprechenden öffentlichen Kulturförderung beitragen[6] und Teil eines ganzheitlichen Konzeptes werden.

a. Zusammenhänge gestalten

aa. Förderung *„institutioneller"* Kultur und *„freier"* Kulturszene stärker im Zusammenhang sehen und gestalten:

- Förderung und kreative Arbeit nach digitaler Logik (digitale Formate, digitale Plattform, Automatisierung, Daten etc.)
- Hybride Förderung (Kombination von institutioneller und projektbezogener Förderung, um mehr Dynamik in beiden Bereichen zu ermöglichen, gemeinsame Trägerstrukturen, Kooperationen)
- Wissenstransfer
- Innovative Förderung wie z.B. Kombination privater und öffentlicher Förderung, Crowdfunding mit öffentlicher Beteiligung: Kommunen oder Land verdoppeln erfolgreiche Crowdfunding-Kampagnen der freien Szene
- Gemeinsame Akteursbeteiligung von institutioneller Kultur und freier Szene.

[6] Vgl. zu einer besseren Regulierung allgemein und mit weiterführenden Hinweisen Vogel: *Rechtsetzung und Rechtumsetzung besser machen. Ein Diskussionsbeitrag aus der Verwaltungspraxis über Bürokratie und Governance Innovation*, in: Gräfe/Hafner/Kastilan/Süß (Hrsg.): *Politik und Verwaltung. Verstehen und Verändern. Festschrift für Jörg Bogumil*, 2025, S. 171-203; Bogumil/Gerber/Vogel: *Verwaltung besser machen. Vorschläge aus Wissenschaft und Praxis*, 2022.

bb. Kulturförderung stärker als Querschnittsaufgabe verschiedener Ministerien verstehen, indem sich Kulturressort und andere Ressorts wie Stadtentwicklung, Heimat, Bildung, Wirtschaft etc. **hier stärker verflechten**.

Beispiele anderer europäischer Länder (Niederlande, Finnland, Frankreich, Schottland) zeigen, dass Kulturförderung Innovationen zusätzlich ermöglicht und ihre Wirkung insgesamt steigert, wenn sie über Ministeriumsgrenzen hinweg gedacht und gestaltet wird.

cc. Zusammenhang von Förderrechtsetzung und Umsetzung gestalten

Dies kann durch ein ganzheitliches Design der Förderung von der Richtlinie über die Umsetzung bis zu Evaluation und Feed-back-Mechanismen erreicht werden.

dd. Bezirksregierungen als Bündelungsbehörden mit ihrem regionalen und kommunalen Wissen und ihrer Nähe zu den Akteuren **für eine effizientere wirkungsorientierte Kulturförderung** stärker nutzen. Örtliche und regionale Zusammenhänge können so in der Förderung stärker zur Geltung gebracht werden.

b. Förderprogramme bündeln und vereinfachen

Kulturförderprogramme im Rahmen der von der Landesregierung 2024 beschlossenen Straffung der über 1.000 NRW-Förderprogramme zusammenlegen, priorisieren und ihre Voraussetzungen vereinfachen bzw. durch klare Zielorientierung reduzieren, um mehr Transparenz für alle herzustellen, Zugänglichkeiten auch für das Neue zu vereinfachen, mehr Wirkung der geförderten Leistungen zu bewirken und den Verwaltungsaufwand zugunsten von Förderung und geförderter kreativer Leistung zu reduzieren.

Damit einhergehen sollten eine Erhöhung des Fördervolumens (bisherige Kleinstförderungen, die in keinem angemessenen Verhältnis zu Aufwand oder Wirkung stehen, sollten abgebaut werden) sowie eine deutliche Verkürzung des Zeitraums zwischen Förderempfehlung und tatsächlicher Mittelbereitstellung.

Es empfiehlt sich, auch bei der Bündelung von Förderprogrammen und Fördermaßnahmen die Erfahrungen der Bezirksregierungen als Bündelungsbehörden einzubeziehen.

c. Digitale Logik anwenden: Praxis- und Digitaltauglichkeit des Förderrechts herstellen

Digitale Logik im Förderrecht anwenden: von den Grundlagen digitaler Systeme über vernetztes Denken und Automatisierung bis zu Entscheidungen und Wirkung auf Datenbasis.

Praxis- und Digitalchecks sind erste Instrumente, die für die Entwicklung und Gestaltung mit Blick auf die Förderumsetzung eingesetzt werden können.

Eine in Sachen praktischer und digitaler Umsetzung nachlässige Fördergestaltung verursacht bei allen Beteiligten auch den Verwaltungen unnötig hohen Aufwand und unnötig viel Zeit zu Lasten der Kulturförderung und ihrer Wirkung.

Eine digitale Förderverwaltung bietet langfristig völlig neue Verwaltungsleistungen, die sich im Sinne eines *„Personal-Government“* dadurch auszeichnen, dass

- sie proaktiv (*„antragslos“)* und nicht mehr reaktiv, personalisiert/individuell angepasst, lebens- bzw. geschäftsereignisbasiert, benutzerzentriert und über neue Kanäle wie *Super Apps* einfach zugänglich sind,
- verschiedene Verwaltungsprozesse integrieren sowie
- KI, Big Data und maschinelles Lernen nutzen.

Erste proaktive personalisierte/individuell angepasste Verwaltungsleistungen gibt es bereits in Estland, Österreich und Neuseeland.

d. Mehr Akteursbeteiligung schaffen

Ein transparentes und Vertrauen begründendes Akteurs-Management für Entwicklung und Umsetzung der Förderprogramme realisieren (*„Sense of ownership“*) - auch zur inhaltlichen Weiterentwicklung der Förderung im Sinne des Neuen.

Fortlaufende Kommunikation mit den Akteuren auf Online-Plattformen ermöglicht darüber hinaus zügiges paralleles Arbeiten, Updates und kurze Informationen über den Fortschritt einer Förderung und eines geförderten Projektes bzw. einer geförderten Einrichtung.

e. Mehr Ziel- und Wirkungsorientierung herstellen

Eine Organisation, die die Ergebnisse ihres Tuns nicht hinterfragt und aus ihnen nicht lernt, läuft Gefahr zu stagnieren und immer *„weiter so“* zu arbeiten, selbst wenn Wirkungen ausbleiben und Vertrauen verloren gehen.

Mehr Ziel- und Wirkungsorientierung in der Förderung ermöglicht es, besser mit dem hohen Innovationstempo Schritt zu halten, Prioritäten zu bilden, Förderressourcen effektiv und effizient einzusetzen und zugleich den Fokus auf gesellschaftlichen Sinn und Relevanz der kulturellen Leistung zu richten.