



 Berlin, Germany – Research Lab Project

## Metaplan – Gesellschaft für Verwaltungsinnovation

Intermediäre Organisationen  
in der Kultur- und Kreativ-  
wirtschaft: Einflussmöglich-  
keiten für mehr Diversität  
und Inklusion in der  
öffentlichen Förderung

## **Intermediäre Organisationen in der Kultur- und Kreativwirtschaft**

### **Einflussmöglichkeiten für mehr Diversität und Inklusion in der öffentlichen Förderung**

#### **1. Einleitung**

Die Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) ist ein besonderer Bereich zwischen Kunst, Kultur und Wirtschaft, der sich gegen seine eindeutige Bestimmung sperrt. Sie umfasst „Aktivitäten, die eine Gesellschaft kulturell und kreativ bewirtschaften“ (Baecker 2020) und scheint sich dabei immer in derjenigen Form zu präsentieren, die ihren jeweiligen Fürsprecher\*innen dienlich ist (Newbiggin 2019, S. 23). Es existieren sowohl sektorale als auch tätigkeitsbezogene Definitionen, die einander überlagern und unterlaufen (zum „creative trident“ bei Bakhshi 2022). Auch der „Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft“ im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) markiert diese Uneindeutigkeit als methodisches Problem (Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft 2022, S.4). Die KKW oszilliert zwischen künstlerischem Schaffen und dessen wirtschaftlicher Verwertung und ist neben der Heterogenität ihrer Teilmärkte in Deutschland durch eine dezentrale, länder- und ressortübergreifende, politische Verantwortlichkeit gekennzeichnet.

Diese explorative Studie befasst sich mit der Rolle intermediärer Organisationen bei der Entwicklung sowie der Ausführung öffentlicher Förder- und Unterstützungsprogramme für die KKW. Sie stellt die Frage, wie Intermediäre in der KKW angesichts der Heterogenität der Teilmärkte und der Dezentralität politischer Verantwortung zwischen Bund und Ländern sowie verschiedener Ressorts und Referate für mehr Diversität und Inklusion sorgen können.<sup>1</sup>

Unter intermediären Organisationen verstehen wir in einem breiten Zugriff sowohl die Vielzahl von Berufs- und Interessensverbänden der KKW als auch öffentliche Fonds- und Stiftungen, landeseigene Entwicklungsgesellschaften, private Think Tanks, Projektträger sowie Beratungsfirmen. Sie alle entlasten die Verwaltung, indem sie nicht nur an der Entwicklung von Programmen mitwirken, sondern auch, indem sie deren Ausführung übernehmen.<sup>2</sup> Im Rahmen dieser Tätigkeit ist ihnen auch die Ausgestaltung und Operationalisierung von Programmen überlassen, womit sie sich Möglichkeiten erschließen, im Sinne transformativer Governance, den Werten Diversität und Inklusion zu mehr Geltung zu verhelfen und unterrepräsentierte

---

<sup>1</sup> Diversität und Inklusion sind als Werte zwar unterbestimmt und der Gegenstand politischer sowie wissenschaftlicher Auseinandersetzungen, doch deswegen nicht beliebig. Sie erfassen verschiedene Dimensionen von Diskriminierung. Dazu zählen die sexuelle Orientierung, das Geschlecht und die geschlechtliche Identität, die ethnische Herkunft und Nationalität, die Religion und Weltanschauung sowie soziale Herkunft, Alter und die körperlichen und geistigen Fähigkeiten.

<sup>2</sup> Zur juristischen Abgrenzung von Kooperationspartnern der Verwaltung in Beliehene, Verwaltungshelfer, Verwaltungsmittler und Beauftragte, Lämmerzahl 2007 sowie, Ackermann 2016.

Perspektiven zu berücksichtigen. Dies betrifft insbesondere die Vereinfachung von Beantragung von Fördermitteln und die Projektdokumentation, Netzwerkarbeit als Schnittstelle von Verwaltung, Politik und den diversen Communities der KKW sowie die Professionalisierung von Entscheidungsgremien als auch deren professionelle Begleitung im Hinblick auf Diversitäts- und Inklusionsfragen.

Die Studie bewegt sich im Grenzgebiet von Organisationssoziologie, Verwaltungs- und Politikwissenschaft, sowie Fragen (institutioneller) Diskriminierung. In diesem Rahmen kann jedoch keinem dieser Forschungsstränge erschöpfend nachgegangen werden. Das Ziel besteht vielmehr darin, intermediäre Organisationen konzeptionell zu erfassen, spezifische Problemlagen in der KKW zu explorieren und auf Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten hinzuweisen, mit denen Diversität und Inklusion in der Branche gefördert werden können. Die Exploration dieser Themen stützt sich theoretisch auf die Systemtheorie, Forschungen zur Ministerialverwaltung sowie die Implementationsforschung. Im Fokus steht die Operationalisierung von Programmen durch intermediäre Organisationen als Implementationsträger (1980b, S. 238). Wir verwenden dabei einen breiten Programm-Begriff (Luhmann 1973; Mayntz 1980a), um die Breite verschiedener Förderungen und Unterstützungsleistungen begrifflich einzuschließen. Programme sind Vorgaben und Regeln für richtiges Entscheiden. Förderprogramme bestehen dabei aus Förderzielen und -kriterien, aus Fristen und Leistungsbeschreibungen sowie aus Bekanntmachungen und Ausschreibungen. Sie sind die Gesamtheit der formalen Vorgaben, die konkreten Zuwendungsentscheidungen zugrunde liegen. Auch Regelungen, die die Tätigkeit und Besetzung von Entscheidungsgremien betreffen, fallen in dieses Verständnis von Programmen.

Die Fragestellung des Projekts wurde zunächst im Rahmen theoriegeleiteter Überlegungen und Dokumentanalysen im Forschungsteam entworfen. Im erweiterten Rahmen der Metaplan Gesellschaft für Verwaltungsinnovation sowie im regelmäßigen Austausch mit dem Creative Impact Research Centre Europe (CIRCE) wurde sie weiterentwickelt und verfeinert. Im Rahmen von Expert\*inneninterviews mit Vertreter\*innen aus Verwaltung und intermediären Organisationen sowie in Diskussionen mit CIRCE-Fellows, insbesondere des Berliner Research Labs, wurden zentrale Thesen des Projekts erprobt, diskutiert und weiterentwickelt.

## **2. Politik, Verwaltung und intermediäre Organisationen**

In demokratisch verfassten und funktional differenzierten politischen Systemen wie der BRD fließt Macht vom Publikum, d.h. den Wähler\*innen, über die parlamentarische Politik der Gesetzgebung zur Verwaltung, die auf gesetzlicher Grundlage Entscheidungen anfertigt, deren

Empfänger\*innen wiederum das (wahlberechtigte sowie auch nicht wahlberechtigte) Publikum sind (Luhmann 2002; 2010). Dieser dominierende Kreislauf ist auf Entlastungen angewiesen. Jede Machtposition ist im Zuge ihrer Ausübung auf die Mitwirkung jeweils anderer Machtpositionen angewiesen, muss also Gegenmacht hinnehmen, um selbst Macht auszuüben (Luhmann 1981, S. 74). So ist die Verwaltung etwa auf die Mitwirkung von Entscheidungsempfänger\*innen und die Gesetzgebung auf die Bereitstellung von Informationen durch die Verwaltung angewiesen. Aus den Aufgaben und Problemlagen des einen entstehen Machtquellen für ein anderes Teilsystem der Politik. Komplexität wird zur Machtquelle (Luhmann 1981, S.75).

Angesichts der Komplexität gesellschaftlicher Problemlagen verschiebt sich die Entwicklung von Programmen vom Parlament in Richtung Ministerialverwaltung (Mayntz 1978, S. 181ff.). Personalkapazität und Fachlichkeit sorgen für eine weitere Dezentralisierung der Programmentwicklung innerhalb der Ressorts auf die Ebene ihrer Fachreferate (Mayntz 1978, S.187ff.). Im Zuge der Gesetzesvorbereitung wird die Verwaltung mit zusätzlichen Anforderungen der Informations- als auch Legitimationsbeschaffung belastet. Um dem gerecht zu werden, beteiligt sie Verbände und Sachverständige im Rahmen von Kontaktsystemen an der Programmentwicklung (Luhmann 1983; Willke 1983; 2014). Auf Seiten des Parlaments erfüllt die Einrichtung überfraktioneller Enquete-Kommissionen eine vergleichbare Funktion (Altenhof 2002, S. 183ff.). Sie unterstützen Verwaltung und Parlament bei der Definition von Problemen und der Erarbeitung von Lösungen. Einflussnahme findet dabei als organisierte Interessensvertretung und sachverständige Beratung statt, bei der auch die Verbände insbesondere die Ministerialverwaltung adressieren (Hennis 1961; Mai 2018; Döhler 2020). Interessensverbände sind ihrerseits durch die Vertretungs- und Organisationsfunktion für die Interessen ihrer Mitglieder interessante Kooperationspartner für die Verwaltung, da sie politische Unterstützung für Vorhaben organisieren können. Sie verfügen zudem über branchenspezifisches Expert\*innenwissen in Bezug auf technische Funktionsdetails und Geschäftsabläufe (Döhler 2020, S. 17ff.). Über dieses Wissen verfügen auch Wissenschaftler\*innen, Vereine, Think Tanks, Institute und andere. Auch sie bzw. ihre Vertreter\*innen werden zur „Formulierung der Probleme und der Erarbeitung von Entscheidungskriterien und -optionen“ (Wilke 2014, S.64) an einer „Vielzahl von

Kommissionen, Räten, Runden Tischen, Expertengremien, wissenschaftlichen Diensten, Stiftungen und beauftragten Institutionen“ (ebd.)<sup>3</sup> beteiligt.

Während diese Beteiligungen der Interessensverbände und sachverständigen Gremien auf die Entwicklung von Programmen zielen, besteht für intermediäre Organisationen auch im Rahmen der Ausführung von Programmen die Möglichkeit Einfluss zu nehmen. Diese Tätigkeiten fallen jedoch stärker in den Bereich der Vollzugsverwaltung und Landesministerien. Die Freiheiten bei der Ausführung von Programmen bemessen sich am Grad ihrer Operationalisierung (Luhmann 1973, S. 314f.). Das betrifft die Verfügbarkeit und Zweckbindung von Ressourcen sowie die Kontrolle durch vorgesetzte Behörden (Mayntz 1978, S.231). Die Vorteile der Vergabe von Fördermitteln als Zuteilungsentscheidungen (Geld) gegenüber Eingriffsentscheidungen (Macht) besteht in einer flexibleren, opportunistischen Koordination von Entscheidungen in der Verwaltung und der Verschiebung von Komplexität auf ausführende Organisationen in der Umwelt. Diese Entlastung führt jedoch in das Dilemma der Verwaltung, Entscheidungserleichterungen mit Machtgewinnen ihrer Umwelt zu bezahlen (Luhmann 2010, S. 244ff.). Hier kommen intermediäre Organisationen ins Spiel, die als privatrechtliche Träger im Auftrag der Verwaltung tätig werden und Programme im Zuge der Ausführung weiter operationalisieren. In ihrer Tätigkeit haben sie indirekt Teil an der Ausübung politischer Macht. Dabei werden sie durch Verträge gesteuert und, im Fall öffentlicher Beteiligungen, durch Kontroll- und Aufsichtsgremien überwacht. In der KKW sind dies Kulturbüros und -sekretariate, landeseigene Entwicklungsgesellschaften, öffentliche Kulturstiftungen sowie Förder- bzw. Investitionsbanken<sup>4</sup> doch auch private Vereine und Gesellschaften ohne öffentliche Beteiligungen. Ausführende intermediäre Organisationen machen sich durch den Zuwachs ihres operationalen Wissens insbesondere im Falle längerfristig bestehender Kooperationsbeziehungen für die Verwaltung zunehmend unverzichtbar.

Während mit Branchendefinitionen wie „Kultur- und Kreativwirtschaft“ der Versuch unternommen wird, das ‚Was‘ der Förderung und Unterstützung d.h. ihr Ziel zu bezeichnen, sind Werte wie Inklusion und Diversität zunächst sekundäre, konkretisierende Gesichtspunkte. Sie beziehen sich auf das ‚Wie‘. Ausnahmen bilden hier zielgerichtete Förderungen, wie etwa Diversitätsfonds, die diese Themen als Förderziele direkt adressieren. Sowohl die primären als auch die sekundären Aspekte müssen jedoch auf der Ebene konkreter Förderprogramme

---

<sup>3</sup> Zum Problem der Eingrenzung dieser Organisations- und Gremienlandschaft allein auf Bundesebene, Schröder et al. 2010.

<sup>4</sup> Für eine ausführliche Erörterung der Rechtslage solcher parastaatliche Verwaltungsträger am Fall der Kulturpolitik des Goethe-Instituts, Schulz 2000.

operationalisiert werden. In der Ausführung eröffnen sich intermediären Organisationen Möglichkeiten der Ausgestaltung durch die Operationalisierung der Programme im Detail (Luhmann 1973, 314ff.). Im Zuge dieser Entlastung wächst die Macht intermediärer Organisationen über die Verwaltung. Darüber hinaus bauen sie in ihrem jeweiligen Tätigkeitsbereich Vollzugswissen auf, das sie wiederum zu interessanten Partnern für die (Weiter-)Entwicklung von Programmen macht<sup>5</sup>.

### **3. Die Verwaltung der Kultur- und Kreativwirtschaft**

Der zentrale Bezugspunkt der KKW-Debatte in Deutschland ist der Bericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, der das Problem der Eingrenzung der KKW prominent hervorhebt (Deutscher Bundestag 2007, S. 343-349). Ergebnis der Kommission ist die Empfehlung, die KKW als Querschnittsaufgabe zu verankern und eine interministerielle Arbeitsgruppe einzurichten (2007, S.374). Im Jahr 2008 begrüßte die Wirtschaftsministerkonferenz der Länder dann, im Anschluss an Beratungen ihrer Ad-hoc Gruppe Kreativwirtschaft, die länderübergreifende Einigung auf eine Definition der KKW, die elf Teilmärkte umfasst (2008, Beschluss zu Tagesordnungspunkt 5). Zu den Teilmärkten zählen die Musikwirtschaft, der Buchmarkt, der Kunstmarkt, die Filmwirtschaft, die Rundfunkwirtschaft, der Markt für darstellende Künste, der Architekturmarkt, die Designwirtschaft, der Pressemarkt und der Werbemarkt als auch die Software- und Games-Industrie. Das Thema KKW wird vor allem auf der Referatsebene der Wirtschaftsministerien der Bundesländer bearbeitet. In zwölf Landesministerien und Senatsverwaltungen sind Referate eingerichtet, die sich explizit, wenn auch nicht ausschließlich, mit dem Thema KKW befassen. Nur in Hamburg wird das Thema der Kulturpolitik zugeordnet. Neben der Wirtschaftsministerkonferenz der Länder äußert sich auch die Kultusministerkonferenz der Länder zum Thema KKW. Sie sieht sich jedoch nicht zuständig und betont ihre Rolle als Mentorin und Moderatorin (KMK 2007, S.2).

Neben der Vielzahl von Referaten in den Landesministerien sowie länderübergreifender Kontaktsysteme wird das Thema KKW auf Bundesebene hauptsächlich von zwei Ressorts bearbeitet. Das BMWK und die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) haben in ihren Häusern ebenfalls eigene Referate für die KKW geschaffen (BMWK 2023; BKM 2023). Seit 2022 existieren zudem Ansprechpartner\*innen auf den Leitungsebenen

---

<sup>5</sup> So nutzt das Bundesministerium für Bildung und Forschung Projektträgerorganisationen im Rahmen vertraglicher Beauftragungen nicht nur zur wissenschaftlich-technischen und administrativen Abwicklung von Maßnahmen, sondern auch für Beratungs- und Unterstützungsleistungen sowie für die Formulierung von Förderbekanntmachungen, Deutscher Bundestag 2018 S.4.

beider Häuser, die als zusätzliche Kontaktstellen für die Branche und Verbände in „Ergänzung der zuständigen Fachministerien die Bundesregierung in Belangen der Kultur- und Kreativwirtschaft“ (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2022) fungieren. Auch auf Bundesebene ist die Koordination des Themas ein komplexes Zusammenspiel von Stellen.

Die Dezentralität politischer Verantwortung in Bund und Ländern produziert mannigfaltige Kontaktpunkte von Politik, Verwaltung und KKW. Die Komplexität der intraministerieller (Mayntz 1978) und interministerieller Koordination (Husted 2014; Husted und Veit 2014; Husted und Danken) sowie der Einflussnahme durch Verbände und Sachverständige über Kontaktsysteme der Verwaltung (Scharpf 1993a, 1993b, Mai 2018; Döhler 2020) erschweren eine zielgerichtete Einflussnahme im Hinblick auf mehr Diversität und Inklusion in der KKW.

Neben der dezentralen politischen Verantwortlichkeit für die KKW sorgt der Zuschnitt als Querschnittsbranche aus elf Teilmärkten für eine Vielzahl von Interessenslagen und eine Zerfaserung der Interessensverbände. Verstärkt wird dies durch netzwerk- und projektförmige Arbeitsweisen in der KKW. Kreativwirtschaftliche Netzwerke umfassen Produktion, Dienstleistungen sowie den Handel und damit Organisationen unterschiedlicher Größe (Lange 2009, S.54; Euteneuer 2011, S. 63). In den darstellenden Künsten, der Architektur, auf dem Kunstmarkt sowie auch in der Software- und Gamesbranche sind Kleinstunternehmen für den größten Anteil am Umsatz verantwortlich, während in der Musikwirtschaft, auf dem Buchmarkt, in der Film- und der Rundfunkwirtschaft sowie auf dem Presse- und Werbemarkt die Großunternehmen dominieren (Söndermann et al. 2009, S. 24 f.). Teilmarktübergreifend ist ein hoher Anteil an Kleinstunternehmen bzw. Freiberufler\*innen und Freelancern zu verzeichnen (Initiative Kultur und Kreativwirtschaft 2022, S. 11). Weder branchenweit noch für die einzelnen Teilmärkte ist daher von einheitlichen Interessenslagen auszugehen.

In den Expert\*inneninterviews sowie im Austausch mit dem Research Lab Berlin wurde die Perspektive auf das Problem der „Zersplitterung“ der Interessenverbände und der Dezentralisierung politischer Verantwortlichkeit weitgehend geteilt. Während ein Teil der kreativwirtschaftlichen Verbände sich wirtschaftspolitisch ausrichte, ordne sich die überwiegende Mehrheit kulturpolitisch ein. Die Konkurrenz der mitunter sehr einflussreichen großen Teilmarkt-Verbände sei zudem sehr ausgeprägt. Die großen Verbände, insbesondere in den kapitalintensiven Teilmärkten, seien stark durch die Verwerter\*innenseite dominiert. Demgegenüber sei die Interessensvertretung der vielen Solo-Selbständigen der KKW eher schwach. Versuche „die Branche zusammenzuführen“ gebe es schon lange, doch es sei bereits schwierig, die Interessenslagen eines Teilmarktes „unter einen Hut zu bekommen“. So zählt

allein der Deutsche Kulturrat, als Spitzenverband deutscher Kulturverbände, nach eigenen Angaben 261 Mitgliedsorganisationen. Er bildet zwar auf der Ebene seiner Sektionen die Teilmärkte der KKW weitestgehend ab, doch ist auf dem gesamten Feld der Kulturpolitik aktiv (Deutscher Kulturrat 2021).

Angesichts dieser Heterogenität und Zerfaserung wirken Politik und Verwaltung auf die Schaffung von Institutionen hin, die sie als übergreifende Repräsentanz der KKW adressieren können. Solch eine Unterstützung von Adressenbildung in Form der Unterstützung von Spitzenverbänden ist nicht unüblich. So wird etwa der Kulturrat maßgeblich aus Bundesmitteln finanziert (Deutscher Kulturrat 2022). Vergleichbare Aktivitäten der gezielten Unterstützung von Adressenbildungen durch Politik und Verwaltung sind Einrichtungen wie die Wissens- und Innovationsgemeinschaft „Culture & Creativity“ des Europäischen Innovations- und Technologieinstituts auf europäischer Ebene oder das „Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft“ im Rahmen der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft“ von BMWK und BKM unter Beteiligung von fünf weiteren Bundesministerien auf nationaler Ebene. Im Rahmen solcher Projekte wird vor allem branchenspezifische Expertise konzentriert und verfügbar gemacht. Sie dienen der Informationsbeschaffung und Beratung sowohl für die Politik als auch die Branche und andere Akteur\*innen. Als Vernetzungsstellen, leisten diese Initiativen und Projekte zudem Lobbyarbeit im Austausch mit politischen Entscheider\*innen für die Branche(siehe für das Kompetenzzentrum KKW Weber et al. 2018). Derartige Projekte markieren die Überlagerungen und Verschränkungen von Problembeschreibung, Programmentwicklung und -ausführung.

Die Einrichtung solcher Adressen für branchenspezifisches Wissen bietet intermediären Organisationen die Chance, im Kontext der Information und Beratung von Politik und Verwaltung, Themen wie Diversität und Inklusion zu platzieren und in die Programmentwicklung einzubringen. So berichteten intermediäre Organisationen in den Interviews, sich insbesondere durch die Bereitstellung von Informationen als Ansprechpartnerinnen der Verwaltung positionieren zu können. Die Erhebung und schnelle Verfügbarkeit von Daten zu Diversität und Inklusion erhöhten die Chancen, dass sie als Entscheidungsgrundlagen in die Programmentwicklung eingehen. Zudem könne so die eigene Organisation als Partnerin etabliert werden. Angesichts der gesellschaftlichen Relevanz der Themen wird hier in Zukunft ein erhöhter Informations- und Beratungsbedarf vermutet. Inwieweit intermediäre Organisationen jedoch an der konkreten Programmentwicklung beteiligt würden, sei von der Stellung des jeweils zuständigen Referats innerhalb eines Ressorts



abhängig. Nach außen hin sei dies, so die Einschätzungen, ein undurchsichtiger Prozess der Abstimmung und Verhandlung innerhalb der jeweiligen Ressorts. Angesichts der Dezentralität der Themenverantwortlichkeit stünden die Chancen, auf breiter Basis Einfluss auf die Programmentwicklung zu nehmen, eher schlecht.

#### **4. Diversität, Inklusion und die Gestaltungshebel intermediärer Organisationen**

Die Heterogenität der KKW als Querschnittsbranche und die Komplexität ihrer Koordination als bund- und länder- sowie ressortübergreifende Querschnittsaufgabe erschwert alle Versuche, Werten wie Diversität und Inklusion im Rahmen der Programmentwicklung branchenweite Geltung zu verschaffen. Sie verdeutlichen einen Bedarf für „neue Steuerungsformen zwischen Staat, Privatwirtschaft und intermediären Akteuren“ (Lange et al. 2009, S. 20). Dabei kommt der „Schnittstellenkompetenz“ (Lange et al. 2009, S. 23) der intermediären Organisationen im Rahmen der Kooperation mit organisierten Netzwerken eine besondere Bedeutung zu (Wellmann 2009, S.192).

Neben der Entwicklung bietet die Ausführung von Programmen Möglichkeiten der Einflussnahme. Während Verbände und sachverständige Gremien vor allem die Entwicklung von Programmen fokussieren, sind es öffentliche Stiftungen, Förder- und Investitionsbanken und landeseigene Gesellschaften aber auch private Organisationen ohne staatliche Aufsicht oder Beteiligung, die als Auftragnehmer und Projektträger die Ausführung von Programmen übernehmen. Im Fall öffentlicher Beteiligungen werden intermediäre Organisationen durch Aufsichts-, Verwaltungs- oder Stiftungsräten, die mit dem Personal der Verwaltungsspitzen besetzt sind, politisch kontrolliert. Die operative Steuerung übernehmen jedoch Kontaktstellen auf der Referatsebene der Verwaltung. Diese Dynamik entspricht der beschriebenen Verschiebung der Programmentwicklung in der Ministerialverwaltung, wobei es hier um den Vollzug geht. Im Zusammenhang dieser Entlastung der Verwaltung eröffnen sich Möglichkeiten, den Werten Diversität und Inklusion Ausdruck zu verleihen und Geltung zu verschaffen.

Im Rahmen von Interviews mit Expert\*innen sowie Diskussionen im Research Lab Berlin konnten drei Gestaltungshebel im Rahmen der Ausführung von Programmen identifiziert werden, die intermediäre Organisationen nutzen, um Diversität und Inklusion in der KKW zu fördern: Die Vereinfachung der Antragstellung (4.1), die Netzwerkarbeit mit Communities (4.2) und die Professionalisierung von Entscheidungsgremien (4.3). Diese Gestaltungsmöglichkeiten zählen bereits zum Repertoire einiger intermediärer Organisationen. Die Erfahrungsberichte

von Expert\*innen aus der Praxis werden im Folgenden vor dem Hintergrund theoretischer Einordnungen skizziert.

#### **4.1 Vereinfachung von Antragstellung und Dokumentation**

An den Grenzen der Verwaltung unterliegen Antragsstellende dem „Stilzwang der Bürokratie“ (Luhmann 2010, S. 140).. Im Kontakt mit der Verwaltung müssen sie „Formulare ausfüllen, Fragen beantworten, Geduld haben, zornige Reaktionen in ein eigens dafür vorgesehenes Schema pressen und die Verärgerungen, die damit verbunden sind, herunterschlucken“ (2010, S. 140). Im Fall der Förderung der KKW müssen künstlerische und kreative Vorhaben in eine Sprache übersetzt werden, die für die Verwaltung anschlussfähig und verständlich ist. Die Sprache der Verwaltung im Kontext der Förderung ist die Sprache der Anträge und Fristen, der Förderziele und Förderkriterien. Wer im Kontakt mit der Verwaltung geübt ist, hat hier einen klaren Vorteil.

Die Beantragung von Fördermitteln ist aufwändig. Hoher Antragsaufwand und unsicherer Erfolg bedeuten insbesondere für Kleinunternehmen und Selbständige ein entsprechend hohes Risiko. Jede Antragsphase bindet Ressourcen, sodass Ablehnungsrisiko und Antragsaufwand oft in keinem lohnenswerten Verhältnis stehen. Anträge aus marginalisierten Communities werden neben dem Antragsaufwand und dem Ablehnungsrisiko durch das spezielle Antragswissen entmutigt, das es für eine erfolgreiche Antragsstellung benötigt wird. Dieses Wissen ist dort am größten, wo regelmäßig Anträge gestellt und bearbeitet werden. Intermediäre Organisationen verfügen häufig über dieses Wissen. Sie können als Mittlerinnen zwischen Verwaltung und Antragsstellenden bzw. Zuwendungsempfänger\*innen Übersetzungsarbeit leisten. Das betrifft sowohl die Vereinfachung der Beantragung als auch die Unterstützung bei der Projektdokumentation. Intermediäre überbrücken den Kommunikationsstil von Verwaltung und den Akteur\*innen der KKW.

Eine Entlastung bei der Beantragung kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen. Um die Inklusivität von Förderprogrammen zu erhöhen, wird versucht, die Hürden bürokratischer Sprache abzubauen, indem Versionen in einfacher, erklärender Sprache und Übersetzungen zur Verfügung gestellt werden. Diese Entlastung bei der Antragstellung kommt nicht nur marginalisierten Gruppen, sondern allen zugute, die im Kontakt mit der Verwaltung ihrem Kommunikationsstil unterworfen sind. Der Einfluss dieses Stils der Kommunikation äußert sich insbesondere bei der Orientierung von Anträgen an Ausschreibungen und Förderkriterien. Die Verwendung ermächtigender Sprache, so die Wahrnehmung der Interviewpartner\*innen,

sei diesbezüglich ein Bereich, der besonderer Aufmerksamkeit bedürfe. So sei es bei Förderprogrammen, die die Berücksichtigung marginalisierter Perspektiven oder Gruppen zum Förderziel erklären und in Förderkriterien berücksichtigen, vorteilhaft die eigenen Marginalisierungs- und Diskriminierungserfahrungen in besonderer Weise hervorzuheben. Anträgen werden geringere Erfolgchancen attestiert, wenn sie, anstatt Diskriminierung ausführlich zu schildern und zu belegen, eine ermächtigende Sprache verwendeten. Erfolgreich seien diejenigen Anträge, die Diskriminierungserfahrungen sowohl einfach als auch drastisch schilderten. Diese Erfahrungen wiederholt dar- und belegen zu müssen, wird als anstrengend und emotional belastend beschrieben. Förderkriterien, die zwar explizit auf marginalisierte Gruppen und Perspektiven abzielen, drohten so Diskriminierung fortzuschreiben. Hier bedürfe es auf Seiten der Förderinstitutionen professioneller Entscheidungsgremien mit Verständnis für die Perspektive der Antragstellenden (dazu 4.3).

Neben der Sprache ist die unmittelbare Unterstützung bei der Antragstellung ein Hebel für Inklusion. Hier wurden in den Interviews erklärende Videos bei Online-Anträgen sowie zusätzliche Erklärungen zu Formularen diskutiert. Auch Coachings oder Workshops für die Erstellung von Projektanträgen werden bereits von Intermediären angeboten. Auch bei der Dokumentation der Verwendung von Mitteln können Intermediäre unterstützen. So geht öffentliche Förderung häufig mit hohen Anforderungen an das Reporting einher, denen gerecht zu werden insbesondere kleinen Organisationen schwerfällt. Besonders effektiv wird – sowohl bei der Antragsstellung als auch der Dokumentation – die Unterstützung im direkten Kontakt wahrgenommen. Diese erfolgt nicht nur über die von intermediären Organisationen betriebenen Beratungsstellen, sondern auch über personenbezogene Hilfenetzwerke in der KKW, die sich z.B. gegenseitig bei der Formulierung von Projektanträgen unterstützen.

Für intermediäre Organisationen bedeutet die Arbeit an der Schnittstelle von Verwaltung und KKW und der Einsatz für mehr Diversität und Inklusion einen zusätzlichen Aufwand. Soll für Zuwendungsempfänger\*innen die Antragsstellung und die Projektdokumentation vereinfacht werden, muss diese Komplexität von der intermediären Organisation absorbiert werden. Während verwaltungsseitig die unbürokratische Umsetzung von Projekten durch landeseigene Gesellschaften geschätzt wird, beklagen diese Intermediäre den hohen bürokratischen Aufwand, der dabei auf sie übergeht. Insbesondere, wenn in einer Organisation die Mittelabflüsse verschiedener Fördertöpfe (Bund, Land und EU) betreut, steigt der Verwaltungsaufwand enorm. Zusätzliche Fördertöpfe seien mit einem immensen Zuwachs an Bürokratie verbunden, sodass oft schlicht das Personal fehle oder zusätzliches Personal eingestellt werden müsse, um den Aufwand zu bewältigen. Gerade für kleinere Organisationen

mit weniger Mitteln und Personal kann dieser Aufwand schnell zum Problem werden. Der Abbau bürokratischer Hürden und Aufwände für Zuwendungsempfänger\*innen ist einer der zentralen Hebel, um diverser und inklusiver zu fördern und insbesondere kleinere Organisationen, die sich durch ihre Nähe zu Fördermittelempfänger\*innen und Netzwerkarbeit auszeichnen, in ihrer Rolle als Intermediäre zu unterstützen.

#### **4.2 Netzwerkarbeit intermediärer Organisationen:**

Die Relevanz von Netzwerken in der KKW wird sowohl in der Literatur als auch von den Expert\*innen in den Interviews und den CIRCE-Fellows betont. Intermediäre Organisationen bilden dabei die Schnittstellen von Verwaltung und KKW. Als programmausführende Organisationen sind sie die unmittelbaren Kontaktpunkte der Antragstellenden und Zuwendungsempfänger\*innen. Dabei müssen sie zwischen den legitimen Kontrollinteressen der Verwaltung und den künstlerischen und kuratorischen Freiheiten der Zuwendungsempfänger\*innen vermitteln.

Die Netzwerkarbeit in der KKW bildet einen weiteren Gestaltungshebel intermediärer Organisationen im Hinblick auf Diversität und Inklusion. Durch sie werden Kommunikationswege in verschiedenen Communities erschlossen und genutzt, um Informationen über Fördermöglichkeiten und Antragsberechtigung zielgenauer zu platzieren. Neben Informationsplattformen, die Informationen über Förderangebote konzentriert und niedrigschwellig verfügbar machen, ist die Verbreitung über persönliche Netzwerke ein wichtiges Mittel, um Communities zu erreichen, die für die Verwaltung sonst nur schwer adressierbar sind. Zwischen Verwaltung und Zuwendungsempfänger\*innen treten so nicht nur eine, sondern mitunter mehrere intermediäre Organisationen und verschiedene Akteur\*innen als Vermittlungsinstanzen. Vereine und Initiativen fungieren hier oft als kleine, lokale Projektträger, die mitunter selbst Projektmittel akquirieren und im Rahmen eigener Projekte Aufträge an Künstler\*innen und Kulturschaffende ihres Netzwerkes vergeben.

Insbesondere, wenn Projekte initiativ an die Verwaltung oder ihre intermediären Organisationen herangetragen werden, ist ein Vertrauen in die Beteiligten sowie deren bisherige Erfahrung in der Umsetzung vergleichbarer Projekte erfolgskritisch. Anträge werden in der Verwaltung in der Regel auf Ebene der Fachreferent\*innen geprüft. Zwar müssen Antragstellende keine persönlichen Kontakte in die Verwaltung pflegen, doch plausibel die Substanz ihres Vorhabens und ihre Befähigung zur Umsetzung nachweisen können. Auf Referatsebene ausgesprochenen Empfehlungen wird, so die Einschätzung der Interviewpartner\*innen, in den meisten Fällen gefolgt. Hier haben intermediäre Organisationen die Chance, Projekte zu unterstützen und als

Fürsprecherinnen insbesondere für Antragstellende aus marginalisierten Communities, die noch keinen derartigen Vertrauensvorschuss auf Seiten der Verwaltung genießen, aufzutreten.

Für intermediäre Organisationen ist die Etablierung und die Pflege dieser Netzwerke ein mitunter zeitaufwendiges Unterfangen, da der Aufbau von Vertrauen besonderer Sensibilität sowohl in Richtung der KKW und ihren Communities als auch in Richtung von Verwaltung und Politik bedarf. Die Vergabe öffentlicher Mittel ist immer auch Gegenstand öffentlicher Debatten, sodass mit der Vergabe ein politisches Risiko einhergeht. Dieses Risiko müssen Intermediäre verantwortungsvoll managen. Das oben skizzierte Dilemma der Verwaltung betrifft im Zuge der Entlastung der Verwaltung auch die intermediären Organisationen.

#### **4.3 Operationalisierung von Werten und Professionalisierung von Entscheider\*innen:**

Diversität und Inklusion bewegen sich auf der Ebene von Werten. Mit einem Verweis auf sie sind noch keine konkreten Handlungsempfehlungen verknüpft. Erst die Operationalisierung von Werten in Form von Programmen verleiht ihnen handlungsorientierende Wirksamkeit (dazu Luhmann 1987, S.88f.). Die Berücksichtigung von Diversität und Inklusion fallen zu weiten Teilen in den Bereich der Operationalisierung von Förderprogrammen. Insbesondere Zuwendungsempfänger\*innen mit Diskriminierungserfahrungen beklagen fehlendes Wissen und Sensibilität in Bezug auf (Mehrfach-)Diskriminierung in der Verwaltung, was die Operationalisierung der Programme im Sinne der Diversität und Inklusion erschwert. Sie bemerken zwar eine zunehmende Relevanz der Themen, doch erwarten sie von sensibilisierenden Schulungen kaum nachhaltige Effekte. Nichtsdestotrotz können derartige Veranstaltungen in Organisationen indirekte Legitimationseffekte für die Berücksichtigung verschiedener Diskriminierungsformen erzielen. Wird dort über die Operationalisierung von Werten verhandelt und ein Programm ausgestaltet, dann hilft der Verweis auf den offiziellen Charakter derartiger Veranstaltungen, um die Berücksichtigung von Themen als organisational erwünscht zu legitimieren. Auch ein umfassenderes Wissen des Personals über (Mehrfach-)Diskriminierung, das im Rahmen solcher Veranstaltungen erworben wird, wird erst indirekt wirksam, im Kontext der Ausgestaltung konkreter Programme.

Die empirische Komplexität mehrfacher, sich überlagernder Dimensionen der Diskriminierung sowie ihr Verhältnis zueinander sind in den Bekanntmachungen, Ausschreibung und Förderrichtlinien kaum eindeutig und handlungsleitend formulierbar. Auch in Förderprogrammen wie der Berliner IMPACT Förderung oder dem Diversitätsfonds NRW, die explizit Diversität und Inklusion als Förderziele berücksichtigen, bedürfen diese Werte einer Operationalisierung im Detail. Im Rahmen der Programmausführung fällt es Jurys und anderen

Entscheidungsgremien zu, relativ unbestimmte Kriterien wie die „glaubwürdige[] „Anwaltschaft““ (Ministerium für Kultur und Wissenschaft NRW 2023, S.1) sowie die Förderung von Perspektiven, die im „Kulturbetrieb bisher unzureichend repräsentiert sind“ (Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt 2023) zu interpretieren und zu bewerten.

Ein Alternative zur Bürokratisierung von Arbeitsvollzügen ist ihre Professionalisierung (Luhmann 2020, S. 347). Während Bürokratisierung auf eine umfassendere und vereindeutigende Regelung von Entscheidungen zielt, setzt die Professionalisierung im Sinne einer Anwendung (wissenschaftlichen) Wissens in Praxiskontexten, auf die Expertise von geschultem Personal angesichts mehrdeutiger Entscheidungslagen. Im Hinblick auf Förderprogramme bedeutet dies, Diversität und Inklusion nicht schon auf der Ebene der Ziele und Kriterien im Detail zu operationalisieren, sondern eine professionelle Besetzung von Entscheidungsgremien oder deren professionelle Begleitung im Vergabeverfahren, um die Mehrdeutigkeit von Förderkriterien zu balancieren. Es geht nicht um ein Entweder-oder, sondern um die Kombination von Programmen und Expert\*innen im Entscheidungsprozess. Dies kann mit Hilfe von wissenschaftlichen Expert\*innen, aber auch durch Betroffene geschehen, die als Expert\*innen in eigener Sache auftreten. So existieren bereits Expert\*innen-Netzwerke, an denen sich verschiedene Organisationen bei der Besetzung ihrer Gremien orientierten. Mitunter werden diese Expert\*innen bereits in die Entwicklung sowie die Evaluation von Förderprogrammen eingebunden und begleiten Förderprogramme über längere Zeiträume. Hierin drückt sich ein Bedarf für einen engeren Austausch von Informationen zwischen der Programmausführung und der Programmentwicklung aus.

## **5. Fazit**

Viele der im Rahmen dieser explorativen Studie angeschnittenen Themenbereiche bedürfen einer weitergehenden Untersuchung. Der breit gefasste Begriff der intermediären Organisation, der von Verbänden bis zu kleinen Projektträgern und Initiativen reicht, bedarf zusätzlicher Differenzierungen. Die empirische Überlagerung der Entwicklung und Ausführung von Programmen unter Beteiligung solcher Organisationen erfordert fallspezifische Tiefenstudien.

Die Komplexität von Diversitäts- und Inklusionspolitik in der KKW entsteht im Spannungsfeld der Interessenslagen einer Querschnittsbranche und ihrer zahlreichen Verbände einerseits und den politischen und organisationalen Rationalitäten von Ressorts und Referaten andererseits, die die KKW als Querschnittsaufgabe auf Landes- und Bundesebene verantworten. Diese

komplexe Ausgangslage erschwert Einflussnahmen von Organisationen im Rahmen ihrer Beteiligungen an der Programmentwicklung. Hier können Politik und Verwaltung die Förderung von adressierbaren Kontaktpunkten zur Branche, wie das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft und vergleichbare Projekte, weiter vorantreiben, um Expertise zu konzentrieren und in die Programmentwicklung einzubinden.

Intermediäre Organisationen übernehmen die Ausführung von Förderprogrammen und entlasten damit die Verwaltung beim Vollzug. Sie sind nicht nur als Verwaltungshelferinnen tätig, sondern gestalten im Rahmen des Vollzugs die Programme aktiv mit. Diversitäts- und Inklusionspolitik werden auf dieser operativen Ebene konkret: Durch die Vereinfachung von und die Unterstützung bei Anträgen und der Projektdokumentation. Durch die Netzwerkarbeit an der Schnittstelle von Politik, Verwaltung und Zuwendungsempfänger\*innen der Branche. Sowie durch die Professionalisierung von Entscheidungsgremien mit Hilfe von Wissenschaft und Betroffenen. Intermediäre gestalten die Rahmenbedingungen für eine inklusivere und diversere Branche nicht nur für, sondern mit Politik und Verwaltung. Wie sie ihr umfangreiches Vollzugswissen in die Entwicklung von Programmen zurückspielen können, ist für Fragen transformativer Governance entscheidend. Gleiches gilt für ihr Wissen zu den operativen Problemlagen von Diversitäts- und Inklusionspolitik. Hierzu fehlt es in der Verwaltung noch an effektiveren Formaten des Austausches und der Beteiligung. Die in der Branche verbreiteten innovativen Kooperations- und Interaktionsmethoden haben jedoch das Potenzial die Interaktionen in den Kontaktsystemen von Politik, Verwaltung und intermediären Organisationen neu und anders zu strukturieren. Hier kann die KKW Angebote machen, doch sie bedürfen der Unterstützung seitens der Verwaltung auf der Referats- sowie auf der Leitungsebene zuständiger Ministerien.

Das Wissen über die Chancen und Problemlagen von Diversitäts- und Inklusionspolitik in der KKW ist an verschiedenen Stellen vorhanden. Es gilt dieses Wissen über den Vollzug von Programmen sowie Diversitäts- und Inklusionsmaßnahmen zu erschließen und in die Programmentwicklung einzuspeisen. Programmentwicklung und Programmausführung müssen auf produktive Weise miteinander verschränkt werden.

## **Literatur**

Ackermann, Marie (2016): Verwaltungshilfe zwischen Werkzeugtheorie und funktionaler Privatisierung, Berlin: Duncker & Humblot.

Altenhof, Ralf (2002): Die Enquete-Kommissionen des Deutschen Bundestages, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Bakhshi, Hasan (2022): How can we measure the creative economy? The Cunningham Project, *Media International Australia* Vol. 182(1), S. 21–27.

Döhler, Marian (2020): Ministerialverwaltung und Interessengruppen – Neues und Vergessenes zu einem alten Thema, *Zeitschrift für Politikwissenschaft* 30, S. 1–26.

Euteneuer, Matthias (2011): Unternehmerisches Handeln und romantischer Geist. Selbstständige Erwerbsarbeit in der Kulturwirtschaft, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hennis, Wilhelm (1961): Verfassungsordnung und Verbandseinfluß: Bemerkungen zu ihrem Zusammenhang im politischen System der Bundesrepublik, *Politische Vierteljahresschrift* 2/1, S. 23-35.

Hustedt, Thurid (2014): Negative Koordination in der Klimapolitik: Die Interministerielle Arbeitsgruppe Anpassungsstrategie, *der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* 2/2014, S. 311-330.

Husted, Thurid; Danken, Thomas (2017): Institutional logics in inter-departmental coordination: Why actors agree on a joint policy output. *Public Administration* 95, S. 730–743.

Husted, Thurid; Veit, Sylvia (2014): Forschungsperspektiven auf Regierungs- und Verwaltungskoordination: Koordinationsprobleme und Erklärungsfaktoren, *der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 1/2014, S. 17-36

Lämmerzahl, Torsten (2007): Die Beteiligung Privater an der Erledigung öffentlicher Aufgaben. Eine Untersuchung ihrer verfassungs- und verwaltungsrechtlichen Möglichkeiten und Grenzen, Berlin: Duncker & Humblot.

Lange, Bastian; Kalandides, Ares; Stöber, Birgit; Wellmann, Inga (2009): Fragmentierte Ordnungen, in: Bastian Lange, Ares Kalandides, Birgit Stöber und Inga Wellmann (Hrsg.), *Governance der Kreativwirtschaft. Diagnosen und Handlungsoptionen*, Bielefeld: transcript. S. 11-33.

Luhmann, Niklas (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen [1968], Frankfurt am Main, Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1981): Selbstlegitimation des Staates, in: Norbert Achterberg und Werner Krawietz (Hrsg.), *Legitimation der modernen Staates*, Wiesbaden: Franz Steiner Verlag.

Luhmann, Niklas (1983): *Legitimation durch Verfahren*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1987): *Rechtssoziologie*, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas (2002): *Die Politik der Gesellschaft*. Herausgegeben von André Kieserling, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (2010): *Politische Soziologie*. Herausgegeben von André Kieserling, Berlin: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (2020): *Die Organisationsmittel des Wohlfahrtsstaates und ihre Grenzen*. Schriften zur Organisation Band 4. Reform und Beratung. Herausgegeben von Ernst Lukas und Veronika Tacke, Wiesbaden: Springer VS. S. 339-349.

Mayntz, Renate (1978): *Soziologie der öffentlichen Verwaltung*, Heidelberg: C.F. Müller Juristischer Verlag.



Mayntz (1980a): Die Entwicklung eines analytischen Paradigmas der Implementationsforschung, in: Renate Mayntz (Hrsg.), Implementation politischer Programme. Empirische Forschungsberichte, Königstein/Ts.: Verlag Anton Hain Meisenheim. S.1-20.

Mayntz, Renate (1980b): Die Implementation politischer Programme: Theoretische Überlegungen zu einem neuen Forschungsgebiet, in: Renate Mayntz (Hrsg.), Implementation politischer Programme. Empirische Forschungsberichte, Königstein/Ts.: Verlag Anton Hain Meisenheim. S.236-251.

Newbigin, John (2019): The Creative Economy – Where did it come from and where is it going?, in: Stuart Cunningham und Terry Flew (Hrsg.), A Research Agenda for Creative Industries, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. S. 21-26.

Scharpf, Fritz W. (1993a): Versuch über Demokratie im verhandelnden Staat, in: Roland Czada und Manfred G. Schmidt (Hrsg.), Verhandlungsdemokratie, Interessenvermittlung, Regierbarkeit. Festschrift für Gerhard Lehmbruch, Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 25-51.

Scharpf, Fritz W. (1993b): Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen, in: Adrienne Héritier (Hrsg.), Policy Analyse. Kritik und Neuorientierung. Politische Vierteljahresschrift. Sonderheft 24, Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 57–83.

Schulz, Andrea (2000): Parastaatliche Verwaltungsträger im Verfassungs- und Völkerrecht. Dargestellt am Beispiel des Goethe-Instituts unter besonderer Berücksichtigung des Staatsorganisationsrechts, der Grundrechte und der Staatenimmunität, Berlin: Duncker & Humblot.

Wellmann, Inga (2009): Schnittstellenkulturen – Hybride Akteure, Patchworkökonomien, intermediäre Institutionen, in: Bastian Lange, Ares Kalandides, Birgit Stöber und Inga Wellmann (Hrsg.), Governance der Kreativwirtschaft, Bielefeld: transcript. S. 183-199.

Wilke, Helmut (1983): Die Entzauberung des Staates. Überlegungen zu einer sozietaalen Steuerungstheorie, Königstein/Ts.: Athenäum Verlag.

Wilke, Helmut (2014): Demokratie in Zeiten der Konfusion, Berlin: Suhrkamp.

## Internetquellen

Baecker, Dirk (2020): Die Erneuerung des Gewohnten: Thesen zur Kultur- und Kreativwirtschaft. Online: <https://kure.hypotheses.org/1015> (zuletzt geprüft 14.11.2023).

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2023): Organisationsplan des Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, Stand: 01.10.2023. Online: [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/M-O/organisationsplan-bmwk.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=36](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/M-O/organisationsplan-bmwk.pdf?__blob=publicationFile&v=36) (zuletzt geprüft:15.11.2023).

Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (2023): Organisationsplan der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien, Stand: 01.06.2023 Online: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1992486/820231b0cb94d27d15461e113f4a4059/2022-05-04-bkm-organigramm-data.pdf?download=1>(zuletzt geprüft: 15.11.2023).

Deutscher Bundestag (2007?): Drucksache 16/7000. Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“. Online: <https://dserver.bundestag.de/btd/16/070/1607000.pdf> (zuletzt geprüft 15.11.2023).

Deutscher Bundestag (2018): Drucksache 19/3200. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Dr. Petra Sitte, Simone Barrientos, Birke Bull-Bischoff, weiterer Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE. – Drucksache 19/2763 – Beziehungen

von Unternehmen und Unternehmensverbänden zum Bundesministerium für Bildung und Forschung. Online: <https://dserver.bundestag.de/btd/19/032/1903200.pdf> (zuletzt geprüft: 15.11.2023).

Deutscher Kulturrat e.V. (2021): Positionen. Kultur- und Kreativwirtschaft stärken. Online: <https://www.kulturrat.de/positionen/kultur-und-kreativwirtschaft-staerken/> (zuletzt geprüft am. 13.11.2023).

Deutscher Kulturrat e.V. (2022): Jahresbericht des Deutschen Kulturrates e.V. für das Jahr 2022. Online: <https://www.kulturrat.de/wp-content/uploads/2023/09/Jahresbericht-2022.pdf> (zuletzt geprüft 15.11.2023).

Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft (2022): Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2022. Studie erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz. Online: [https://www.kultur-kreativwirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2022/monitoringbericht-kultur-und-kreativwirtschaft-2022.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.kultur-kreativwirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2022/monitoringbericht-kultur-und-kreativwirtschaft-2022.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (zuletzt geprüft: 15.11.2023).

Kultusministerkonferenz (2016): Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 12.05.2016. Online: [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2016/2016\\_05\\_12-Bedeutung-Kulturwirtschaft.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2016/2016_05_12-Bedeutung-Kulturwirtschaft.pdf) (zuletzt geprüft 15.11.2023).

Mai, Manfred (2018): Interessenvertretung und Lobbyismus aus der Sicht der Ministerialbürokratie Erfahrungen aus dem Bereich Medienpolitik. Forschungspapier. Online: <https://regierungsforschung.de/interessenvertretung-und-lobbyismus-aus-der-sicht-der-ministerialbuerokratie-erfahrungen-aus-dem-bereich-medienpolitik/> (zuletzt geprüft: 18.11.2023).

Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen (2023): Neue künstlerische Perspektiven. Der Diversitätsfonds NRW. Ausschreibung für 2024. Online: [https://www.mkw.nrw/system/files/media/document/file/ausschreibung\\_diversitaetsfonds\\_2024\\_final.pdf](https://www.mkw.nrw/system/files/media/document/file/ausschreibung_diversitaetsfonds_2024_final.pdf) (zuletzt geprüft 21.11.2023).

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2022): Pressemitteilung 312. Online: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/bundesregierung-bestellt-ansprechpartner-fuer-die-kultur-und-kreativwirtschaft-parlamentarischer-staatssekretaer-michael-kellner-benannt-dr-andreas-goergen-ist-stellvertreter-2132300> (zuletzt geprüft: 21.11.2023).

Schröder, Birgit; Hersch, Benjamin; Krämer, Catharina; Kuhlmann, Frederike; Nowak, Mercedes (2010): Beratungsgremien bei der Bundesregierung und im Bundestag. Infobrief Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags. Aktenzeichen WD 3 – 3010 – 372/10. Online: <https://www.bundestag.de/resource/blob/491680/f61ac2dec9fd90c2941712627cc0d165/beratungsgremien-bei-der-bundesregierung-und-im-bundestag-data.pdf> (zuletzt geprüft 15.11.2023)

Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt Berlin (2023): Informationsblatt. Projektförderung im Bereich Diversitätsfonds: IMPACT-Förderung für das Jahr 2024. Online: <https://www.berlin.de/sen/kultur/foerderung/foerderprogramme/interkulturelle-projekte/artikel.82020.php> (zuletzt geprüft: 21.11.2023).

Söndermann, Michael; Backes, Christoph; Arnd, Olaf; Brünink, Daniel (2009): Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland. Kurzfassung eines Forschungsgutachtens im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft

und Technologie. Online: [https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2009/gesamtwirtschaftliche-perspektiven-kuk.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2009/gesamtwirtschaftliche-perspektiven-kuk.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (zuletzt geprüft: 15.11.2023).

Weber, Anja; Happ, Anja; Lüders, Bo-Lennart (2018): Evaluation des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft. Endbericht. Herausgegeben vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle im Auftrag des BMWi. Online: [https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2018/evaluation-des-kompetenzzentrums-kultur-und-kreativwirtschaft.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2018/evaluation-des-kompetenzzentrums-kultur-und-kreativwirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (zuletzt geprüft: 21.11.2023)

Wirtschaftsministerkonferenz (2008): Beschluss-Sammlung der Wirtschaftsministerkonferenz am 9./10. Juni 2008 in Regensburg. Online: [https://www.wirtschaftsministerkonferenz.de/WMK/DE/termine/Sitzungen/08-06-09-10-WMK/08-06-09-10-beschluesse.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.wirtschaftsministerkonferenz.de/WMK/DE/termine/Sitzungen/08-06-09-10-WMK/08-06-09-10-beschluesse.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (zuletzt geprüft 15.11.2023).

## Policy Recommendations

Die Heterogenität der Kultur- und Kreativwirtschaft ist das Ergebnis der politisch forcierten Zusammenfassung von Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, darstellende Künste, Architekturmarkt, Designwirtschaft, Pressemarkt, Werbemarkt sowie der Software- und Games-Industrie als den Teilmärkten einer Querschnittsbranche. Politisch handelt es sich um eine Querschnittsaufgabe. Die dezentrale Verantwortlichkeit für die Kultur- und Kreativwirtschaft verläuft entlang der Grenze von Kultur- und Wirtschaftspolitik sowie entlang der Aufgabenteilung zwischen Bund und Ländern. Bemühungen um mehr Diversität und Inklusion stoßen daher auf bekannte strukturelle Problemlagen der Beteiligung von Verbänden und sachverständigen Gremien im Kontext einer komplexen ressort- sowie referatsübergreifenden Koordination.

Aus der explorativen Studie *„Intermediäre Organisationen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Einflussmöglichkeiten für mehr Diversität und Inklusion in der öffentlichen Förderung“* im Rahmen des Berliner Research Labs *„Transformative Governance – Neue Lösungen für und mit der Kultur- und Kreativwirtschaft“* des Creative Impact Research Centre Europe leiten sich konkrete Handlungsempfehlungen ab, die sowohl die Entwicklung als auch die Ausführung von Förderprogrammen betreffen.

- 1) Die Schaffung von Ansprechpartner\*innen auf den Leitungsebenen von BMWK und BKM war ein wichtiger Schritt, um die Relevanz der Kultur- und Kreativwirtschaft zu unterstreichen. Eine **Betonung von Diversität und Inklusion auf der Leitungsebene** wäre ein wichtiges Signal in die Branche sowie an die zuständigen Stellen der Verwaltung.
- 2) Eine Querschnittsaufgabe wie die KKW bedarf der **effektiven Zusammenarbeit zuständiger Ressort auf der Ebene ihrer Fachreferate**, um wirksame Diversitäts- und Inklusionskriterien zu erarbeiten und umfassend in Förderprogramme zu integrieren. Hier braucht es innovative Interaktionsformate zur kollaborativen Erarbeitung von Problemen und Lösungen im Rahmen ressortübergreifender Koordination und der Einbindung von Intermediären sowie Betroffenen.
- 3) Einrichtungen wie das „Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft“ versorgen nicht nur Politik und Verwaltung, sondern auch Verbände und andere Intermediäre durch ihr Monitoring der Branche mit Daten, die informierte Diskussionen und

Entscheidungen ermöglichen. Auch **Diversität und Inklusion bedürfen einem Monitoring**, um entlang von Daten Entscheidungen zu treffen.

- 4) Im Hinblick auf die Schnittstellenfunktion von Intermediären bedarf es der **Evaluation konkreter Vergabeprozesse von Fördermitteln**. Evaluationen sollten sowohl die Verwaltung, als auch Intermediäre und Zuwendungsempfänger\*innen einschließen, um Hürden und Verbesserungsbedarfe im Hinblick auf Diversität und Inklusion zu identifizieren.
- 5) Neben Sachverständigen aus der Wissenschaft profitieren Monitoring und Evaluationen im Hinblick auf Diversität und Inklusion von der **Beteiligung von Betroffenenverbänden**.
- 6) Die **Vereinfachung von Anträgen und Dokumentation erhöht die Zugänglichkeit** von Förderung nicht nur aus diversitäts- und inklusionspolitischer Perspektive, sondern für alle Antragstellenden.
- 7) Intermediäre Organisationen bilden im Vollzug von Programmen die Schnittstelle zwischen der Verwaltung und den Antragstellenden und Zuwendungsempfänger\*innen. Die Entlastung von Verwaltung sowie Antragsstellenden und Zuwendungsempfänger\*innen bedeutet bürokratischen und oft zusätzlichen Aufwand für intermediäre Organisationen. **Zur Bewältigung der Bürokratie unterschiedlicher Fördertöpfe bedarf es zusätzlicher Personalmittel**.
- 8) Entscheidungen über die Vergabe öffentlicher Gelder sind nicht nur in der KKW Gegenstand kritischer Beobachtungen durch die Öffentlichkeit. Um die Risiken ihrer Vergabe zu minimieren empfiehlt sich eine **Intensivierung des Austausches zwischen Verwaltung, intermediären Organisationen und Zuwendungsempfänger\*innen auf operativer Ebene**. Die Verwaltung kann als Initiatorin solcher Netzwerktreffen der voran gehen.
- 9) Diversität und Inklusion sind schwer zu definierende und mehrdeutige Werte. Umso wichtiger ist ein professioneller Umgang mit diesen im Rahmen von Zuwendungsentscheidungen. Eine **Professionalisierung oder die professionelle Begleitung von Entscheidungsgremien** kann die Offenheit der Kriterien ausgleichen, sodass Förderentscheidungen nachvollziehbar und kontrollierbar bleiben.