



**europa-union deutschland**  
*Europa-Professionell – Die Hauptstadtgruppe*



**Europa-Union Deutschland e. V.**  
**Europa-Professionell**  
Sophienstraße 28/29 • D -10178 Berlin  
Tel. 030/ 303620 130 • Fax 030/ 303620 139  
[sprecher-europa-professionell@europa-union.de](mailto:sprecher-europa-professionell@europa-union.de)  
[www.europa-professionell.de](http://www.europa-professionell.de)

---

**Sieben Empfehlungen  
zur Neugestaltung der Europapolitik  
der Bundesregierung**

*von*

***Europa-Professionell***

*Die Hauptstadtgruppe der Europa-Union Deutschland*

---

## **Die sieben Empfehlungen**

- 1. Die neue Bundesregierung sollte eine detaillierte deutsche „Europa-Agenda“ für die kommende Legislaturperiode aufstellen.**
- 2. Die neue Bundesregierung sollte sich rascher positionieren und ihre Haltung im Laufe des Entscheidungsprozesses flexibler anpassen.**
- 3. Die neue Bundesregierung sollte kontinuierliche Präsenz gegenüber allen europäischen Institutionen und auf allen Ebenen zeigen.**
- 4. Die neue Bundesregierung sollte ihr europapolitisches Handeln gegenüber der Öffentlichkeit, den Parlamenten und den beteiligten Kreisen transparent machen.**
- 5. Die neue Bundesregierung sollte effizientere und klarere Entscheidungsstrukturen etablieren.**
- 6. Die neue Bundesregierung sollte die europäische Personalpolitik strategischer, vorausschauender und nachhaltiger gestalten.**
- 7. Die neue Bundesregierung sollte mit einer integrierten, modernen und adressatengerechten Kommunikation die Öffentlichkeit über die europapolitischen Vorgänge aus deutscher Sicht informieren.**

## Inhalt

<b>Die sieben Empfehlungen</b> .....	<b>2</b>
<b>A. Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>B. Ziele</b> .....	<b>5</b>
<b>C. Die sieben Empfehlungen</b> .....	<b>6</b>
<b>Eins: Europapolitisches Profil gewinnen</b> .....	<b>6</b>
a. Die Empfehlung.....	6
b. Das Problem.....	6
c. Das Ziel .....	6
d. Die Maßnahmen.....	6
<b>Zwei: Schnell und flexibel Position beziehen</b> .....	<b>7</b>
a. Die Empfehlung.....	7
b. Das Problem.....	7
c. Das Ziel .....	7
d. Die Maßnahmen.....	7
<b>Drei: Präsenz in Brüssel und Straßburg zeigen</b> .....	<b>9</b>
a. Die Empfehlung.....	9
b. Das Problem.....	9
c. Das Ziel .....	9
d. Die Maßnahmen.....	9
<b>Vier: Europapolitik in Deutschland transparent machen</b> .....	<b>11</b>
a. Die Empfehlung.....	11
b. Das Problem.....	11
c. Das Ziel .....	11
d. Die Maßnahmen.....	12
<b>Fünf: Europapolitische Koordinierung neu ordnen</b> .....	<b>13</b>
a. Die Empfehlung.....	13
b. Das Problem.....	13
c. Das Ziel .....	13
d. Die Maßnahmen.....	13
<b>Sechs: Personalpolitik strategisch anlegen</b> .....	<b>14</b>
a. Die Empfehlung.....	14
b. Das Problem.....	14
c. Das Ziel .....	14
d. Die Maßnahmen.....	14
<b>Sieben: Öffentlichkeitsarbeit neu ausrichten</b> .....	<b>16</b>
a. Die Empfehlung.....	16
b. Das Problem.....	16
c. Das Ziel .....	16
d. Die Maßnahmen.....	16
<b>D. Fazit</b> .....	<b>17</b>

## A. Einleitung

Die Jahreswende 2009/2010 stellt eine Zäsur für die Europapolitik in Brüssel und Straßburg wie in Berlin dar: Zeitlich parallel beginnen neue die Legislaturperioden des Deutschen Bundestags und des Europäischen Parlament, der Bundesregierung und der EU-Kommission. Das Lissabon-Urteil des Bundesverfassungsgerichts und die Begleitgesetze bilden einen neuen Rahmen für die bundesdeutsche Europapolitik. Schließlich könnten mit dem In-Kraft-Treten des Vertrags von Lissabon erhebliche Veränderungen im institutionellen Gefüge und in den Entscheidungsverfahren erfolgen.

Damit wird auch eine neue Phase der Europapolitik in Berlin eingeläutet. Das Bundesverfassungsgericht hat in seinem Urteil am 30. Juli 2009 Maßstäbe für die „Integrationsverantwortung“ des Bundestages, des Bundesrates, aber auch der Bundesregierung gesetzt.

Europa-Professionell – Die Hauptstadtgruppe der Europa-Union Deutschland möchte zu Beginn der neuen Legislaturperiode in Berlin einen Beitrag zur Neugestaltung der Europapolitik der Bundesregierung leisten. Dazu werden sieben Empfehlungen nicht zu den Inhalten, sondern zur europapolitischen Arbeitsweise der Regierung vorgelegt. Die Empfehlungen wurden von einer Arbeitsgruppe des Vorstandes auf der Grundlage des Ergebnisses einer Befragung erstellt. Den Empfehlungen liegt eine Stärken-Schwächen-Analyse im Hinblick auf einige definierte Aspekte des bisherigen europapolitischen Auftritts der Bundesregierung zugrunde.

Europa-Professionell ist die Hauptstadtgruppe der Europa-Union Deutschland, der größten deutschen Bürgerinitiative für Europa. Mitglieder von Europa-Professionell sind in Berlin beruflich mit europapolitischen Fragen befasste Experten aus Politik, Verwaltung, Verbänden und Unternehmen. Europa-Professionell bildet einen Think Tank zu europapolitischen Themen und schafft ein persönliches und hierarchiefreies Netzwerk, was den Austausch und die EU-Kompetenz einzelner Akteure und ihrer Organisationen stärkt. Europa-Professionell hat derzeit etwa 150 Mitglieder.

## B. Ziele

Die Empfehlungen verfolgen drei Ziele:

- **Ausbau der Führungs- und Integrationsrolle Deutschlands**

Als größter Mitgliedstaat in der Mitte Europas hat Deutschland eine besondere Verantwortung für das Gelingen des europäischen Projekts. Von vielen Seiten wird immer wieder ein stärkeres Engagement der Deutschen in der europäischen Tagespolitik gefordert. Insbesondere wird von Deutschland ein zukunftsorientiertes, proaktives und konstruktives Herangehen erwartet. Dies könnte insbesondere dadurch befördert werden, dass die Bundesregierung sich ein klareres europapolitisches Profil gibt, eine eigene europäische Agenda entwickelt und planvoll an deren Verwirklichung arbeitet (erste Empfehlung).

- **Stärkung des deutschen Einflusses auf europäische Entscheidungen**

Deutschland bleibt bei dem Einfluss auf europäische Entscheidungen unter seinen Möglichkeiten. Durch eine schnellere und flexiblere Positionierung (zweite Empfehlung), eine kontinuierliche Präsenz in Brüssel und Straßburg (dritte Empfehlung), eine effizientere Koordinierung (fünfte Empfehlung) und eine strategische Personalpolitik (sechste Empfehlung) könnte Deutschland seine Interessen in Europa erheblich besser durchsetzen.

- **Entwicklung eines echten „Europapolitikplatzes“ Berlin**

Europa ist in der Hauptstadt Berlin ein Stiefkind der Politik geblieben. Mit europapolitischen Fragen befassen sich in Parlament, Regierung und Öffentlichkeit in erster Linie Fachkreise. Das Handeln konzentriert sich auf die Einwirkung auf die Entscheidungsprozesse in Brüssel. Eine selbständige europapolitische Debatte hat sich in Berlin kaum entwickelt. Die neue Bundesregierung könnte hier – auch im Blick auf das Lissabon-Urteil des Bundesverfassungsgericht – durch eine neue europapolitische Transparenz (vierte Empfehlung) und eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit (siebte Empfehlung) die Erweiterung des Politikspektrums Berlin um die Europapolitik maßgeblich befördern.

## C. Die sieben Empfehlungen

**Eins: Europapolitisches Profil gewinnen**

### a. Die Empfehlung

**Die neue Bundesregierung sollte eine detaillierte deutsche „Europa-Agenda“ für die kommende Legislaturperiode aufstellen.**

### b. Das Problem

Deutschland mangelt es in der Europäischen Union an europapolitischem Profil. In Brüssel wird nicht hinreichend deutlich, wofür Deutschland in Europa steht, was es in der EU eigentlich erreichen will. Zwar werden zu einzelnen Dossiers die Positionen deutlich dargelegt. Was Deutschland von Europa insgesamt erwartet, ist nicht konkret genug zu greifen. Dabei hätte Deutschland gerade in dieser Phase der europäischen Integration die Chance, Ideengeber, Gestalter und Mittler zu sein, um der EU neue Schlagkraft zu geben.

**Stärken:** Punktuell waren auch in der Vergangenheit durchaus klare Ziele erkennbar, etwa in der Industriepolitik, beim Klimaschutz oder bei der Einwanderungspolitik. Während der deutschen Präsidentschaft 2007 hat die Bundesregierung ihre konzeptionelle europapolitische Kraft eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Weiter zurückliegende Bundesregierungen standen klar für politische Ziele wie die Öffnung des Binnenmarktes, die Einführung des Euro oder die Osterweiterung.

**Schwächen:** Deutschland fällt seit geraumer Zeit eher durch eine defensive Europapolitik auf, die sich auf die kurzfristige Abwehr von EU-Vorschlägen konzentriert. Das ist auch eine Folge der konsequenten Anwendung der Subsidiaritätsprüfung und der deutschen EU-Finanzierungslasten. Eine darüber hinaus gehende strategische Planung europapolitischer Ziele ist jedoch nicht erkennbar.

### c. Das Ziel

Die neue Bundesregierung sollte ein klares europapolitisches Profil gewinnen. Durch die Erarbeitung einer entsprechenden Agenda sollte sich die Bundesregierung zunächst selbst darüber klar werden, welche Ziele sie in Europa in den nächsten vier Jahren verfolgt. Damit wird zugleich eine strategische und konzeptionelle Verantwortung für Europa insgesamt übernommen. Schließlich führt die Erarbeitung einer solchen Agenda zu fruchtbaren europapolitischen Diskussionen innerhalb Deutschlands.

### d. Die Maßnahmen

- Erarbeitung einer deutschen „Europa-Agenda“ zur Festlegung von Grundsätzen, Leitlinien und konkreten Zielen.
- Verabschiedung eines ersten Entwurfs der Agenda durch die Bundesregierung.
- Beratung im Deutschen Bundestag und Bundesrat, in der Öffentlichkeit unter Einbeziehung von Interessengruppen.
- Jährliche Erfolgskontrolle und Aktualisierung.
- Einbringung der Ziele in das Legislaturperiodenprogramm und die jährlichen Arbeitsprogramme der Europäischen Kommission.
- Einbringen der Ziele in die Planungen der halbjährigen EU-Präsidentschaften.

## Zwei: Schnell und flexibel Position beziehen

### a. Die Empfehlung

**Die neue Bundesregierung sollte sich rascher positionieren und ihre Haltung im Laufe des Entscheidungsprozesses flexibler anpassen.**

### b. Das Problem

Entscheidungsprozesse in Brüssel laufen nach ihrem eigenen Rhythmus ab und nehmen keine Rücksicht auf den Zeitbedarf der Meinungsbildung in Berlin. Der Einfluss der Bundesregierung hängt davon ab, dass frühzeitig die eigene Position eingebracht wird. Im Laufe der Beratungen ergeben sich ständig neue Verhandlungssituationen, auf die flexibel reagiert werden muss.

**Stärken:** Wenn die Bundesregierung einmal eine Haltung zu einer Vorlage eingenommen hat, wird diese deutlich zum Ausdruck gebracht, gut begründet und hartnäckig vertreten. Sehr schnell wird eine Kurzbewertung eines Vorschlags der Kommission erarbeitet und den Abgeordneten des Bundestages und des Europäischen Parlamentes zugänglich gemacht.

**Schwächen:** Oft dauert die Koordinierung einer detaillierten Position innerhalb der Bundesregierung und gegebenenfalls mit den Bundesländern zu lange. Dies betrifft nicht nur die erstmalige Meinungsbildung, sondern auch die kurzfristige Positionierung vor den Sitzungen der Ministerräte oder des Ausschusses der Ständigen Vertreter. In nicht wenigen Fällen ist die Bundesregierung nicht sprechfähig, stimmt bei Abstimmungen dagegen oder enthält sich („German Vote“).

Vielfach ist die einmal festgelegte Haltung zu starr und zu defensiv, so dass die Chance verpasst wird, durch Zugeständnisse in einem Punkt andere Punkte durchzusetzen. Die Deutschen erscheinen so als bloße Blockierer. Die deutschen Anliegen werden eher fordernd und weniger erklärend oder werbend vorgebracht. Schriftliche Weisungen sind vielfach zu eng formuliert, so dass der deutsche Unterhändler keinen ausreichenden Verhandlungsspielraum hat.

Die Bundesregierung konzentriert sich in ihrer Brüsseler Arbeit zu stark auf den Ministerrat. Bereits in der Frühphase, wenn die Kommission ihre Vorschläge erarbeitet, sollte Deutschland auf Arbeitsebene seine Position einbringen. Bei der folgenden Meinungsbildung im Europäischen Parlament sollte Deutschland in allen Phasen der Beratung, in den Ausschüssen, in den Fraktionen und im Plenum Einfluss nehmen. Hier sind etwa die Bundesländer und die Interessengruppen weitaus aktiver.

### c. Das Ziel

Die europapolitische Handlungsfähigkeit der Bundesregierung sollte in allen Phasen des Entscheidungsprozesses gesteigert werden.

### d. Die Maßnahmen

- Mit der Meinungsbildung sollte eine Analyse des zu erwartenden Meinungsbildes im Ministerrat und im Europäischen Parlament einhergehen, das strategische Vorgehen festgelegt und ein regelrechter Lobbyplan entwickelt werden.
- Es sollte mehr Mühe darauf verwendet werden, die deutsche Position den Partnern zu erklären und Argumente zu finden, die auch aus deren Sicht oder zumindest aus europäischer Sicht überzeugend sind.
- Für die Meinungsbildung der Bundesregierung zu einer bestimmten Vorlage sollte von vorne herein und in Anbetracht des Zeitplans für die Brüsseler Beratungen eine Frist festgesetzt werden.

- Es sollte ein Verfahren gefunden werden, wie bei nicht-überbrückbaren Dissensen zwischen Ressorts kurzfristig eine Position festgelegt wird.
- Weisungen und Stellungnahmen für Gremiensitzungen sollten so offen abgefasst werden, dass den Vertretern der Bundesregierung ein ausreichender Verhandlungsspielraum bleibt.
- Die Bundesregierung sollte frühzeitig Bundestag/Bundesrat und die Interessengruppen einbeziehen und darüber informieren, welche Stelle für die Sachkoordination federführend ist.



## Drei: Präsenz in Brüssel und Straßburg zeigen

### a. Die Empfehlung

**Die neue Bundesregierung sollte kontinuierliche Präsenz gegenüber allen europäischen Institutionen und auf allen Ebenen zeigen.**

### b. Das Problem

Die Zahl der relevanten Entscheidungsträger in EU-Kommission, Europäischem Parlament und Regierungen dürfte bei mehreren 10.000 liegen. Deshalb ist es erforderlich, in den eigenen Fachzirkeln kontinuierlich Netzwerke zu bilden und informelle Kontakte zu pflegen. Für diese systematische Europaarbeit muss die notwendige Zeit zur Verfügung stehen. Das Engagement muss gewürdigt werden.

**Stärken:** Wenn es darauf ankommt, sind die Vertreter der Bundesregierung ob auf politischer oder fachlicher Ebene bei den entscheidenden Sitzungen präsent. Durch institutionalisierte bilaterale Treffen etwa mit Frankreich oder Großbritannien entstehen gute Arbeitsbeziehungen zwischen den Ministern. Auf Beamtenebene können durch die Kontinuität bei der Besetzung von Gremien deutsche Vertreter oft eine herausragende Rolle einnehmen. Die deutsche Ratspräsidentschaft 2007 wurde in intensiven bilateralen Kontakten vorbereitet. Die Bundesregierung ist bei den Sitzungen der Ratsarbeitsgruppen durchweg gut vertreten.

**Schwächen:** Bei den Sitzungen der Ministerräte nehmen die deutschen Minister oftmals gar nicht an den Ratssitzungen teil. Als nachteilig wird auch wahrgenommen, wenn die Minister nur zu einem kurzen Teil der Sitzung anwesend sind. Zu vielen Ministern aus mittleren und kleinen Mitgliedsstaaten besteht überhaupt kein persönlicher Kontakt. Nachteilig ist auch, dass im Falle fehlender Verfügbarkeit des Ministers immer andere Personen aus dem Kreis der Parlamentarischen oder Beamteten Staatssekretäre die Vertretung übernehmen. So entsteht im Ministerrat oft gar keine persönliche Arbeitsbeziehung zu den Vertretern der anderen Mitgliedsstaaten.

Gespräche mit der Kommission insbesondere auf politischer Ebene finden selten und nur anlassbezogen statt. In der Frühphase der Entstehung von Kommissionsvorschlägen in den einzelnen Abteilungen werden nur wenige Gespräche geführt.

Kontinuierliche Verbindungen zu den Abgeordneten des Europäischen Parlaments werden kaum gepflegt. Die Arbeit der Ausschüsse und der Fraktionen wird nur lückenhaft begleitet.

### c. Das Ziel

Durch eine kontinuierliche Präsenz auf allen Ebenen und in allen Institutionen sowie eine breit angelegte Bildung von Netzwerken sollte die Bundesregierung die Grundlage dafür legen, dass in spezifischen Verhandlungs- und Konfliktsituationen auf einer guten Grundlage agiert werden kann. Die Bundesregierung muss durch ein verstärktes Monitoring insbesondere der Arbeit der Europäischen Kommission und des Europäischen Parlaments jederzeit ein genaues Bild von der Lage in Brüssel haben. Die handelnden Vertreter der Bundesregierung sollten in der jeweiligen Brüsseler „Szene“ ein Begriff sein, auch wenn sie ihren Dienstsitz in Berlin haben.

### d. Die Maßnahmen

- Teilnahme an formellen und informellen Ratssitzungen von Anfang bis Ende durch einen politischen Vertreter. Bei Abwesenheit des Bundesministers sollte möglichst immer dieselbe Person die Vertretung übernehmen.

- Regelmäßige Kontakte mit dem jeweiligen Gegenüber in der Europäischen Kommission, auch jenseits von konkreten Anlässen. Verstärkte Einladungen an Vertreter der Kommission zu Besuchen nach Berlin.
- Regelmäßige Gesprächsrunden mit Abgeordneten des Europäischen Parlaments und Assistenten, möglichst einmal jährlich Besuch jedes Bundesministers in Straßburg.
- Teilnahme an wichtigen Veranstaltungen in Brüssel und eigene Auftritte von Vertretern der Bundesregierung.

## Vier: Europapolitik in Deutschland transparent machen

### a. Die Empfehlung

**Die neue Bundesregierung sollte ihr europapolitisches Handeln gegenüber der Öffentlichkeit, den Parlamenten und den beteiligten Kreisen transparent machen.**

### b. Das Problem

Das Regierungshandeln in Brüssel und die Festlegung von europapolitischen Positionen der Bundesregierung in Berlin sind derzeit praktisch nicht Gegenstand der politischen Debatte. So wird in Berlin eine große Distanz zu den Brüsseler Vorgängen empfunden. Mangels früherer Informationen wird die allgemeine Öffentlichkeit in Deutschland immer wieder von Entscheidungen der EU überrascht. Der selektive Informationszugang birgt die Gefahr des übermäßigen Einflusses von Einzelinteressen. Die „Integrationsverantwortung“ wird weitgehend hinter verschlossenen Türen wahrgenommen. EU-Angelegenheiten werden nicht politisch, sondern als routinemäßige Fachpolitik wahrgenommen.

**Stärken:** Für die interessierten Fachkreise bestehen viele Möglichkeiten, sich über das europapolitische Handeln der Bundesregierung zu informieren. Dafür müssen sie aber entsprechende Kontakte in die Bundesministerien pflegen und in fachliche Netzwerke eingebunden sein. Vorbildlich sind die „EU-De-Briefings“ nach Ministerräten, veranstaltet vom Netzwerk Europäische Bewegung. Die Bundesregierung ist stets bereit, in Gremien des Bundestages über den laufenden Stand von Verhandlungen zu berichten. Die Ministerien veranstalten teilweise Anhörungen zu EU-Vorlagen. Vor bzw. nach Europäischen Räten finden in der Regel Debatten des Bundestages auf der Grundlage einer Regierungserklärung statt. Bundestag und Bundesrat haben breiten Umfang Zugang zu den Beratungsdokumenten im Rat.

**Schwächen:** Es ist die große Ausnahme, dass über europäische Vorhaben zum richtigen Zeitpunkt eine öffentliche Diskussion in Deutschland stattfindet. Zumeist entzündet sich die Behandlung eines europäischen Themas an einer Skandalmeldung oder im Rahmen der Umsetzung in nationales Recht. Die Positionen, mit denen die Bundesregierung in die Verhandlungen um ein bestimmtes Vorhaben geht, sind in der Regel nicht öffentlich bekannt. Es erfolgt auch keine Information der Öffentlichkeit über den Beratungsgang im Ministerrat und seinen Gremien. Das Meinungsbild in Brüssel, die Haltung, die Interessen und die Argumente anderer Mitgliedstaaten und der Sinn und der Zweck spezifisch europäischen Handelns werden von der Regierung nicht erklärt. Die Verzahnung deutscher mit europäischer Politik wird genauso wenig deutlich wie die Notwendigkeit europäischen Handelns für die Lösung von Problemen in Deutschland. Viele europäische Gesetzesvorhaben haben ihren Ursprung in Deutschland. Initiativen deutscher Interessengruppen (etwa der 171 im Netzwerk Europäische Bewegung organisierten) führen ohne nationale Diskussion über den „Brüsseler Weg“ zum Erfolg, weitgehend unbemerkt.

### c. Das Ziel

Für europapolitische Vorgänge muss in Deutschland die Öffentlichkeit hergestellt werden. Die Positionierung der Bundesregierung, das Handeln im Ministerrat und der Fortgang der Beratungen sollte von einer Debatte begleitet werden, sowie das bei nationalen Vorhaben auch der Fall ist. Deutschland muss Teil nehmen an dem Entscheidungsfindungsprozess in Brüssel, zum anderen muss sich ein Europapolitikplatz in Berlin als Resonanzboden dafür entwickeln. So wird eine Rückkopplung mit den Institutionen der Öffentlichkeit und den beteiligten Kreisen ermöglicht. Es sollte möglich sein, die Urheber und Ursprünge der EU-Gesetzgebung aus deutscher Sicht transparent darzustellen, um nationale Diskussionen mit Urhebern frühzeitig zu ermöglichen.

#### d. Die Maßnahmen

- Die Meinungsbildung innerhalb der Bundesregierung sollte in europapolitischen Fragen ähnlich gestaltet werden wie bei nationalen Vorschlägen, etwa durch die Veröffentlichung von Referentenentwürfen, Anhörungen, Diskussionen mit dem Parlament, mit dem Bundestag und Bundesrat.
- Positionspapiere der Bundesregierung sollten der Öffentlichkeit zugänglich sein.
- Bei Vorlagen politischer Bedeutung sollte das Bundeskabinett die Positionspapiere beschließen.
- Die Bundesregierung sollte nach Ministerräten von sich aus in Berlin Berichte öffentlich abgeben.
- Die Bundesregierung sollte sich bemühen, das Zustandekommen von Brüsseler Entscheidungen plausibel zu machen, auch indem etwa die Interessenslage von anderen Mitgliedstaaten erklärt und das übergeordnete Interesse am Zustandekommen einer europäischen Entscheidung erläutert wird.
- Die Bundesregierung sollte in stärkerem Maße öffentlich auf Vorschläge der Europäischen Kommission oder Beschlüsse des Europäischen Parlaments reagieren.
- Vor europäischen Ereignissen sollte die Bundesregierung erläutern, welches die Ausgangslage für die Verhandlungen ist und welche Ziele sie verfolgt.
- Falschmeldungen über europapolitische Vorgänge sollten auch von Seiten der Bundesregierung richtig gestellt werden.

## Fünf: Europapolitische Koordinierung neu ordnen

### a. Die Empfehlung

**Die neue Bundesregierung sollte effizientere und klarere Entscheidungsstrukturen etablieren.**

### b. Das Problem

Koordinierende Funktionen innerhalb der Bundesregierung haben gegenwärtig das Bundeskanzleramt, das Auswärtige Amt und das Bundeswirtschaftsministerium inne. Die Federführung für die einzelnen Dossiers liegt bei den Fachressorts. Bundestag und Bundesrat werden in Zukunft stärker einzubeziehen sein. Diese komplizierten und fragmentierten Strukturen haben zur Folge, dass dem Handeln der Bundesregierung ein komplexer interministerieller und innerstaatlicher Beratungsprozess vorausgeht. Nach dem In-Kraft-Treten des Vertrags von Lissabon muss die Bundesregierung einen politischen Verantwortlichen für den „Allgemeinen Rat“ benennen.

**Stärken:** Der breit angelegte Koordinierungsprozess ermöglicht die Einbeziehung jeglicher Ressortinteressen und Fachgesichtspunkte. Der umfassende Beratungsablauf führt zu einer intensiven internen Diskussion von Einzelaspekten der europapolitischen Dossiers. Die Verfahren funktionieren, solange nicht politische Interessen, Koalitionsdivergenzen und Interessensgegensätze zu Blockaden führen.

**Schwächen:** Die Koordinierung ist ein schwergängiger administrativer Vorgang auf Arbeitsebene. Nur selten werden die Minister und Staatssekretäre damit befasst. Das Bundeskabinett berät europapolitische Ressortkonflikte noch zu selten. Die umfassenden formalen Erfordernisse der Koordinierung können oft nicht in den kurzen Fristen für eine Reaktion gegenüber Brüssel abgeschlossen werden. Die Abstimmungsverfahren führen zu Reibungsverlusten. Rückmeldungen werden nicht abgewartet und Anforderungen nicht nachgehalten. Es fehlt eine Instanz, die kurzfristig Ressortkonflikte entscheiden kann, so dass Deutschland in Brüssel oft nicht sprachfähig ist. Die mangelnde Kompromissbereitschaft von Ressorts verhindert immer wieder das rechtzeitige Zustandekommen einer Position.

### c. Das Ziel

Die erforderliche Koordinierung soll einerseits effizient genug sein, um auch kurzfristig reagieren zu können, andererseits eine breit angelegte Meinungsbildung ermöglichen. In den Verfahren muss auch politisch und nicht nur fachlich entschieden werden.

### d. Die Maßnahmen

- Bündelung der Koordinierungsfunktion an einer Stelle in der Bundesregierung.
- Schaffung eines politisch Verantwortlichen für die EU-Koordinierung, der Deutschland auch im Allgemeinen Rat vertritt.
- Ermächtigung eines politisch Verantwortlichen für die Entscheidung von Ressortkonflikten in Eilfällen.
- Einbeziehung der politischen Ebene in die Koordinierungsarbeit.

## Sechs: Personalpolitik strategisch anlegen

### a. Die Empfehlung

**Die neue Bundesregierung sollte die europäische Personalpolitik strategischer, vorausschauender und nachhaltiger gestalten.**

### b. Das Problem

Deutschland ist im Personal der europäischen Institutionen nach wie vor unterrepräsentiert. Da die Funktionen formell nicht nach Proporz und zum Teil gar nicht von außen besetzt werden können, kann dies nicht von heute auf morgen geändert werden. Personalpolitik in Europa muss langfristig angelegt werden.

**Stärken:** In den vergangenen Jahren sind durchaus Anstrengungen unternommen worden, die deutsche Personalpolitik zu verbessern. Es werden Hilfen bei der Vorbereitung auf die Auswahlverfahren („Concours“) angeboten. Eine Staatssekretärs-Runde befasst sich regelmäßig mit den anstehenden Personalentscheidungen auf internationaler und auch auf europäischer Ebene. Bei der Neubildung der EU-Kommission hat sich die Bundesregierung stark für Kandidaten für die Kommissarskabinette eingesetzt.

**Schwächen:** Trotz dieser Anstrengungen fühlen sich viele deutsche Beamte, die sich auf Führungspositionen bewerben, von der Bundesregierung „alleine gelassen“. Es wird bemängelt, dass es keine systematische Personalplanung gibt und bisweilen ungeschickt agiert wird.

Die Bundesregierung ist im Vergleich zu anderen eher zurückhaltend bei der Durchsetzung von Personalforderungen. Die Bundesregierung selbst pflegt den Kontakt zu den Deutschen in den Institutionen nicht regelmäßig. Sie kann sich deshalb oftmals auch kein Bild von den zur Verfügung stehenden Personen machen. Die Bundesregierung ist im Vergleich zu anderen eher zurückhaltend bei der Durchsetzung von Personalforderungen. Bei einigen erfolgreichen Bewerbungen Deutscher auf hohe Funktionen haben Kandidaten bewusst auf die Unterstützung der Bundesregierung verzichtet, um kontraproduktive Irritationen zu vermeiden.

Auch auf den unteren Verwaltungsebenen findet ein Austausch zwischen Beamten der Bundesregierung und denen der EU-Kommission kaum zwischen dem Bundestag und dem Europäischen Parlament gar nicht statt. Die Möglichkeit, sog. „Nationale Beamte“ für einen begrenzten Zeitraum in die EU-Kommission zu entsenden, wird – in der Regel unter Verweis auf die Kosten (Finanzierung erfolgt durch das Heimatministerium) – in den meisten Ressorts nur sehr restriktiv genutzt. Anders als die in diesem Punkt großzügigeren Bundesländer verpasst die Bundesregierung hier die Chance, sich auf relativ einfache Weise Sachverstand, Vernetzung und Erfahrung auf EU-Ebene zunutze zu machen.

### c. Das Ziel

Mit einer systematischen, strategischen und auf mittel- und langfristig angelegten Personalpolitik sollte die Präsenz Deutschlands in den europäischen Institutionen verbessert werden. Der Stellenwert der EU-Arbeit in Brüssel, aber auch in den Ministerien in Berlin muss höher gesteigert werden.

### d. Die Maßnahmen

- Benennung von Personalbeauftragten für alle Einheiten der europäischen Institutionen mit dem Auftrag, die Personalentwicklung in Generaldirektionen, Direktionen und anderen Einheiten zu verfolgen, die Kontakte mit den deutschen Beamten zu pflegen und geeignete Kandidaten für freiwerdende Stellen zu unterstützen.

- Förderung von „Pendelkarrieren“ durch Eröffnung von Aufstiegsmöglichkeiten für Rückkehrer aus Brüssel in Berlin und der Förderung von Kandidaturen in Brüssel.
- Förderung des Beamtenaustausches zwischen Berlin und Brüssel, stärkere Teilnahme an EU-Austauschprogrammen.
- Stärkere Gewichtung von Brüsselerfahrung bei Beförderungen in Berlin.
- Adäquate Entwicklung von „Brüssel-Rückkehrern“ bei ihrem Wiedereinstieg in Berlin.
- Förderung der europäischen Einsatzfähigkeit von Bundesbeamten in der Weiterbildung.
- Einbeziehung der Europaabgeordneten in die Förderung von deutschen Kandidaturen.
- Ermöglichung des Quereinstiegs von EU-Beamten und des Wechsels von Bundesbeamten in EU-Institutionen ohne Nachteil im Bundesdienst.
- Zwischen Bundestag und Europaparlament müssen ebenfalls Austauschprogramme auf Fachebene ermöglicht werden.

## Sieben: Öffentlichkeitsarbeit neu ausrichten

### a. Die Empfehlung

Die neue Bundesregierung sollte mit einer integrierten, modernen und adressatengerechten Kommunikation die Öffentlichkeit über die europapolitischen Vorgänge aus deutscher Sicht informieren.

### b. Das Problem

Die deutsche Öffentlichkeit nimmt europapolitische Vorgänge nur punktuell wahr. Debatten entzünden sich weniger an den Tagesereignissen der europolitischen Agenda, sondern an „Aufregerthemen“, die zufällig, punktuell und selektiv in den öffentlichen Focus gelangen. So nimmt das deutsche Publikum nur bedingt teil an dem Mainstream der politischen Debatte in Brüssel und Straßburg. Europäische Öffentlichkeit in Brüssel und deutsche Öffentlichkeit haben nicht den gleichen Schritt und nur eine geringe Teilmenge. Das trägt zur Entfremdung der deutschen Bevölkerung von Europa wesentlich bei.

**Stärken:** Die Möglichkeiten der aktiven Information über europäische Vorgänge sind auch in Deutschland breit und vielfältig. Wer sich informieren möchte, kann dies aus diversen Medien und im Internet verhältnismäßig einfach tun.

**Schwächen:** Die wenigsten Informationsquellen wenden sich an das breitere Publikum. Oft fehlt es an der Ausrichtung auf die spezifische deutsche Interessenlage, sowohl was die Auswahl der Themen als auch die Art der Darstellung anbelangt. Es gelingt kaum, bei denjenigen Aufmerksamkeit zu wecken, die nicht von vorne herein an europäischen Themen interessiert sind. Die Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung zu EU-Themen folgt keinem integrierten Konzept. Das Bundespresseamt tritt eher anlassbezogen auf den Plan, z.B. bei der deutschen Ratspräsidentschaft.

### c. Das Ziel

Die Öffentlichkeitsarbeit sollte dem europapolitisch potentiell interessierten Bürger einen sachlich fundierten Einblick in die europapolitischen Sachverhalte aus deutscher Sicht ermöglichen.

### d. Die Maßnahmen

- Für die europabezogene Öffentlichkeitsarbeit sollte innerhalb der Bundesregierung ein integrierter, ressortsübergreifender Ansatz entwickelt werden.
- Ein deutscher Europa-Kommunikationsplan sollte gemeinsam mit Ländern, Gemeinden und Zivilgesellschaft, sowie Vertretung, Infobüro der EU-Kommission und des EU-Parlaments erarbeitet werden.
- Für die unterschiedlichen Adressaten der Öffentlichkeitsarbeit sollten adäquate Kommunikationsformen gefunden werden.
- Prägnante Information über Europathemen sollte in den Mittelpunkt gerückt werden. Reine Werbekampagnen für Europa versprechen wenig Erfolg.
- Die Steuerung der Öffentlichkeitsarbeit sollte zentral bei der Europa-Koordinierung angesiedelt werden.



## **D. Fazit**

Stärken und Erfolge der deutschen Europapolitik der vergangenen Jahre und Jahrzehnte sind unbestreitbar. Dennoch stellen die politischen, institutionellen und praktischen Veränderungen auf deutscher und europäischer Ebene neue und höhere Anforderungen. Die Bundesregierung sollte die neue Legislaturperiode diese zum Anlass für einen Neustart ihrer europapolitischen Arbeit nehmen. Sie kann dabei auf einer guten Infrastruktur und breiten Erfahrungen aufbauen. Eine nüchterne Analyse der Stärken und Schwächen wird dabei schnell den Reformbedarf und die zu ergreifenden Maßnahmen zu Tage fördern. Die sieben Empfehlungen von Europa-Professionell dürften dafür ein gute Grundlage sein.