An die Landesregierung Nordrhein-Westfalen – Frau Ministerin Mona Neubaur (Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie) und Herrn Minister Oliver Krischer (Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Verkehr) –

Das gute Leben für alle Menschen, Generationen und die Natur in NRW durch eine gesunde Wirtschaftsentwicklung befördern

Impulspapier zur Gestaltung der Förderkulisse Nordrhein-Westfalen 2028–2034 – vorgelegt vom Verbund der Gemeinwohl-Ökonomie-Vereine in Nordrhein-Westfalen sowie der Stiftung Gemeinwohl NRW

> „Im Mittelpunkt des Wirtschaftslebens steht das Wohl des Menschen."
> – Verfassung NRW, Artikel 24 Abs. 1

Sehr geehrte Frau Ministerin Neubaur, sehr geehrter Herr Minister Krischer,

die Förderkulisse für die Jahre 2028 bis 2034 wird derzeit neu aufgestellt – auf EU-Ebene sogar grundlegend.[1] Diesen Moment halten wir für eine gute Gelegenheit, die Wirkung der neuen Förderkulisse gemeinwohlorientierter, nachhaltig, messbarer und steuerbarer zu machen. Unsere Empfehlungen im Folgenden beruhen auf den Konzepten der Gemeinwohl-Ökonomie und auf unserer Kenntnis der aktuellen Förderkulisse.

Das Wichtigste in Kürze

Die Landesregierung steht vor einer Herausforderung, die jede Förderpolitik teilt: Was die Fördersummen eines Jahres tatsächlich bewirken, lässt sich nur selten belegen. Wo die Wirkung nicht gemessen wird, lässt sich weder gegenüber dem Landtag noch gegenüber der Öffentlichkeit zeigen, dass Förderung ihr Ziel erreicht – und Fehlsteuerungen fallen spät oder gar nicht auf; Nachsteuerungen während der Laufzeit sind nicht möglich.

1 Europäische Kommission, Vorschlag zum Mehrjährigen Finanzrahmen 2028–2034 (16.07.2025): https://germany.representation.ec.europa.eu/ein-ambitionierter-haushalt-fur-ein-starkeres-europa-mfr-2028-2034_de – sowie MAGS NRW, „Ausblick EU-Förderphase 2028–2034": https://www.mags.nrw/esf-2028-2034

Wir schlagen darum eine Lösung vor, die sich schrittweise einführen lässt: gemeinsame Maßstäbe, die für jedes Programm sichtbar machen, wem es nützt, mit welchen sozial-ökologischen Folgen und Wirkungen und unter welcher Beteiligung. Diese Maßstäbe liefert die Gemeinwohl-Matrix – ein erprobtes Instrument, das sich in Förderkriterien übersetzen lässt. Am wirksamsten beginnt eine solche Umstellung dort, wo ohnehin neu geordnet wird: in einem Pilotbereich der Förderkulisse 2028–2034.

Aus Sicht der Gemeinwohl-Ökonomie sollte die Förderung der Zukunft den Menschen in den Städten und Gemeinden spürbar nützen, die Wirkung statt den Aufwand steuern, die Bevölkerung mitentscheidend einbinden, gemeinwohlorientierte Träger angemessen berücksichtigen, regional verankerte, kleine und mittelständische innovative Unternehmen sowie Organisationen stärken, deren Geschäftsmodelle das Gemeinwohl in NRW unmittelbarer im Blick haben. Daraus leiten wir acht Anforderungen ab (Kapitel 4). Vertiefende Betrachtungen zu EFRE/JTF, zum Rheinischen Revier und zu LEADER finden Sie im Anhang.

1. Worum es uns geht: Wirtschaft für die Menschen

Die Verfassung des Landes Nordrhein-Westfalen setzt einen klaren Maßstab. Artikel 24 Absatz 1 lautet: „Im Mittelpunkt des Wirtschaftslebens steht das Wohl des Menschen. Der Schutz seiner Arbeitskraft hat den Vorrang vor dem Schutz materiellen Besitzes."[2]

Wirtschaft ist danach dem Wohl der Menschen verpflichtet. Öffentliche Förderung ist ein starkes Werkzeug, mit dem das Land eine Wirtschaft in diesem Sinne bestärken kann – wer fördert, entscheidet mit, welche Strukturen wachsen. Die neue Förderkulisse muss deshalb gezielt darauf hinwirken, dass nachhaltige Wirtschaftsstrukturen neu ausgerichtet werden und kontinuierlich sich weiter entwickeln: in die Richtung, wie sie von der Landesregierung auch oft benannt werden, wie z. B. ökologische Nachhaltigkeit, Klimaschutz, Klimaanpassung, Ausweitung regenerativer Energieversorgung, Erhalt bzw. Erweiterung der Biodiversität und Resilienz sowie auf bezahlbare soziale Versorgung der Bevölkerung ausgerichtet werden. Stichwort ist oft sozial-ökologische Transformation. Sie sollten damit die Grundbedürfnisse der Menschen unter Wahrung planetarer Grenzen bezahlbar befriedigen, konkrete gesellschaftliche und technologische Probleme lösen, ein gutes Leben und Zusammenleben stärken und dauerhaft tragfähig – also zukunftsfähig – sein. Praktische Maßstäbe zur Steuerung einer solchen Förderkulisse bietet die Gemeinwohl-Ökonomie.

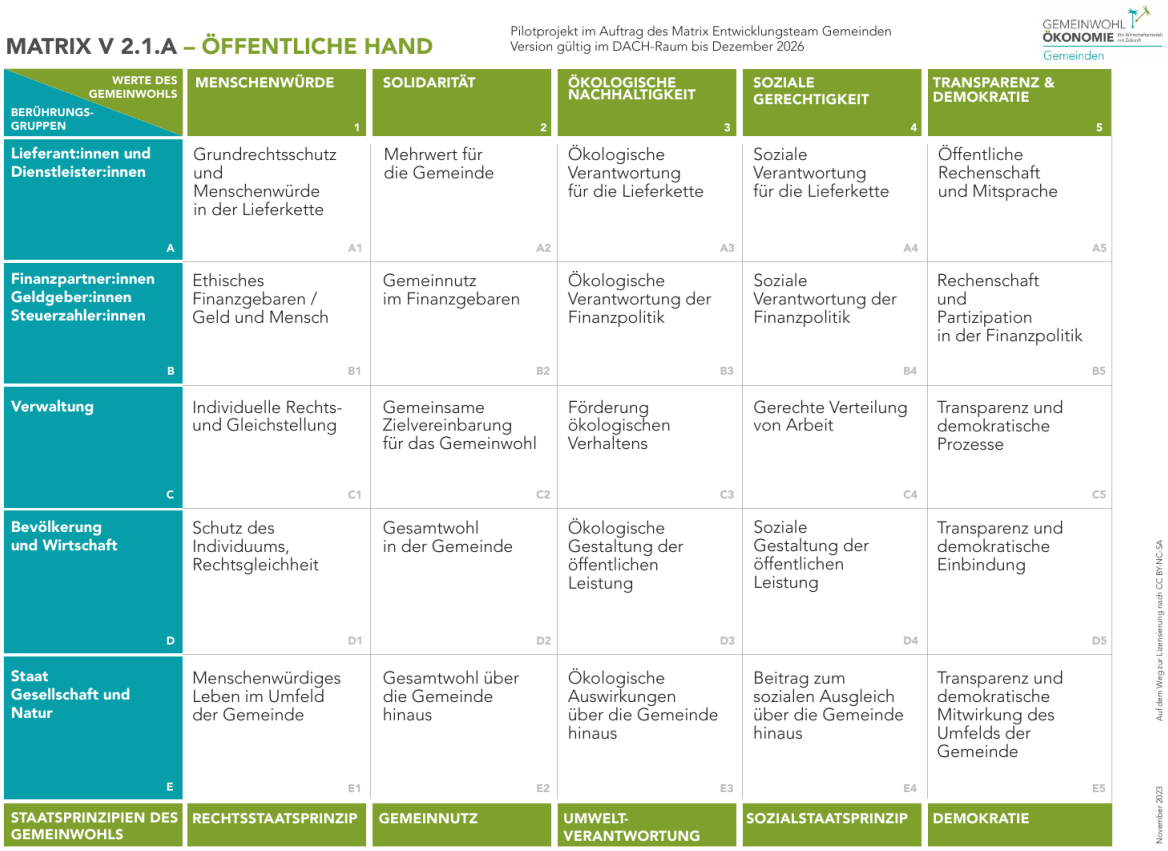
2 Verfassung für das Land Nordrhein-Westfalen, Artikel 24 Abs. 1 (amtliche Fassung, Stand 16.01.2026): https://recht.nrw.de/lrgv/gesetz/16012026-verfassung-fuer-das-land-nordrhein-westfalen/

2. Was ist Gemeinwohl – und was halten wir für eine zukunftsfähige Wirtschaft?

Der Kern lässt sich in einem Satz fassen: Wirtschaft ist ein Mittel, kein Selbstzweck. Ihr Erfolg bemisst sich daran, wie effektiv sie das Leben aller Menschen tatsächlich verbessert – heute, für kommende Generationen und in Verantwortung für den gesamten Planeten und aller Lebewesen. Gewinn und Wachstum sind dafür Mittel, keine Zielgrößen. Gewinne Einiger auf Kosten von Mensch und Natur zu erzielen, darf heute zur Sicherung unser aller Zukunft keine Zielsetzung in der Gesellschaft sein.

Die heute üblichen Erfolgsmaße – wie Bruttoinlandsprodukt, Umsatz oder Rendite – erfassen, wie viel Geld bewegt wird. Ob dabei die Würde der Menschen gewahrt und gestärkt, Ressourcen geschont, Lasten und Nutzen gerecht verteilt, Entscheidungen demokratisch getroffen werden und ob unsere Gesellschaft und Wirtschaft dabei resilienter werden, erfassen sie nicht. Daraus folgt für die Politik eine praktische Konsequenz. Was für Wirtschaft und Unternehmen der verfassungsrechtliche Anspruch ist, hat auch staatliches Handeln zu leisten: Förderprogramme, Beschaffung und Haushaltsentscheidungen sind daran auszurichten, dass sie mit einer effektiven, messbaren Lenkungswirkung das Gemeinwohl mehren und die Grundlage für eine zukunftsfähige Wirtschaftsstruktur liefern, die eine Weiterentwicklung des Landes und der Gesellschaft fördert. Hier setzt unser Impuls an: Wo große Summen bewilligt und ausgezahlt werden, sollte systematisch geprüft werden, wessen Leben dadurch besser wird.

Die Gemeinwohl-Ökonomie stellt überparteilich und ohne Festlegung auf ein bestimmtes Wirtschaftssystem ein Instrument für Konzeption, Steuerung und Messung wirkungsorientierten Handelns zur Verfügung. Wesentlich ist ihr eine konsequent werteorientierte Haltung und der Fokus, Erfolg an dem zu messen, was tatsächlich bei den Menschen ankommt. Damit hilft sie, das Wirtschaftssystem, politisches Handeln und im hier betrachteten Fall Fördermittel auf Wirkung und Werte hin auszurichten. Denn die Verwirklichung unserer verfassungsmäßigen Werte löst das Versprechen eines Wohlstands für alle konkret ein und bereitet unmittelbar den Boden für nachhaltige Entwicklung, sozialen Frieden und gelingendes gesellschaftliches Miteinander. Erfolg von Wirtschaft und Politik zeigt sich in der Gemeinwohl-Ökonomie daran, wie Staat und Organisationen mit ihrem Handeln zum guten Leben aller beitragen. Mess- und steuerbar wird das über fünf Grundwerte: Menschenwürde, Solidarität, soziale Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Demokratie. Diese fünf Werte, gekreuzt mit den fünf Berührungsgruppen, die für die öffentliche Hand zu betrachten sind, ergeben die 25 Felder der Gemeinwohl-Matrix (Abbildung 1).



MATRIX V 2.1.A – ÖFFENTLICHE HAND

Pilotprojekt im Auftrag des Matrix Entwicklungsteam Gemeinden
Version gültig im DACH-Raum bis Dezember 2026

GEMEINWOHL ÖKONOMIE Gemeinden

WERTE DES GEMEINWOHLS / BERÜHRUNGS-GRUPPEN	MENSCHENWÜRDE 1	SOLIDARITÄT 2	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT 3	SOZIALE GERECHTIGKEIT 4	TRANSPARENZ & DEMOKRATIE 5
Lieferant:innen und Dienstleister:innen A	Grundrechtsschutz und Menschenwürde in der Lieferkette A1	Mehrwert für die Gemeinde A2	Ökologische Verantwortung für die Lieferkette A3	Soziale Verantwortung für die Lieferkette A4	Öffentliche Rechenschaft und Mitsprache A5
Finanzpartner:innen Geldgeber:innen Steuerzahler:innen B	Ethisches Finanzgebaren / Geld und Mensch B1	Gemeinnutz im Finanzgebaren B2	Ökologische Verantwortung der Finanzpolitik B3	Soziale Verantwortung der Finanzpolitik B4	Rechenschaft und Partizipation in der Finanzpolitik B5
Verwaltung C	Individuelle Rechts- und Gleichstellung C1	Gemeinsame Zielvereinbarung für das Gemeinwohl C2	Förderung ökologischen Verhaltens C3	Gerechte Verteilung von Arbeit C4	Transparenz und demokratische Prozesse C5
Bevölkerung und Wirtschaft D	Schutz des Individuums, Rechtsgleichheit D1	Gesamtwohl in der Gemeinde D2	Ökologische Gestaltung der öffentlichen Leistung D3	Soziale Gestaltung der öffentlichen Leistung D4	Transparenz und demokratische Einbindung D5
Staat Gesellschaft und Natur E	Menschenwürdiges Leben im Umfeld der Gemeinde E1	Gesamtwohl über die Gemeinde hinaus E2	Ökologische Auswirkungen über die Gemeinde hinaus E3	Beitrag zum sozialen Ausgleich über die Gemeinde hinaus E4	Transparenz und demokratische Mitwirkung des Umfelds der Gemeinde E5
STAATSPRINZIPIEN DES GEMEINWOHLS	**RECHTSSTAATSPRINZIP**	**GEMEINNUTZ**	**UMWELT-VERANTWORTUNG**	**SOZIALSTAATSPRINZIP**	**DEMOKRATIE**

Auf dem Weg zur Lizensierung nach CC BY-NC-SA

November 2023

Abbildung 1: Die Gemeinwohl-Matrix 2.1.A für die öffentliche Hand – das Bewertungsraster mit 25 Feldern.[3]

Zukunftsfähigkeit und Resilienz sind bei diesem Ansatz das Ziel und zugleich das Ergebnis, das sich aus einer konsequent werteorientierten Steuerung ergibt. Die Gemeinwohl-Matrix ist das ganzheitliche Steuerungsinstrument dorthin: Sie zeigt gesamthaft, welche Felder zur Stärkung von Gemeinwohl und Resilienz zu adressieren sind, welcher Status aktuell pro Feld vorherrscht, welche Zielrichtungen je Feld zu verfolgen sind und welche Ansatzpunkte sich ergeben.

Auch von außen wird das anerkannt: Ein Bericht des Clubs of Rome benennt die Gemeinwohl-Ökonomie als eine der Säulen für die Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft.

Kurz: Wirkungen von Förderprogrammen auf das Gemeinwohl können in quantitative und qualitative Maßstäbe überführt und damit bewertet und gesteuert werden. Zukunftsfähigkeit ist das, was daraus folgt: die Fähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft, dauerhaft mit und dank unserer Werte den Wohlstand unserer Gesellschaft und der Welt zu mehren und Fehlentwicklungen mit gemeinwohlschädigenden Wirkungen zu minimieren.

3 https://germany.econgood.org/wp-content/uploads/sites/8/2024/04/Matrix-V2.1.A-oeffentlicheHand-A4.pdf

3. Beobachtungen zur aktuellen Förderkulisse aus Sicht der Gemeinwohl-Ökonomie

Anhand der dargestellten Gemeinwohl-Matrix betrachten wir, was an der aktuellen Förderkulisse gut läuft und wo sie sich verbessern sollte. Grundlage sind öffentlich zugängliche Dokumente: die Landtags-Drucksache 18/14720 mit den aktiven Förderprogrammen des Landes,[4] die Steuerungsdokumente des Rheinischen Reviers, die Vorhabenliste von EFRE/JTF sowie Studien Dritter. Die Beobachtungen ersetzen kein Fachurteil, wir freuen uns über Korrektur.

A. Was gut läuft – und beibehalten werden sollte

Die Stärke der NRW-Förderung liegt dort, wo sie den Menschen unmittelbar nützt – bei dem, was tatsächlich bei der Wirtschaft und bei der Bevölkerung ankommt. Bei wem es genau ankommt, kann von Programm zu Programm unterschiedlich sein. Das ist ein gutes Fundament, auf dem sich aufbauen lässt.

Das zeigt sich an Programmen aus ganz unterschiedlichen Ressorts, zum Beispiel:

- aus **Wirtschaft und Forschung** die institutionelle Förderung des Wuppertal Instituts (5,2 Mio. Euro aus dem Einzelplan 14, dem Etat des Wirtschaftsministeriums). Das Institut forscht nach eigener Darstellung zur Gestaltung von Transformationsprozessen hin zu einer klimagerechten und ressourcenleichten Welt. Für die Förderung meldet das Land eine Evaluation, die eine hohe Zielerreichung und zugleich Verbesserungsbedarf feststellt.
- aus **Umwelt und Naturschutz** die Förderung der Trägervereine der Biologischen Stationen (17,7 Mio. Euro). Sie verbindet Naturschutz vor Ort mit ehrenamtlichem Engagement und stärkt so zwei Werte zugleich.
- aus **Soziales und Familie** der Härtefallfonds „Alle Kinder essen mit" (1,0 Mio. Euro) sowie die psychosozialen Beratungsstellen für LSBTIQ*-Personen (2,8 Mio. Euro). Beide erreichen Menschen in konkreten Notlagen.
- aus **Kultur und Medien** die institutionelle Förderung des Grimme-Instituts (2,5 Mio. Euro) sowie die Modellprojekte zur Förderung kultureller Vielfalt und Musikkulturen.

Diesen Programmen ist gemeinsam, dass sie Menschen in konkreten Lagen erreichen oder gemeinwohlorientierte Träger stärken, und dass sie dies mit vergleichsweise kleinen Summen tun. Genau diese Qualität sollte die neue Förderkulisse bewahren und ausweiten.

B. Was verbesserungswürdig ist – und verändert oder beendet werden sollte

1. Mehr über die Wirkung - auch längerfristige – statt über den Aufwand steuern. In der Wirkungsforschung unterscheidet man den Output (die erbrachte Leistung, etwa die Zahl geförderter

4 Landtag NRW, Drucksache 18/14720, „Übersicht über die Förderprogramme des Landes" (08.07.2025): https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD18-14720.pdf

Teilnehmenden), das Outcome (unmittelbare Effekte, Veränderung für die Menschen) und den Impact (die längerfristige nachhaltige gesellschaftliche. ökonomische und ökologische Wirkung). Wie ist z.B. die Überlebensfähigkeit geförderter Start-ups und längerfristige innovationsstärkende Wirkung für die Region. Förderung steuert häufig über den Output. Besonders deutlich zeigt sich die Aufwandslogik beispielsweise am Ziel- und Meilensteinplan des Rheinischen Reviers, der Erfolg an Mengen misst, nicht am Nutzen für die Bevölkerung (Anhang II).

2. Gemeinwohlorientierte Träger sollten in der Vergabe stärker berücksichtigt werden. Die offizielle Liste aller geförderten Vorhaben des EU-Regionalprogramms EFRE/JTF enthält keine Angabe zur Art des Trägers. Ob Genossenschaften, Vereine, Stiftungen oder andere gemeinwohlorientiert wirtschaftende Träger erreicht werden, lässt sich daraus nicht ablesen (Anhang I). Träger, deren Wirkungen sich unmittelbar und längerfristig in der Region und im Gemeinwohl entfalten, sollte die Förderung gezielt erreichen.

3. Wirkung muss ausgewertet und zur Nachbesserung von Förderprogrammen genutzt werden. Die Drucksache 18/14720 weist für jedes Programm aus, ob das Land es evaluiert;[5] eine kontinuierliche Evaluation ist demnach nur für einen Teil der Programme vorgesehen. Ohne Evaluation fehlt die Grundlage, Programme auch über die Jahre zu verbessern oder Korrekturen während des Förderungszeitraumes zu initiieren; Mittel werden fortgeschrieben, ohne dass ihr Nutzen belegt wäre. Innovationskraft oder z.B. Langlebigkeit von Start-ups wird nicht geprüft.

4. Der Strukturwandel sollte transformativer gefördert werden und die Bedingungen nicht große und etablierte Unternehmen begünstigen. Ein bundesweiter Befund der Bertelsmann Stiftung (2026) zeigt: Innovationsprogramme wie EXIST (Gründungsförderung aus der Wissenschaft) und ZIM (Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand) erreichen die Regionen mit dem höchsten Veränderungsdruck kaum und verstärken eher bereits starke Zentren. Damit verfestigt Förderung tendenziell das Bestehende, statt neue Entwicklungspfade zu eröffnen. (Dieser Befund ist bundesweit erhoben, nicht eigens für NRW gemessen; wir führen ihn als plausibel übertragbares Muster.)

5. Lösungen werden mit Zielen verwechselt. In mehreren Strategiedokumenten stehen einzelne Lösungswege dort, wo Ziele stehen sollten. Im Ziel- und Meilensteinplan des Rheinischen Reviers etwa erscheinen der Bau von Gaskraftwerken und „Kreislaufwirtschaft" als Ziel-Meilensteine, und „Zukunftsfähigkeit" wird über wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit definiert. Die Folge: Solange nicht dargelegt wird, ob z.B. ein geplantes Gaskraftwerk womöglich den Ausbau einer regenerativen Energieversorgung behindert und wie also die Balance zwischen verfolgtem Nutzen und damit verbundenen schädlichen Nebenwirkungen für die Menschen aussieht, lässt sich am Ende auch nicht prüfen, ob und wie es tatsächlich wirkt.

5 Landtag NRW, Drucksache 18/14720, Tabelle 1, Spalte „Evaluation": https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD18-14720.pdf

4. Unsere Anforderungen und Empfehlungen für die neue Förderkulisse

Förderung ist ein Instrument der Gesellschaft, um Handeln in eine gewünschte Richtung zu lenken und dort anzustoßen, wo es von allein nicht entsteht. Entscheidend ist ihre Zielrichtung: Gemäß Grundgesetz und Landesverfassung hat sie dem Gemeinwohl und der Zukunftsfähigkeit zu dienen. Damit Förderung so wirkt, braucht sie ein klares Zielbild einer Wirtschaft, die das Gemeinwohl fördert, in sich stimmige und verlässliche Rahmenbedingungen, Klarheit darüber, wer profitiert, sowie den Blick auf die Wirkungen statt allein auf die Ausgaben.

Fast alle politischen Kräfte bekennen sich zum Gemeinwohl – meinen damit aber oft Verschiedenes, ohne zu definieren, was genau sie darunter verstehen. Die Gemeinwohl-Ökonomie schafft hingegen Klarheit: Gemeinwohl entsteht durch konsequente Umsetzung unserer Verfassungswerte in allen Handlungsfeldern und Gestaltungsbereichen von Wirtschaft und Gesellschaft. Fünf Maßstäbe und drei Folgerungen ergeben sich daraus für die Ausgestaltung der neuen Förderkulisse.

Unsere Maßstäbe

1. **Transformative Wirkung.** Förderung muss einen Strukturwandel unterstützen, der werteorientiert und mit Blick auf ein gutes Leben in NRW für alle im Rahmen der planetaren Grenzen erfolgt. Muster einer gelungenen Transformation, in der sich die Verfassungswerte umfassend widerspiegeln, sind als Zielzustände transparent zu machen, für die die Förderkulisse stimmige Rahmenbedingungen für neue, innovative und disruptive Wirtschaftsweisen, -paradigmen und -strukturen setzt und in Reallaboren auch Pilotprojekte ermöglicht. Anreize, die angestrebten Zielen zuwiderlaufen, sind konsequent abzubauen. So sollten bspw. Rechenzentren nur mit Auflagen genehmigt werden, die größtmögliche Klimaneutralität, digitale Souveränität und regionale Bindung der Wertschöpfung sichern. Dazu braucht es eine wirksame Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik, die diese Transformation unterstützt. Gemeinwohl heißt hier: Wirtschaft stärkt die Resilienz unserer Gesellschaft, indem sie innovative nachhaltige Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen entwickelt und konkret und werteorientiert zum Gemeinwohl beiträgt. Wir brauchen eine auf Regeneration ausgerichtete **Industriepolitik**, die auch darauf abzielt, Umweltschäden zu minimieren, fossile Subventionen abbaut, also aktiv zur Erholung der Erdsysteme beiträgt, die demokratische Strukturen fördert, die systematisch regenerative und nachhaltig produzierende Ansätze in den Regionen erhält, unterstützt und evtl. auch durch Förderung Wettbewerbsfähigkeit erhält, statt sie (wie bei der Solarindustrie) abwandern zu lassen, weil es woanders preisgünstiger produziert werden kann.

2. **Bildung integrieren.** Geförderte Projekte und Maßnahmen müssen grundsätzlich Bildungsanteile enthalten, die allen Beteiligten und Betroffenen die erforderlichen Zukunftskompetenzen wirksam vermitteln, damit sie auf einem veränderten Arbeitsmarkt beschäftigungsfähig bleiben. Bildung muss dabei erlebbar machen, dass der Mensch weder Produktionsfaktor noch bloßer Konsument ist, sondern im Mittelpunkt des Wirtschaftens steht. Gemeinwohl heißt hier: Bildung wird als Grundlage und wesentliches Mittel zum guten Leben verstanden und vermittelt.

3. **Wirtschaft breiter und regionaler denken.** In den Blick gehören neben Bildung auch Daseinsvorsorge und Sorgearbeit (Care), das Teilen von Ressourcen (Sharing Economy) sowie gemeinschaftliches Wirtschaften und Gemeingüter (Commons) – und ebenso der Aufbau regionaler Strukturen, z. B. zur Förderung erneuerbarer Energien, bei denen die Erträge in der Region bleiben, und regionale Kooperationsplattformen, die z. B. Stromnetze, Speicher sowie Netzdienstleistungen einer Region zusammenführen, als auch regional verankerte und wirkende kleine und mittlere Unternehmen eher als große Konzerne. Die sozial-ökologischen Gemeinwohl-Beiträge sind als nachzuweisendes Kriterium für die Förderfähigkeit einer Organisation zu verankern. Gemeinwohl heißt hier: Wirtschaft ist mehr als Industrie, Gewerbe und Dienstleistungssektor. Sie dient der Gesellschaft, in der sie angesiedelt ist, und orientiert sich auf das gesamte menschliche Leben. Die Förderung kommt vielen zugute, nicht wenigen.

4. **Zukunft und globale Verantwortung.** Förderung muss sich stärker an der Zukunftsfähigkeit, an Resilienz, Regeneration, an kommenden Generationen und an der Verantwortung für die gesamte Welt ausrichten und mit wirkungsorientierten Kenngrößen gesteuert werden. Gemeinwohl heißt hier: Es umfasst auch die, die nicht am Tisch sitzen – Natur, künftige Generationen und Menschen andernorts.

5. **Demokratisierung.** Förderkulisse, Programme, Verfahren und Auswahlkriterien sind einfacher, zugänglicher und wirkungsorientierter auszugestalten und zu steuern. Dafür ist die nötige Transparenz herzustellen mit den Leitfragen: Wem nützt eine Förderung, mit welchen sozial-ökologischen Wirkungen – nicht nur in, sondern auch außerhalb der begünstigten Organisationen – und unter welcher Einbindung der Betroffenen. Gemeinwohlorientierte Träger*innen sind zu bevorzugen; für KMU, zivilgesellschaftliche Initiativen und NGOs sind Förderbedingungen und -strukturen zu schaffen, die ihnen die Teilnahme erleichtern. Die Bevölkerung und die Berührungsgruppen von geförderten Organisationen sind stärker bei der Projektentwicklung und -umsetzung (z.B. auch durch einen Beirat) einzubinden. Gemeinwohl heißt hier: Die Betroffenen bestimmen mit, was ihnen nützt.

Was folgt daraus für die Ausgestaltung?

1. **Wirkungsorientierte Steuerung.** Förderung muss wirkungsorientiert und begleitend erfolgen. Wir brauchen eine stärkere Lenkung zu mehr Gemeinwohlorientierung und zu einer Bindung der Wertschöpfung an NRW und seine Regionen, damit der Strukturwandel lebensdienliche Strukturen schafft. Dabei sollten Outcome und Impact (wie z.B. regionales Arbeitsplatzangebot, Verbesserte Qualifikations- und Gehaltsstruktur sowie bezahlbare gute Lebensbedingungen, resiliente, nachhaltig und innovativ agierende KMU) im Zentrum der Wirkungsmessung stehen. Outputorientierte Steuerung sollte auf ein Minimum reduziert werden.

2. **Sozial-ökologische Wirkungen messen.** Diese müssen stärker in den Fokus rücken anstelle von primär ökonomischen Messgrößen. Beispiele sind der Erhalt und die Schaffung langfristiger Arbeitsplätze, Erhöhung des Anteils und Nutzung an regenerativer Energieversorgung, Substitution umweltschädlicher Produkte, Reduktion klimaschädlicher Gase, Erhöhung des Anteils an Bio-Landwirtschaft und der Versorgung mit regionalen Bio-Lebensmitteln, qualitativ gute Versorgung

und Grad der bezahlbaren Versorgung der Bevölkerung in der Daseinsvorsorge, z. B. Kinderbetreuungsquote, Bildungsförderung, Weiterbildungsquote, Gesundheitsversorgung, wirksame Klimaanpassung in Stadt und Land sowie Steigerung der Biodiversität usw. Hier sollten für jedes Förderprogramm aussagefähige Wirkungsindikatoren entwickelt werden, die zudem an die Wirkungsindikatoren der Nachhaltigkeitsstrategie NRW ankoppeln. Wir verweisen dazu auch auf die Ergebnisse der Bürgerdialoge der Bundesregierung in den Jahren 2015/16, die Indikatoren für Lebensqualität entwickelt haben[6].

3. **Transparenz als Grundregel.** Wer von einer Förderung profitiert, wie hoch sie ausfällt und welche Gemeinwohl-Wirkungen entstehen, muss ausnahmslos gemessen, ausgewertet und öffentlich berichtet werden. Eine unterstützende Digitalisierung von Verwaltungs- und Antragsverfahren sowie nortwendige Förderdaten zur Beurteilung von Förderungen ist dazu wichtig, um ein systematisches Monitoring, eine kontinuierliche datenbasierte Evaluierungen sicherzustellen und um die Zielerreichung und Wirksamkeit der Förderungen transparent zu gestalten[7].

5. Angebote der Gemeinwohl-Ökonomie für die Umsetzung

Wir regen an, dass die Diskussion der neuen Förderkulisse breiter und partizipativer geführt wird als bisher. Passend zu den von uns genannten Anforderungen stehen dazu erprobte Instrumente der Gemeinwohl-Ökonomie zur Verfügung, die sich unmittelbar für eine gemeinwohlorientierte Steuerung der Förderung nutzen lassen.

- **Die Gemeinwohl-Matrix für die öffentliche Hand** liefert ein werteorientiertes Konzept mit 25 Wirkungsfeldern, an dem sich die Ausgewogenheit und Wirkungskraft der Förderlandschaft evaluieren und steuern sowie Förderkriterien und Programmsteuerung ausrichten lassen.
- **Ein kommunaler Gemeinwohl-Index**, der in einem Bürger*innenkonvent entwickelt wird, kann einen Spiegel der örtlichen Bedürfnisse und damit einen Kompass liefern, an dem sich Förderung sozialraumspezifisch priorisieren und ihre Wirkung messen lässt. Er löst das Problem, dass oft unklar bleibt, was vor Ort gebraucht wird und woran Erfolg zu erkennen wäre.
- **Die Gemeinwohl-Bilanz für Kommunen und Organisationen** eignet sich als Selbstverpflichtung oder als Bonuskriterium bei der Auswahl derer, die Mittel beantragen oder abrufen. Sie ermöglicht bei der Mittelvergabe festzustellen, wie gemeinwohlorientiert ein Empfänger wirtschaftet.
- **Ein KI-gestützter Gemeinwohl-Antragsprüfer** erlaubt, Förderprogramme und Förderanträge gegen das Matrix-Raster zu prüfen und die Bewertung großer Antragsmengen zu vereinheitlichen.
- **Das Konzept der Gemeinwohl-Region** bündelt diese Instrumente auf regionaler Ebene und ließe sich – analog zu den LEADER-Regionen – als förderfähiger Gebietstyp definieren. Die LEADER-Regionen im Förderungstopf sollten mindestens beibehalten werden.

6 Siehe: https://www.gut-leben-in-deutschland.de/

7 Vgl. dazu https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD18-14720.pdf

Was es dafür braucht, ist ein überschaubarer Schritt: die Förderung des Einsatzes dieser Instrumente – Gemeinwohl-Index, Gemeinwohl-Bilanzen sowie Gemeinwohl-Bildungsformate – in Kommunen, Organisationen und Bildungseinrichtungen, wie dies in Niedersachsen bereits erfolgt.[8] Der Grundgedanke: Je mehr Gemeinwohl-Bilanzen, kommunale Gemeinwohl-Indizes und gemeinwohlbasierte Wirkungskriterien es gibt, desto eher lassen sich deren Inhalte auch als Auswahlkriterien für förderwürdige Projekte und Träger nutzen. Die Verbreitung dieser Instrumente zu fördern, ermöglicht und verbessert damit die gemeinwohlorientierte Steuerung der Förderkulisse selbst.

Mit einem konkreten Projekt – etwa im Rheinischen Revier oder in einer LEADER-Region – ließe sich die Nutzung der Instrumente der Gemeinwohl-Ökonomie pilotieren.

Für den Verbund der Gemeinwohl-Ökonomie in Nordrhein-Westfalen – die Vereine sowie die Stiftung Gemeinwohl NRW:

Gemeinwohl-Ökonomie Rheinland e.V.	Gemeinwohl-Ökonomie Ostwestfalen-Lippe e.V.	Gemeinwohl-Ökonomie Ennepe, Ruhr & Wupper e.V.	Stiftung Gemeinwohl-Ökonomie NRW
Vorstand Stefan Gothe Oliver Kirchhof Petra Lorz	Vorstand Johanna Büth Rolf Sohrmann Jan Spatzl	Vorstand Horst Hartmann Beate Petersen Jendrik Schwartz Maria Terbeck	Vorstand Albrecht Binder
rheinland@econgood.org	owl@econgood.org	erw-ev@econgood.org	info@stiftung-gwoe.nrw

8 https://www.nbank.de/F%C3%B6rderprogramme/Aktuelle-F%C3%B6rderprogramme/F%C3%B6rderung-der-Gemeinwohl-%C3%96konomie.html#wichtigerhinweis

Anhang I (für die Fachressorts) – Schwerpunkt EFRE/JTF

Das EFRE/JTF-Programm 2021–2027 (Europäischer Fonds für regionale Entwicklung sowie Fonds für einen gerechten Übergang) bindet seine Förderung verbindlich an die EU-Taxonomie – das EU-Regelwerk, das festlegt, welche Wirtschaftstätigkeiten als ökologisch nachhaltig gelten. Das stärkt gerade die ökologischen Felder der Gemeinwohl-Matrix, die sonst schwach sind.

Eine Lücke zeigt sich bei den Trägern der geförderten Vorhaben. Die maschinenlesbare Vorhabenliste umfasst 3.313 Vorhaben mit zusammen 2,35 Mrd. Euro, verteilt auf 2.062 Empfänger[9]. Diese Vorhabenliste enthält keine Angabe zur Art des Trägers und keine Wirkungsangabe je Vorhaben. Ob ein Träger gemeinwohlorientiert wirtschaftet, ist daraus auch nicht ersichtlich; die Trägerart lässt sich zum Teil über die Rechtsform im Namen erschließen. Auch für die Kategorie „produktive Investitionen in große Unternehmen" weist die Liste keine soziale oder regionale Bindung aus, obwohl die Vorhaben ökologisch qualifiziert sind.

Empfehlungen.

- **Gemeinwohlorientierten Trägern** – Genossenschaften, gemeinnützige Organisationen, Wohlfahrtsverbände sowie Unternehmen, Kommunen und Organisationen, die ihre Gemeinwohlorientierung und -wirkungen mittels einer Gemeinwohl-Bilanz transparent machen – bei der **Projektauswahl** einen Vorrang einräumen, damit die Förderung eine Breite von Akteuren erreicht.
- **Bindungs- und Wirkungsklauseln** für privatwirtschaftliche Empfänger*innen bei „produktiven Investitionen in große Unternehmen" einführen, damit sich eine Gemeinwohlwirkung entfaltet und Wertschöpfung nicht in andere Länder abfließt. Insbesondere bei der Patentnutzung sollte die öffentliche Förderung für die Gemeinschaft nutzbar werden, nicht nur privat angeeignet werden.
- Trägerart und eine knappe **Wirkungsangabe** je Vorhaben in der **Vorhabenliste** veröffentlichen – die Gemeinwohl-Matrix liefert dafür das Raster.
- Die **Innovationsförderung** gezielt so ausrichten, dass sie **regionale kleine und mittlere Unternehmen** noch mehr erreicht.

9 EFRE/JTF NRW, „Liste der Vorhaben" (Förderperiode 2021–2027): https://www.efre.nrw/erleben/alle-projekte

Anhang II (für die Fachressorts) – Schwerpunkt Rheinisches Revier

Die Steuerungsdokumente des Reviers – das Wirtschafts- und Strukturprogramm, der Reviervertrag 2.0, der Ziel- und Meilensteinplan sowie das Positionspapier der Zukunftsagentur – folgen durchgängig einer wirtschaftlichen Logik.[10] Soziale Bedürfnisse der Bevölkerung als Zielgröße und echte Mitbestimmung bleiben unterbelichtet.

Der wunde Punkt ist die Beteiligung. Der Ziel- und Meilensteinplan misst Beteiligung als Reichweite („50 Prozent der Bevölkerung erreicht") und setzt an einzelnen Stellen Mittel an die Stelle von Zielen. Zwei wissenschaftliche Arbeiten bestätigen unabhängig voneinander, dass sie nicht mitentscheidend ist: Die RUFIS-Kurzstudie (2023) nennt die Beteiligung der Bevölkerung „symbolischer Art";[11] die Dissertation von Maren Krätzschmar (2025) stellt fest, Beteiligungsangebote gingen „in keinem Fall mit der Abgabe von Entscheidungsmacht einher".[12] Das ist zugleich eine Frage des Vertrauens: Beteiligung, die nur so heißt, aber nichts entscheidet, untergräbt die Glaubwürdigkeit des Verfahrens. Auch das Gutachten des Landesjugendrings NRW fordert eine stärkere Einbeziehung junger Menschen und ihrer Anliegen.[13]

Zudem zeigt das kürzliche Urteil des Verwaltungsgerichts Aachen zur Herausgabe von Unterlagen zur Strukturwandelförderung, dass Transparenz als Grundlage einer mündigen Mitgestaltung der Region durch die Bevölkerung noch zu stärken ist.[14]

Empfehlungen.

- Den 2026 gestarteten **Bürgerrat** verstetigen und mit echten **Entscheidungsrechten** ausstatten und unter breiter Beteiligung der Bevölkerung eine gemeinsam getragene Zielvision entwickeln.
- Regionale wie **kommunale Gemeinwohl-Indices** in Bürgerkonventen entwickeln und damit als Zielgröße einführen, die die Bedürfnisse der örtlichen Bevölkerung abbilden, und damit zugleich die Bereitschaft der Zivilbevölkerung zur Mitgestaltung der Zukunft fördern.

10 Reviervertrag 2.0 (26.05.2023): https://www.wirtschaft.nrw/system/files/media/document/file/reviervertrag-2.0_26-05-2023_final_web.pdf – Wirtschafts- und Strukturprogramm sowie Ziel- und Meilensteinplan über die Downloadseite der Zukunftsagentur Rheinisches Revier: https://www.rheinisches-revier.de/service/downloads

11 U. Goerke, J.-H. Kamlage (RUFIS, i. A. Klima-Allianz Deutschland): „Strukturwandel des Rheinischen Reviers: Partizipation der Zivilgesellschaft zwischen Anspruch und Wirklichkeit" (11.05.2023): https://www.klima-allianz.de/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Studien___Hintergrund/20230511_Kurzstudie_Strukturwandel_Rheinland_Partizipation_Zivilgesellschaft.pdf

12 M. Krätzschmar: „demokratie macht raum. Zivilgesellschaftliche Beteiligung an der Transformation der Braunkohlereviere Rheinland und Lausitz", Diss. Univ. Münster (2025), DOI 10.17879/01958581639: https://repositorium.uni-muenster.de/document/miami/89acb8da-7068-4eb3-95dd-fb761335c41d/978-3-8405-0305-4.pdf

13 https://www.ljr-nrw.de/wp-content/uploads/2026/09/LJR_RheinRevier-Gutachten_Jugendbeteiligung_WEB.pdf

14 https://fragdenstaat.de/artikel/klagen/2026/09/strukturwandelforderung-im-rheinischen-kohlerevier/

- **Wirkungsindikatoren entwickeln**, anhand derer sowohl Einzelprojekte geplant, gesteuert und evaluiert als auch die Gesamtwirkungen für die Region konsolidiert und transparent gemacht werden können.
- Den **Ziel- und Meilensteinplan** auf weitere Ziele umstellen und „Zukunftsfähigkeit" anhand der fünf Gemeinwohl-Werte definieren statt nur z.B. an wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit und Veranstaltungs-/Teilnehmendenzahl.
- Vorhaben wie **Beratung, Bildung, Qualifizierung** (Humankapitalinvestitionen) sowie Vernetzung sollten gezielt für die Transformation gefördert werden, damit der Strukturwandel eine Breite von Akteuren erreicht und die Bildung neuer Allianzen, neuer Unternehmen, neuer Arbeitsplätze und Innovationen gestärkt wird.
- Im Vorfeld, begleitend wie im Nachgang die **Transparenz ausbauen** über Entscheidungsstrukturen und -verfahren wie auch über Bewilligungskriterien für Förderprogramme und -projekte.

Anhang III (für die Fachressorts) – Schwerpunkt LEADER

LEADER ist ein EU-Förderansatz für die ländliche Entwicklung, der die Entscheidung bewusst nach unten verlagert.[15] In den 45 NRW-Regionen (rund 4,5 Millionen Einwohner*innen, zwei Drittel der Landesfläche) entscheiden Lokale Aktionsgruppen über die Projektauswahl; in ihnen halten Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft eine Mehrheit von mindestens 51 Prozent. Grundlage ist eine gemeinsam erarbeitete regionale Entwicklungsstrategie. Damit ist Beteiligung in vorbildlicher Weise strukturell verankert, nicht nur beratend.

LEADER zahlt so genau auf die Werte ein, die anderswo schwach sind: Transparenz und Mitentscheidung, regionale Selbstbestimmung sowie Zusammenhalt. Seine Grenze liegt in den kleinen Budgets (2,3 bis 3,1 Mio. Euro je Region über sieben Jahre, seit 2014 nicht erhöht) und in einer noch schwachen Wirkungsmessung. LEADER hat die höchste Beteiligungsqualität bei der geringsten finanziellen Hebelwirkung – und zeigt zugleich, dass gemeinwohlorientierte Förderung praktisch funktioniert.

Empfehlungen.

- Das **Prinzip der Entscheidung** von unten als Vorbild für die gesamte Förderkulisse 2028–2034 nehmen – etwa als Baustein des in Kapitel 5 vorgeschlagenen Pilots – und damit regionale Selbstbestimmung mit Lokalen Aktionsgruppen stärken.
- Das **Budget** real und an die **Inflation** angepasst erhöhen, damit die **hohe Beteiligungsqualität** eine höhere Hebelwirkung erzielt.
- Die Entwicklung **regionaler und kommunaler Gemeinwohl-Indices** in allen LEADER-Regionen verankern, um **wirkungsorientierte** Steuerung zu stärken und Wirkungen **transparent** messen zu können.
- Die drohende **Absenkung** der EU-Kofinanzierung sowie eine Verengung auf land- und forstwirtschaftliche Betriebe politisch **abwenden**, damit LEADER die volle Bandbreite an Wirtschaftsformen erreicht.

15 Landesregierung NRW, „Starke ländliche Räume: 120 Millionen Euro für 45 LEADER-Regionen”: https://www.land.nrw/pressemitteilung/starke-laendliche-raeume-120-millionen-euro-fuer-45-leader-regionen – sowie DVS, „LEADER kurz erklärt”: https://www.dvs-gap-netzwerk.de/dorf-region/leader/leader-kurz-erklaert/

Anhang IV – Geprüfte Hypothesen, Hinweise zur Belastbarkeit und Quellen

Geprüfte Hypothesen. Aus der Vorarbeit haben wir acht Annahmen stichprobenartig gegen die genannten Quellen geprüft. Eine durchgängige, validierte Auseinandersetzung mit jeder Einzelaussage fand nicht statt; die folgenden Einordnungen spiegeln diesen Stichprobencharakter:

- *Nachhaltigkeit wird auf Klimaneutralität verengt, das Soziale ausgeblendet.* – Teilweise bestätigt: im Ziel- und Meilensteinplan klar, im Wirtschafts- und Strukturprogramm zu differenzieren, da dort soziale Kontextindikatoren vorhanden, aber nachgeordnet sind.
- *Gefördert wird der Aufwand, nicht die Wirkung.* – Über alle vier Revierdokumente bestätigt.
- *Beteiligung ist kosmetisch.* – Bestätigt in der genaueren Form „konsultativ, ohne Entscheidungsteilhabe" (RUFIS 2023; Krätzschmar 2025).
- *Ziele und Lösungen werden verwechselt.* – Bestätigt, am deutlichsten im Ziel- und Meilensteinplan.
- *Wertschöpfung verlässt die Region; überregionale Ansiedlung gilt als Stärke.* – Differenziert: im Positionspapier der Zukunftsagentur bestätigt, in Wirtschafts- und Strukturprogramm sowie Reviervertrag hingegen ausdrücklich gegenteilig (regionale Bindung gewollt).
- *Quantitative Kennzahlen verdrängen qualitative.* – Bestätigt.
- *Innovationsförderung folgt einer Effizienzlogik und verfestigt bestehende Pfade.* – Für die bundesweite Innovationsförderung bestätigt (Bertelsmann 2026), auf NRW plausibel übertragbar, aber dort nicht eigens gemessen.
- *Eine qualitative, an den Zielen orientierte Wirkungsmessung fehlt.* – Bestätigt; Wirkungsmessung existiert teilweise, ist aber quantitativ-wirtschaftlich verengt.

Hinweise zur Belastbarkeit. Die genannten Programmbeispiele stammen aus der Drucksache 18/14720 und, wo angegeben, aus den Selbstdarstellungen der Einrichtungen. Der Wortlaut von Artikel 24 der Landesverfassung ist nach dem amtlichen Text zitiert; ein juristischer Gegencheck vor Versand ist ratsam. Die Bertelsmann-Studie ist bundesweit angelegt und misst politische Wirkung am Wahlverhalten; wir übernehmen den Befund zu EXIST und ZIM, nicht die normative Rahmung.