

Institut für Anpassungsherausforderungen
durch europäische Politiken und
weltweite Migration



Discussion Paper

17.2016

Steigerung der Europafähigkeit in subnationalen Verwaltungen

Prof. Dr. Volkmar Kese
Meike Hafner
Christian Herrmann
Moritz Huber
Daniel Zimmermann

Verfasser

Prof. Dr. Volkmar Kese, Leiter des Instituts für Anpassungsherausforderungen durch europäische Politiken und weltweite Migration

Meike Hafner, zurzeit Master-Studentin des berufsbegleitenden weiterbildenden Master-Studiengangs Public Management an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

Christian Herrmann, zurzeit Master-Student des berufsbegleitenden weiterbildenden Master-Studiengangs Public Management an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

Moritz Huber, zurzeit Master-Student des berufsbegleitenden weiterbildenden Master-Studiengangs Public Management an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

Daniel Zimmermann, Leitender Studienmanager der Master-Studiengänge Public Management und Europäisches Verwaltungsmanagement

Institut für Anpassungsherausforderungen durch europäische
Politiken und weltweite Migration

Discussion Paper

17.2016

Kontakt

Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg
Institut für Angewandte Forschung
Reuteallee 36
71634 Ludwigsburg
www.hs-ludwigsburg.de/iaf

Ansprechpartner

Daniel Zimmermann M. A.
Tel.: (07141) 140-505
E-Mail: zimmermann@hs-ludwigsburg.de

Inhaltsübersicht

1	Bedeutung von Europafähigkeit im politischen Mehrebenensystem	3
2	Europafähigkeit – auch ein kommunales Thema?.....	4
3	Untersuchungsmethoden	7
4	Analyse der Europafähigkeit auf Landkreisebene	8
4.1	Vermittlung von Europakennnissen im Bereich Aus- und Fortbildung.....	11
4.2	Zuständigkeit und Bedeutung des Europakoordinators.....	12
4.3	Strategische PR zu europäischen Themen	13
4.4	Fördermittelakquise	17
4.5	Formelle und informelle Netzwerke.....	18
4.6	Beratungstätigkeit für die kreisangehörigen Gemeinden	20
5	Bewertung der Europafähigkeit auf Landkreisebene	21
6	Zusammenfassung	24

1 Bedeutung von Europafähigkeit im politischen Mehrebenensystem

Die Einflussnahme der Europäischen Union (EU) auf ihre Mitgliedstaaten nimmt kontinuierlich zu. Dies äußert sich vor allem in zahlreichen Verordnungen und Richtlinien, die das nationale Recht spürbar formen und verändern.¹ Besonders zu erwähnen sind beispielsweise die durchgreifenden strukturellen Veränderungen, die durch die Europäische Dienstleistungsrichtlinie (2006/123/EG) in den letzten Jahren initiiert wurden.² Mit der Anforderung zur Schaffung eines Einheitlichen Ansprechpartners wurde hierbei auch die grundsätzliche europäische Zielrichtung für den künftigen Verwaltungsaufbau in Front- und Back-Office-Strukturen deutlich.

Die ganzheitliche Implementierung derartiger Richtlinien und die konsequente Anwendung europäischer Verordnungen setzen auf Ebene der ausführenden Verwaltungsorganisationen umfangreiche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse voraus. Dies spiegelt sich auch bei der Akquirierung von europäischen Fördermitteln wider. Allein auf die Bundesrepublik Deutschland entfällt in der aktuellen Förderperiode 2014–2020 beispielsweise ein Fördervolumen von 19,2 Mrd. Euro aus den Europäischen Strukturfonds.³ Für die öffentliche Verwaltung eine bedeutende Größenordnung zur Kofinanzierung ihrer Projekte, deren erfolgreiche Beantragung besondere personelle Kompetenzen erfordert.

Bereits diese wenigen Beispiele zeigen auf, dass sich die öffentliche Verwaltung intensiv mit den Chancen und den Verpflichtungen, die sich aus Europapolitik und Europarecht ergeben, auseinandersetzen muss. Dieser Ansicht ist auch Peter Friedrich, der ehemalige Minister für den Bundesrat, Europa und internationale Angelegenheiten des Landes Baden-Württemberg: „Um [...] baden-württembergische Interessen effektiv durchzusetzen sowie eine optimale Umsetzung von EU-Recht zu gewährleisten, müssen das dafür erforderliche Fachwissen und die Erfahrungen im Umgang mit den EU-Institutionen in der Landesverwaltung vorhanden sein. Aus diesem Grund ist es für die Landesregierung außerordentlich wichtig, dass die Landesbediensteten die Möglichkeit haben, sich die für die Europafähigkeit des Landes

¹ *Schächtelin*, Die baden-württembergischen Kommunen in der Europäischen Union, in: Frech/Große Hüttmann/Weber (Hrsg.), Handbuch Europapolitik, 2009, S. 154 f.

² *Maier/Putz/Sperrfechter/Kese*, Steigerung der Europafähigkeit im öffentlichen Sektor – Interne und Externe Vernetzung von Front- und Back-Office-Strukturen, in: apf 1/2014, S. 18 f.

³ *Bundeswirtschaftsministerium*, <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/F/fakten-zur-kohaesionspolitik-in-deutschland,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> [06.03.2016].

notwendigen Kompetenzen anzueignen [...].“⁴ Dass das Thema Europafähigkeit nicht nur in der vergangenen Legislaturperiode von Bedeutung war, zeigt sich auch im Koalitionsvertrag der neuen grün-schwarzen Landesregierung. Darin heißt es „EU- und interkulturelle Kompetenzen sind für uns die Grundlage einer modernen Landesverwaltung. Die Europafähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung [wird das Land] durch Fortbildungsmaßnahmen fördern und [...] weiterentwickeln.“⁵

2 Europafähigkeit – auch ein kommunales Thema?

Im politischen Mehrebenensystem der Bundesrepublik Deutschland stehen vor allem der Bund und die Länder in der Pflicht, das deutsche Rechtssystem europakonform auszugestalten.⁶

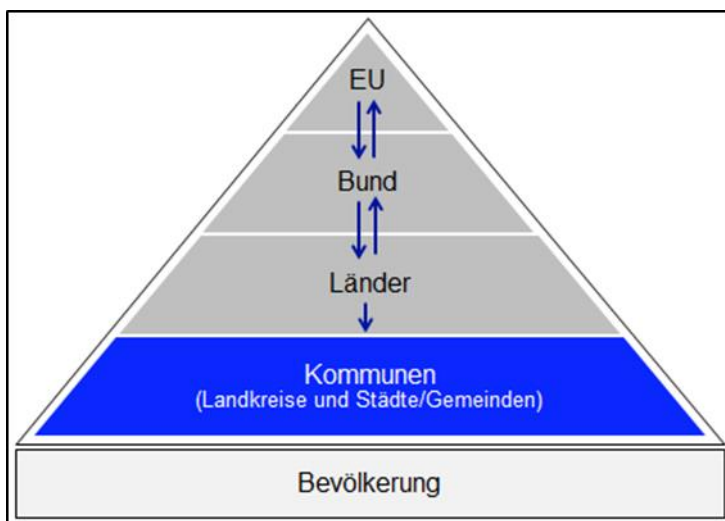


Abb. 1: Europäisches Mehrebenensystem⁷

Dies könnte zunächst den Eindruck erwecken, dass die Umsetzung europaspezifischer Themen hauptsächlich in Bundes- oder Landeszuständigkeit fällt. Die obigen Aussagen lassen darauf

⁴ Staatsministerium Baden-Württemberg, <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/service/publikation/did/der-dynamische-europapool-baden-wuerttemberg/> [01.11.2015].

⁵ Koalitionsvertrag BW 2016–2021, <http://www.baden-wuerttemberg.de/de/regierung/landesregierung/koalitionsvertrag/> [06.08.2016].

⁶ Eppler, Föderalismusreform und Europapolitik, in: APuZ 50/2006, S 18 ff.

⁷ Eigene Darstellung.

schließen, dass sich die politische Führung zumindest auf Landesebene den damit verbundenen Herausforderungen bewusst ist. In Anbetracht dessen, dass allerdings rund 70 % aller europäischen Vorgaben konkreten Einfluss auf die kommunale Ebene haben,⁸ stellt sich die Frage, wie es dort um die Europafähigkeit bestellt ist. Hierzu ist vorab zu klären, was konkret unter Europafähigkeit zu verstehen ist.

Wissenschaftliche Definition von Europafähigkeit

Der relativ unbestimmte Begriff „Europafähigkeit“ setzt sich aus einer aktiven und einer passiven Komponente zusammen. Aktive Europafähigkeit umfasst alle Kompetenzen einer Verwaltungseinheit, um ihre europabezogenen Anliegen auf nationaler und europäischer Ebene durchzusetzen und damit insbesondere den legislativen Prozess zu beeinflussen.⁹ So könnten sich beispielsweise kommunale Entscheider durch ihre politischen Kontakte für lokale Themen auf europäischer Ebene stark machen. Der Erfolg dieser Vorgehensweise zeigte sich unter anderem bei der Initiative gegen die Liberalisierung des Trinkwassers.

Passive Europafähigkeit bezeichnet dagegen die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Personals einer Verwaltungseinheit, die benötigt werden, um das europäische Recht in der Praxis anzuwenden und die sich daraus ergebenden Verwaltungstätigkeiten auszuführen.¹⁰ Derart komplexe europäische Vorgaben wie die Europäische Dienstleistungsrichtlinie (2006/123/EG) machen deutlich, dass ohne fundierte Rechtskenntnisse, Projektmanagementfähigkeiten und Fremdsprachenkenntnisse der Normzweck nicht erreicht werden kann. Die umsetzende Behörde läuft damit Gefahr, rechtswidrig zu handeln. Neben einem potenziellen Image- und Vertrauensverlust für die Behörde können damit unter Umständen sogar Haftungsrisiken einhergehen. Die Kommunalverwaltung kann daher ihre Pflichten als mittelbares nationales Exekutivorgan der EU nur dann erfüllen, wenn ihre Mitarbeiter europafähig sind.

⁸ Kese/Zimmermann, Europafähigkeit in Kommunen – Ein neuer Ansatz für ein Kompetenzmodell, in: Habel/Stember (Hrsg.), Wissenstransfer zwischen Kommunen und Hochschulen, 2013, S. 262.

⁹ Eppler (Fn. 6), S. 20.

¹⁰ Speer, Der Europäische Verwaltungsraum – Die Europafähigkeit des öffentlichen Dienstes, in: Magiera/Sommermann (Hrsg.): Europäisierung und Internationalisierung der öffentlichen Verwaltung, 2007, S. 128.

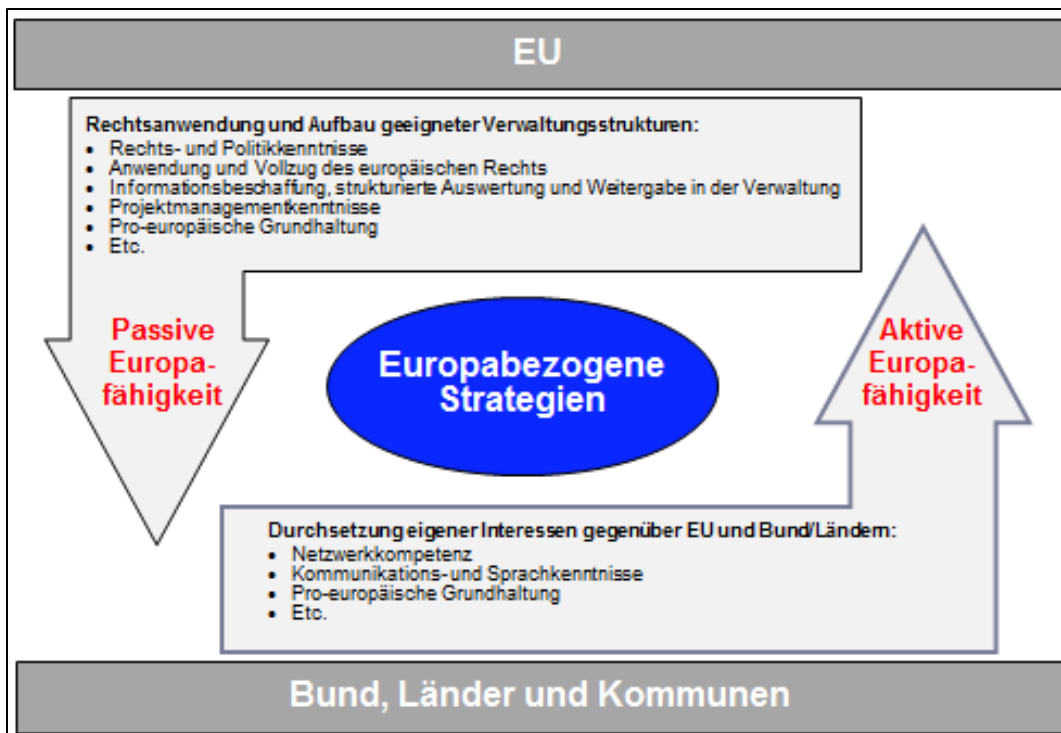


Abb. 2: Aktive und passive Komponenten von Europafähigkeit¹¹

Europafähigkeit setzt sich damit auf personeller Ebene aus verschiedenen Kompetenzen der Bediensteten zusammen, die sich in Summe auf die Handlungsfähigkeit in europäischen Belangen auswirken. Dies erfordert neben den bereits erläuterten Kompetenzen auch eine pro-europäische Grundhaltung der Mitarbeiter, die maßgeblich durch die Führungskräfte zu vermitteln ist.¹²

Europafähigkeit erfordert eine strategische Herangehensweise

Zusätzlich zu den bereits dargestellten personellen Voraussetzungen sind zwingend programmatische und organisatorische Aspekte zu betrachten. Nur durch ein Zusammenspiel dieser drei politischen Handlungsfelder kann Europafähigkeit strategisch gewährleistet werden.¹³ Unter dem Handlungsfeld „Programm“ sind beispielsweise geeignete Konzepte und Vorgaben zur Europaarbeit sowie die gelebte pro-europäische Grundhaltung mit darauf

¹¹ Eigene Darstellung.

¹² Kese/Zimmermann (Fn. 8), S. 267.

¹³ Kese/Zimmermann (Fn. 8), S. 269.

abgestimmtem Verwaltungsleitbild zu verstehen. Eine weitere Dimension kommt durch das Handlungsfeld „Organisation“ hinzu. Neben dem geeigneten Organisationsaufbau für die eigene Verwaltung, der beispielsweise die Schaffung einer Stelle für Europakoordination beinhalten kann, sind hierunter auch europaspezifische Kontakte zu anderen Verwaltungen und den kommunalen Spitzenverbänden zu verstehen. Durch den strategisch ausgerichteten Austausch und eine entsprechende Vernetzung wächst das eigene Wissen und die einzelne kommunale Stimme erhält im Verbund deutlich mehr Gewicht.¹⁴ Europafähigkeit setzt somit zuallererst ein entsprechendes Bewusstsein für ihre Bedeutung und damit verbunden eine strategische Herangehensweise auf der Führungsebene voraus.

3 Untersuchungsmethoden

Um den aktuellen Stand an kommunaler Europafähigkeit zu ermitteln, führten die Verfasser dieses Beitrags vom 25.03.2015 bis zum 07.04.2015 zwei quantitative Befragungen in einem exemplarisch ausgewählten Landratsamt und einer exemplarisch ausgewählten Großen Kreisstadt in Baden-Württemberg durch. Aufgrund der strategischen Bedeutung von Europafähigkeit wurden als Zielgruppe die Führungskräfte der beiden Behörden bis zur Abteilungsleitererebene gewählt. Zielrichtung dieser ersten Befragungen war insbesondere die Identifizierung von Anzeichen für das grundsätzliche Vorhandensein von Europabezug im Arbeitsumfeld der Führungskräfte.

Anknüpfend an die Ergebnisse der schriftlichen Befragungen erfolgten vom 03.12.2015 bis zum 12.01.2016 zusätzlich drei Experteninterviews im ausgewählten Landratsamt. Befragt wurde hierbei der Europakoordinator, dessen Aufgabengebiet eine umfassende und tiefgreifende Beschäftigung mit europäischen Themen vermuten lässt. Weiterhin wurde der Pressesprecher des Landkreises interviewt, da er als Schnittstelle zwischen Landkreis und Öffentlichkeit in europäischen Themen fungiert und ebenso die internen Informations- und Kommunikationswege im Blick haben sollte. Es ist deshalb anzunehmen, dass durch ihn abteilungsübergreifende Informationen zum Umgang des Landkreises mit europäischen Themen gesammelt werden können. Abschließend wurde der Abteilungsleiter im Bereich

¹⁴ *Alemann/Münch*, Europafähigkeit der Kommunen. Die lokale Ebene in der Europäischen Union, 2006, S. 17.

Soziales befragt, da er für eine besonders hohe Anzahl an Mitarbeitern verantwortlich ist und der Fachabteilung Soziales nach Auswertung der schriftlichen Befragung kein unmittelbarer Europabezug zugeschrieben wird, obwohl nach Ansicht der Verfasser insbesondere im Bereich der europäischen Fördermittelakquise ein Bezug zu Projekten dieser Fachabteilung bestehen könnte. Das erwartete Spektrum reicht somit von vermeintlich sehr hoher Europaexpertise bis hin zu angeblich kaum vorhandener Europakompetenz.

Der konkrete Fokus der Experteninterviews lag auf der Verifizierung und Vertiefung der Ergebnisse aus den schriftlichen Befragungen. Die inhaltlichen Schwerpunkte wurden daher auf die Themenfelder Aus- und Fortbildung, Zuständigkeit und Bedeutung des Europakoordinators, EU-Fördermittelakquise, strategische PR, formelle und informelle Netzwerke sowie die Unterstützung kreisangehöriger Gemeinden bei Themen mit Europabezug gelegt.

4 Analyse der Europafähigkeit auf Landkreisebene

Gemeinsam ist sowohl dem untersuchten Landkreis als auch der Großen Kreisstadt, dass die Mehrheit der Führungskräfte kommunale Europafähigkeit als Führungsaufgabe ansieht. Im Rahmen der Untersuchungen wurde jedoch schnell deutlich, dass die Herangehensweise an europäische Aufgaben ansonsten sehr unterschiedlich ist. Bei der untersuchten Stadtverwaltung sind vereinzelt Erfahrungen zu europäischen Themen vorhanden. Diese Erfahrungen beruhen jedoch überwiegend auf der zwingend erforderlichen Rechtsanwendung oder persönlichen Interessen einzelner Führungskräfte. Ein pro-europäisches Bewusstsein oder ein strukturierter Umgang mit europäischen Themen konnte für die Gesamtverwaltung nicht nachgewiesen werden.

Die weiteren Untersuchungen stellten daher die Europafähigkeit des Landratsamts als übergeordneter Behörde in den Fokus. Die entsprechenden Untersuchungsergebnisse werden im weiteren Berichtsverlauf näher dargestellt und dienen zur Bewertung der Europafähigkeit des untersuchten Landkreises.

Wie lässt sich Europafähigkeit messen?

Europafähigkeit ist nicht einheitlich messbar und könnte in einer Verwaltung in unzähligen unterschiedlichen Ausprägungen vorhanden sein. Dieser Umstand erschwert Untersuchungen erheblich. Die Verfasser des Berichts haben daher mehrere Indikatoren gebildet, die Aufschluss darüber geben sollen, ob der exemplarisch ausgewählte Landkreis europafähig ist.

Verwendete Indikatoren für Europafähigkeit
<ul style="list-style-type: none">• Vermittlung von Europakenntnissen im Bereich Aus- und Fortbildung• Strategischer Einsatz eines Europakoordinators• Strategische PR zu europäischen Themen• Akquirierung europäischer Fördermittel• Aufbau und Unterhaltung von europaspezifischen Netzwerken• Beratung der kreisangehörigen Gemeinden zu Themen mit Europabezug

1. Indikator: Vermittlung von Europakenntnissen im Bereich Aus- und Fortbildung

Ohne Europakenntnisse ist eine ordnungsgemäße Umsetzung europäischer Vorgaben und eine erfolgreiche Einbringung eigener Interessen zu europäischen Themen nur schwer denkbar. Deshalb lassen das Vorhandensein und die Förderung von Europakenntnissen Rückschlüsse auf die Europafähigkeit einer Behörde zu.¹⁵ Sie können somit als ein Indikator für die nachfolgenden Untersuchungen herangezogen werden.

2. Indikator: Strategischer Einsatz eines Europakoordinators

Bereits durch die Schaffung einer Stelle für Europakoordination zeigt die Behörde, dass sie sich den steigenden Anforderungen durch die Zunahme europäischer Vorgaben und deren Einfluss auf die kommunale Ebene bewusst ist. Zudem lassen sich durch die Verortung des Europakoordinators im Organisationsgefüge und seinen Aufgabenzuschnitt Rückschlüsse auf

¹⁵ Knorr/Maier/Sannwald/Kese, Netzwerkkompetenz als Element kommunaler Europafähigkeit am Beispiel der europäischen Kohäsionspolitik, in: apf 12/2013, S. 353 ff.

dessen Stellenwert und damit auch auf den Grad der Europafähigkeit der Behörde ziehen.¹⁶ Dies zeigt die Wahrnehmung der Bedeutung europäischer Belange in der jeweiligen Behörde auf und ist ein wichtiges Indiz für deren strategische Ausrichtung bei europäischen Angelegenheiten.

3. Indikator: Strategische PR zu europäischen Themen

Ein weiterer aussagekräftiger Indikator kann in der strategischen PR zu europäischen Themen gesehen werden. An deren Ausgestaltung lässt sich der Stellenwert, der europäischen Themen durch die Hausspitze beigemessen wird, unmittelbar ablesen. Die Entwicklung und Implementierung eines strategischen Konzepts zum Umgang mit europäischen Themen in der internen und externen Kommunikation deutet deshalb auf das grundsätzliche Vorhandensein von Europafähigkeit hin.¹⁷

4. Indikator: Akquirierung europäischer Fördermittel

In der Fähigkeit zur Akquirierung europäischer Fördermittel kann ein weiterer Indikator für Europafähigkeit gesehen werden. Ist eine Behörde dazu in der Lage, europäische Fördermittel zu beantragen, zeigt dies, dass sie sich mit aktuellen europäischen Themen und Projekten auseinandergesetzt hat. Gelingt es ihr darüber hinaus auch tatsächlich, diese Fördermittel zu akquirieren, deutet dies darauf hin, dass sie europäische Vorgaben ordnungsgemäß umsetzen kann. Sie ist somit in diesem Bereich passiv europafähig.¹⁸

5. Indikator: Aufbau und Unterhaltung von europaspezifischen Netzwerken

Aufbau und Unterhaltung von europaspezifischen Netzwerken deuten auf einen Informations- und Kommunikationsbedarf an europäischen Themen hin.¹⁹ Nutzt die Behörde

¹⁶ Putz/Kese, Der Landkreis als selbstständiger Berater zur Stärkung der Europafähigkeit bayerischer Kommunen, in: apf 1/2015, S. 31 f.

¹⁷ Schönefeld/Mair/Kese, Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit in den Kommunen, in: apf 4/2010, BW 27.

¹⁸ Knorr/Maier/Sannwald/Kese (Fn. 15), S. 353 ff.

¹⁹ Münch, Emanzipation der lokalen Ebene? – Kommunen auf dem Weg nach Europa, 2006, S. 184 ff.

europaspezifische Netzwerke gezielt, um ihre eigenen Interessen auf nationaler und europäischer Ebene einzubringen, ist dies ein Anzeichen für ihre aktive Europafähigkeit. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass sie zuerst ihre eigenen Interessen kennt.

6. Indikator: Beratung der kreisangehörigen Gemeinden zu Themen mit Europabezug

Aufgrund der in Baden-Württemberg überwiegend vorherrschenden Gemeindegröße von weniger als 20 000 Einwohnern²⁰ ist anzunehmen, dass nicht jede Gemeinde in der Lage ist, das eigene Handeln europakonform auszurichten und vom Mehrwert der EU zu profitieren. Dies zeigt sich beispielsweise am Anteil der akquirierten Strukturfonds-Fördermittel. In der Förderperiode 2007–2013 lag dieser Anteil für Gemeinden und Kleinstädte bei ca. 3 % der gesamten Fördermittelakquise für Baden-Württemberg.²¹ Gemeinden benötigen deshalb einen europafähigen Partner, der sie unterstützt. Aus Qualität und Quantität der Beratungsleistungen, die der Landkreis seinen kreisangehörigen Gemeinden bietet, können wiederum mittelbare Rückschlüsse auf die eigene Europafähigkeit des Landratsamts gezogen werden.

4.1 Vermittlung von Europakennnissen im Bereich Aus- und Fortbildung

Als erster Aspekt wurde die Europafähigkeit im Bereich Aus- und Fortbildung untersucht und bewertet. Europafähigkeit setzt zuerst entsprechende Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse zu europäischen Themen auf Ebene der Führungskräfte voraus.²²

Die Untersuchung der europaspezifischen Aus- und Fortbildung ergab jedoch deutlichen Handlungsbedarf. Anders als auf der Landesebene, die Europakompetenz und Sprachkompetenz als maßgebliche Beurteilungskriterien für Führungskräfte heranzieht,²³ bestehen beim untersuchten Landkreis bereits bei der Grundqualifikation starke Defizite. So gaben 70 % der schriftlich befragten Führungskräfte an, dass europäische Themen in ihrer Ausbildung kaum eine Rolle gespielt haben. Die Durchsicht des hausinternen

²⁰ Schächtelin (Fn. 1), S. 159.

²¹ Knorr/Maier/Sannwald/Kese (Fn. 15), S. 353.

²² Knorr/Maier/Sannwald/Kese (Fn. 15), S. 355 ff.

²³ Koalitionsvertrag BW 2016–2021 (Fn. 5), S. 119.

Fortbildungsprogramms bestätigte außerdem, dass derzeit keinerlei europaspezifische Fortbildungen angeboten werden. Von den persönlich befragten Führungskräften nutzt einzig der im untersuchten Landratsamt vorhandene Europakoordinator externe Fortbildungsangebote. Dementsprechend waren auch der überwiegenden Anzahl der Führungskräfte keine konkret bevorstehenden europäischen Auswirkungen auf ihr eigenes Aufgabengebiet bekannt. Es verwundert daher nicht, dass sich 50 % der schriftlich Befragten nach eigenen Angaben nicht gut auf die Bearbeitung anstehender europäischer Themen vorbereitet sehen.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lässt sich damit ein erheblicher Fortbildungsbedarf zur Steigerung der Europafähigkeit ableiten. Alle persönlich befragten Führungskräfte würden die Einführung eines Schulungsangebots zur Steigerung der Europafähigkeit begrüßen. Der Vermittlung von Grundlagenwissen zur EU und damit der passiven Europafähigkeit kommt aus Sicht dieser Führungskräfte hierbei besondere Bedeutung zu.

Auffallend ist weiterhin, dass abgesehen vom Europakoordinator keine der persönlich befragten Führungskräfte die eigene Einbringung von kommunalen Interessen zur Europafähigkeit zählt. Hieraus lässt sich schließen, dass die persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten durch die aktive Europafähigkeit einer Vielzahl von Führungskräften im untersuchten Landratsamt nicht bewusst sind.

Diese Ergebnisse deuten an, dass das erforderliche Maß an aktiver und passiver Europafähigkeit im untersuchten Landratsamt nicht ausreichend vorhanden ist. Im Vergleich zu den meisten kleineren Verwaltungseinheiten besitzt das untersuchte Landratsamt jedoch einen nennenswerten Vorteil: den Europakoordinator. Er könnte bei der Steigerung der Europafähigkeit, beispielsweise durch die Erstellung eines europaspezifischen hausinternen Aus- und Fortbildungskonzepts, eine zentrale Rolle spielen.

4.2 Zuständigkeit und Bedeutung des Europakoordinators

Zu den Hauptaufgaben des Europakoordinators im untersuchten Landratsamt zählen die politische Unterstützung des Landrats und die Akquise von Fördermitteln. Dies wird beispielsweise durch die Vorgabe zur Generierung von Fördermitteleinnahmen in Höhe von 30 000 Euro im Haushaltsplan 2015 deutlich. Der Europakoordinator hat außerdem einen sehr

hohen Stellenwert innerhalb der untersuchten Verwaltung. Dies zeigt sich insbesondere in der organisatorischen Angliederung als Stabstelle bei der Hausspitze, auf deren Unterstützung er sich nach eigenen Aussagen verlassen kann.

Wie die Ausführungen zum Aus- und Fortbildungsstand bereits veranschaulicht haben, liegt der Aufgabenschwerpunkt des Europakoordinators jedoch nicht in der flächendeckenden Förderung von Europafähigkeit im Landratsamt, sondern bei der Fördermittelakquise. Bei der Umsetzung gemeinsam durchgeführter Förderprojekte nimmt der Europakoordinator eine aktive und gleichwertige Rolle ein. Die persönlich befragten Führungskräfte sehen die Stelle des Europakoordinators für den Landkreis bereits unter diesem Aspekt als unabdingbar an. Dennoch besteht vereinzelt die Ansicht, dass europäische Themen im eigenen Bereich auch ohne den Europakoordinator erfolgreich bewältigt werden könnten. Im Hinblick auf das Aus- und Fortbildungsniveau lässt dieser Widerspruch jedoch ein eingeschränktes Verständnis von Europafähigkeit erkennen.

Mit der zentralen Position des Europakoordinators sind im untersuchten Landratsamt auch zahlreiche informelle und formelle Kontakte zu anderen Verwaltungen, Spitzenverbänden und europäischen Institutionen verbunden. Angesichts der verfügbaren und genutzten Netzwerke sowie der Akquise von Fördermitteln in Millionenhöhe hat die durchgeführte Untersuchung die Europakompetenz des Europakoordinators bestätigt. Eine Stellung, die somit zur Steigerung der aktiven und passiven Europafähigkeit für den Landkreis durchaus genutzt werden kann. Dies erfordert allerdings entsprechende zeitliche und personelle Ressourcen und eine strategische Herangehensweise für die Gesamtverwaltung. Ansonsten droht die Gefahr einer fachlichen Allzuständigkeit für Europafragen und das Risiko, dass sich andere Dienststellen selbst nicht ausreichend mit Europaarbeit beschäftigen.

4.3 Strategische PR zu europäischen Themen

Das untersuchte Landratsamt verfügt über eine aktive Pressestelle und einen erfahrenen Pressesprecher, der eine breitgefächerte allgemeine Presse- und Öffentlichkeitsarbeit durchführt. Im Rahmen der Untersuchung wurde analysiert, ob die PR-Arbeit des Landratsamts auch europäische Bezüge aufweist. Hierbei wurde zunächst festgestellt, dass das Landratsamt zwar vereinzelt Berichte und Pressemeldungen zu europäischen Themen

veröffentlicht, hierzu aber kein strategisches Konzept vorhanden ist. Die Hausspitze hat sich bislang nicht klar zu Stellenwert, Umfang und Intensität der PR-Arbeit für europäische Themen positioniert. Eine informelle Order weist allerdings eher auf Zurückhaltung als auf Steigerung des Engagements in diesem Tätigkeitsfeld hin. Dem befragten Pressesprecher ist dieser Umstand bewusst. Er positionierte sich im Rahmen der Befragung klar und gab an, dass er sich selbst ein strategisches Konzept für europabezogene Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wünschen würde.

Des Weiteren gaben die schriftlich befragten Führungskräfte an, dass hausintern mehr gezielte Informationen durch den Europakoordinator erfolgen sollten. Als Hemmnisse werden fehlende Strukturen und Ressourcen genannt. Das PR-Konzept sollte daher auch die internen Zielgruppen berücksichtigen, um dem Anspruch einer ganzheitlichen strategischen PR gerecht zu werden und die notwendigen Multiplikatoren für europäische Themen in der Verwaltung zu schaffen.

Im operativen Bereich bedient sich das untersuchte Landratsamt bislang der klassischen Presseinstrumente, wenn es um Themen mit europäischem Bezug geht. Als Hauptmedium werden Pressemitteilungen eingesetzt, diese wurden vereinzelt durch Pressekonferenzen zu europaspezifischen Themen ergänzt. Der Pressesprecher würde nach eigenen Angaben in diesem Bereich sehr gerne innovativer vorgehen, muss sich jedoch aus Ressourcengründen an die gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsregeln halten. Die deutlich darüber hinausgehenden Chancen, wie zum Beispiel eine Steigerung der Identifikation der Bürger mit der EU, werden nicht genutzt.²⁴

In den meisten Fällen bezog sich die europaspezifische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zudem auf die Veröffentlichungspflichten bei Förderprojekten. Deren Mehrwert wird sowohl vom Europakoordinator als auch vom Pressesprecher erkannt. Dies zeigt dem Grunde nach eine pro-europäische Haltung im Handeln der Befragten, wenn auch nicht alle vorgegebenen Kanäle, die im Rahmen der Veröffentlichungspflichten genutzt werden, von den Führungskräften für sinnvoll erachtet werden. Bekräftigt wird diese Aussage durch die Tatsache, dass das Landratsamt kaum Resonanz aus der Bevölkerung zu den erfolgten Veröffentlichungen erhält. Die durch die EU beabsichtigte Wirkung für die Bevölkerung – die

²⁴ Münch (Fn. 19), S. 185 f.

Schaffung einer pro-europäischen Grundhaltung – ist folglich nicht konkret erkennbar. Der Europakoordinator geht selbst davon aus, dass innerhalb der Bevölkerung europaspezifische Themen eher negative Assoziationen hervorrufen und nur sehr wenig Interesse an der EU besteht.

Mit einem strategischen PR-Konzept könnte der Landkreis die beabsichtigte, positive Wirkung in der Bevölkerung erzielen. Dafür ist jedoch eine engere Zusammenarbeit zwischen dem Europakoordinator, der Pressestelle des Landkreises und den einzelnen Fachabteilungen erforderlich. Sinnvoll wäre beispielsweise die Einrichtung eines Jour Fixes zur gegenseitigen Information und Abstimmung über den gemeinsamen Umgang mit europäischen Themen.

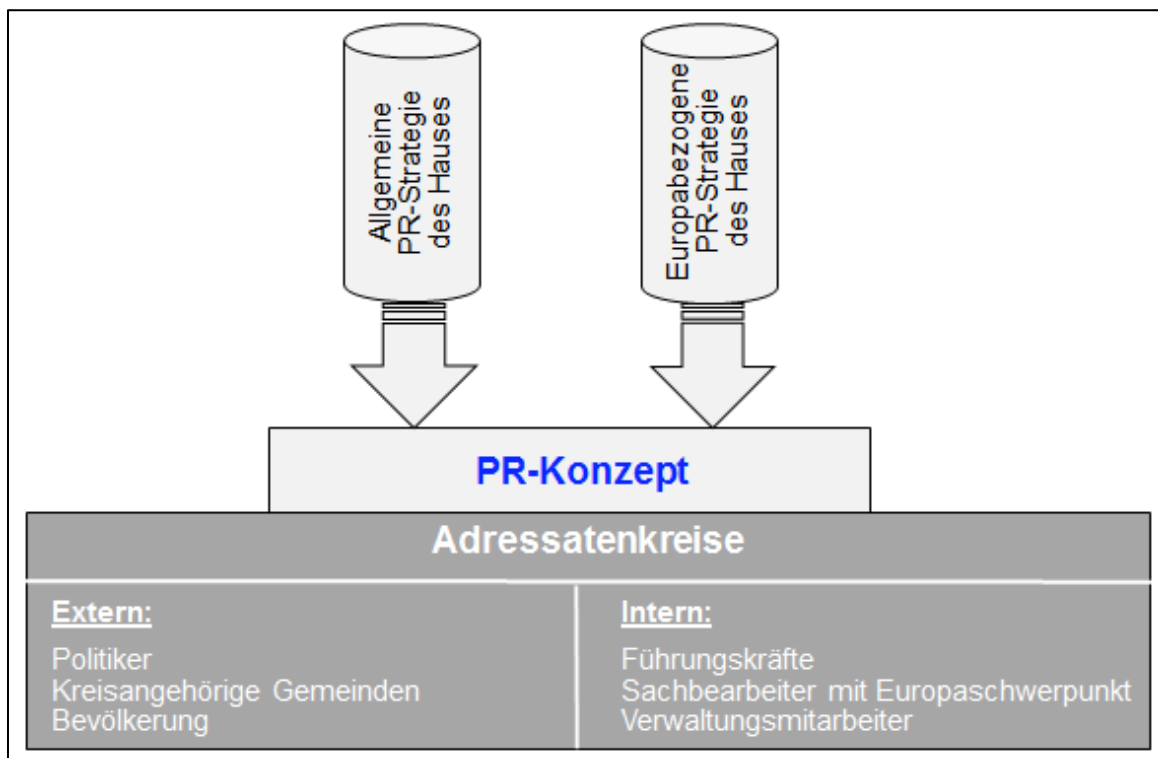


Abb. 3: Zentraler Aufbau eines PR-Konzepts zu europäischen Themen²⁵

Abgesehen vom bereits dargestellten Optimierungspotenzial, konnte durch die Befragungen auch ein möglicher Konflikt im Rollenverständnis des Pressesprechers und des Europakoordinators erkannt werden. Während der Europakoordinator die europaspezifische

²⁵ Eigene Darstellung.

PR-Arbeit eher als Holschuld des Pressesprechers einstuft, geht dieser davon aus, dass der Europakoordinator sich mit veröffentlichungswürdigen Themen an ihn wendet. Hier sollte dringend eine Klärung herbeigeführt und eine standardisierte Verfahrensweise festgelegt werden. Diese Klärung lässt sich gut mit der Ausarbeitung des Konzepts zur strategischen PR bei europäischen Themen verbinden, da ein Zusammenwirken von Europakoordinator und Pressesprecher unabdingbar ist. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass die einzelnen Fachabteilungen ihre Expertise mit einbringen. Dieser Input könnte beispielsweise im Rahmen des bereits angeregten Jour Fixe erfolgen.

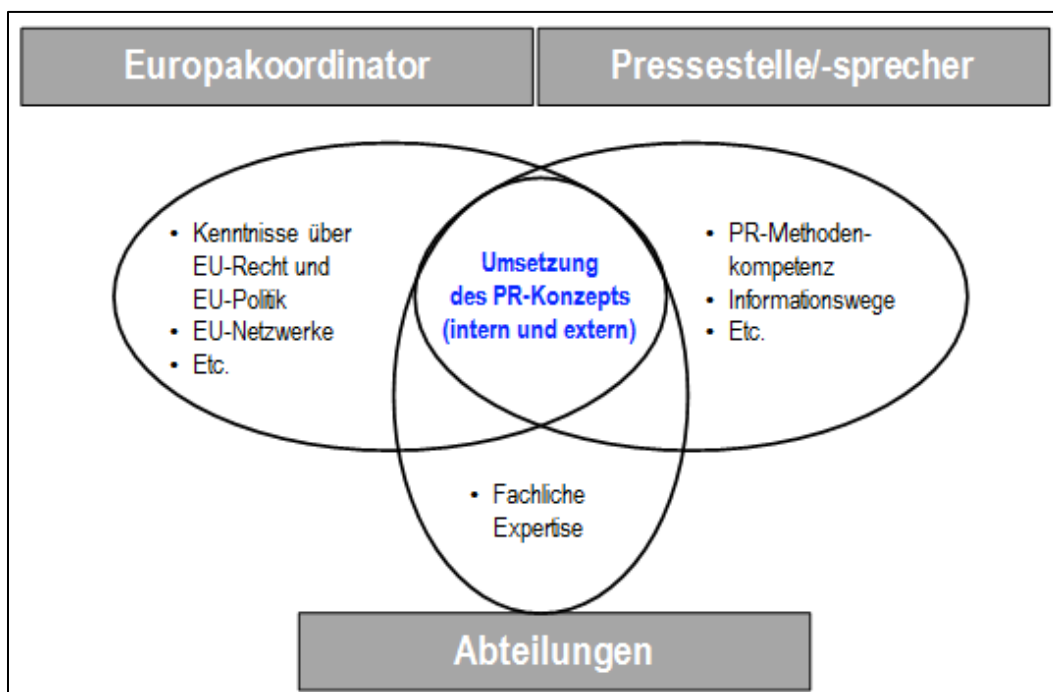


Abb. 4: Kooperationsmodell für europabezogene PR²⁶

Dem internen Informations- und Kommunikationsdefizit soll künftig durch die Einrichtung einer zentralen Wissensdatenbank begegnet werden. Die entsprechende Homepage wird derzeit von Europakoordinator und Pressesprecher gemeinsam entwickelt. Inhaltlich sollen hier in erster Linie Aspekte der Fördermittelakquise abgebildet werden. Das gesammelte

²⁶ Eigene Darstellung.

Wissen könnte schrittweise ausgebaut und im Rahmen einer externen PR-Maßnahme auch weiteren Nutzern zur Verfügung gestellt werden.

4.4 Fördermittelakquise

Im untersuchten Landratsamt wurden in den letzten fünf Jahren mehrfach EU-Fördermittel beantragt. Die befragten Führungskräfte erkennen die Vorteile der europäischen Fördermittelpolitik. Weiterhin lässt die erfolgreiche Umsetzung mehrerer verhältnismäßig umfangreicher EU-Förderprogramme den Schluss zu, dass es vor Ort Mitarbeiter gibt, die in diesem Bereich über gute Europakompetenzen verfügen. Vereinzelt liegen demnach genügend Europakenntnisse vor, um EU-Förderprojekte erfolgreich durchzuführen. Dennoch bezeichnen die befragten Führungskräfte die Abwicklung von EU-Förderprojekten selbst überwiegend als aufwendig und komplex. Zur erfolgreichen Abwicklung hält der Europakoordinator daher zwei Aspekte für unabdingbar: ein gutes Projektmanagement und eine klare Aufgabenverteilung zwischen den beteiligten Akteuren. Außerdem beurteilen die befragten Führungskräfte die vorhandenen Personalressourcen zur Abwicklung von EU-Förderprojekten als zu gering. Dies könnte auf eine gewisse Lücke im personellen Bereich schließen lassen, die durch Aus- und Fortbildung bzw. Neueinstellung von Europaspezialisten geschlossen werden könnte.

Die Aussagen der persönlich befragten Führungskräfte lassen außerdem den Schluss zu, dass die Akquise von Fördermitteln organisatorisch nicht gezielt gesteuert wird. Die Zuständigkeit für EU-Förderprojekte wird überwiegend dem Europakoordinator oder einzelnen Sachbearbeitern anderer Dienststellen zugeschrieben. Eine klare Regelung innerhalb des befragten Hauses, hinsichtlich der grundsätzlichen Zuständigkeit für das Einbringen von Fördermitteln gibt es bislang nicht. EU-Förderprojekte in den Fachabteilungen werden daher eher situativ begonnen. Eine standardisierte Bündelung und Dokumentation des beim Landkreis vorhandenen Wissens zur erfolgreichen Akquise von EU-Fördermitteln konnte nicht festgestellt werden. Ebenso findet bislang keine gezielte Evaluation der durchgeführten EU-Förderprojekte statt. Fördermittel werden somit zwar akquiriert, eine gezielte Optimierung in diesem Bereich erfolgt hingegen nicht. Dieses Vorgehen deutet auf eine gewisse Strategielücke hin.

Bei der Akquise von EU-Fördermitteln nutzt das untersuchte Landratsamt auch Beteiligungsprojekte sowie informelle und formelle Netzwerke. Dort werden überwiegend Informationen ausgetauscht und Erfahrungen kommuniziert. Derartige externe Netzwerke bestehen sowohl auf Landkreisebene als auch mit anderen Behörden.

4.5 Formelle und informelle Netzwerke

Die aktive Komponente der Europafähigkeit lässt sich insbesondere durch Aufbau und Unterhaltung von europaspezifischen Netzwerken messen. Die durchgeführten Untersuchungen ergaben hierzu ein stark differenziertes Bild. Die befragten Führungskräfte der einzelnen Fachabteilungen erkennen größtenteils den Bedarf an entsprechenden Netzwerken. Ein bewusster Aufbau oder eine konkrete Nutzung erfolgt jedoch bislang kaum.

Der Europakoordinator hingegen verfügt nach eigenen Angaben über ein breites Spektrum an formellen und informellen europaspezifischen Netzwerken auf horizontaler und vertikaler Ebene. Er besitzt beispielsweise sehr gute Verbindungen zu den Ansprechpartnern der nationalen Beratungsstellen, den EU-Institutionen in Brüssel und den Europabüros, aber auch zur ministeriellen und kommunalen Ebene in Baden-Württemberg. Der Austausch über formelle Netzwerke wie das Netzwerk der Europakoordinatoren auf Landkreisebene, RegioWIN oder den Ausschuss der Regionen wurde ebenfalls als sehr gewinnbringend beschrieben.

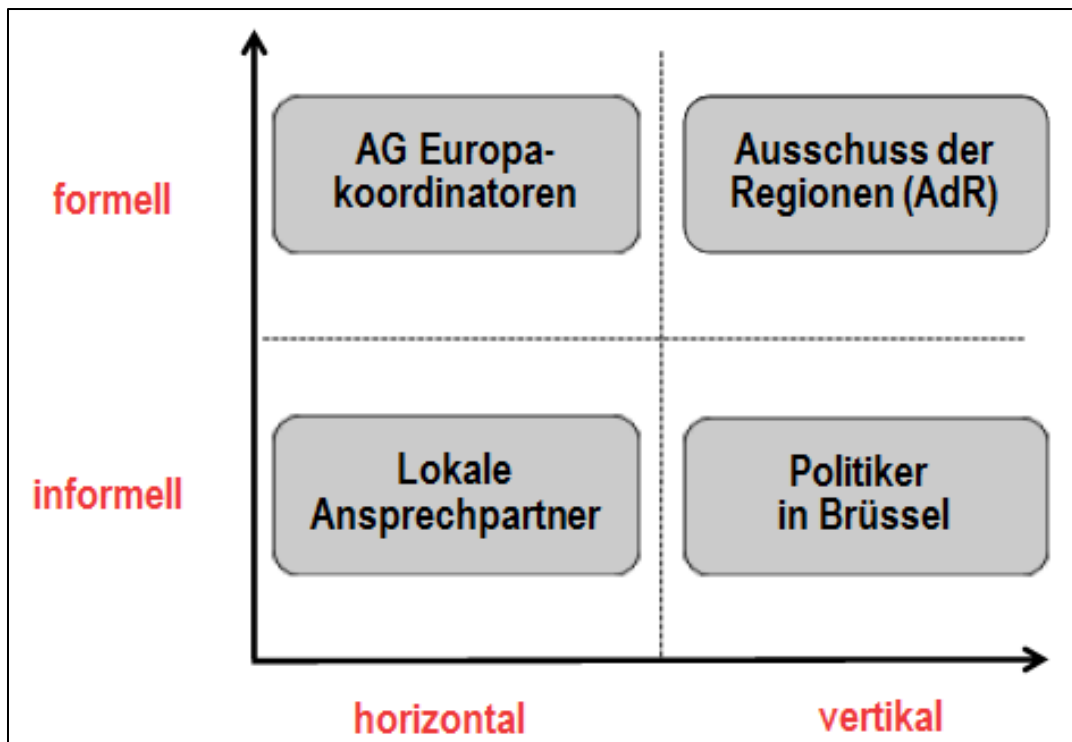


Abb. 5: Exemplarisches Netzwerkportfolio des untersuchten Landkreises mit Europa-bezug²⁷

Die gesammelten Erkenntnisse lassen somit den Schluss zu, dass der Europakoordinator in Europaangelegenheiten bereits eine zentrale Rolle im Kommunikationsfluss zwischen dem untersuchten Landratsamt und den externen Stakeholdern innehat. Dies zeigt sich nicht nur an der Summe der zur Verfügung stehenden Netzwerke, sondern auch an deren kontinuierlicher und intensiver Nutzung. Darüber hinaus wurden die Vorteile einer engen Zusammenarbeit – wie Wissenstransfer, Informationsweitergabe, Förderung der Zusammenarbeit und Kontaktvermittlungen – von den Führungskräften des Landratsamts erkannt und ein Ausbau daher befürwortet.

Die Untersuchung ergab allerdings ein gewisses Defizit beim Austausch mit den kreisangehörigen Städten und Gemeinden. Obwohl der Europakoordinator vereinzelt Informationen aus seinen Netzwerken an die Bürgermeister weitergibt, mangelt es an einer festen Anbindung der Gemeinden an die vorhandene Netzwerkstruktur.

²⁷ Eigene Darstellung.

4.6 Beratungstätigkeit für die kreisangehörigen Gemeinden

Wie bereits dargestellt wurde, ist bei den meisten kleineren Gemeinden in Baden-Württemberg ein Defizit an Europafähigkeit anzunehmen. Als mögliche Ursachen kommen vor allem zwei Aspekte in Betracht. Im Vergleich zu größeren Verwaltungseinheiten ist weniger Personal zum internen Wissensaustausch vorhanden. Die einzelne Führungskraft benötigt daher selbst zusätzlich ein breiteres Spektrum an Europawissen. Außerdem stehen für Gutachten und externe Beratungsleistungen deutlich geringere finanzielle Mittel zur Verfügung. Eine Lösung für dieses Problem bieten gegebenenfalls die Landratsämter als Akteure auf Kreisebene.

Eine grundsätzliche Verpflichtung der Landkreise zur Beratung ihrer kreisangehörigen Gemeinden könnte sich beispielsweise aus § 2 Abs. 1 der Landkreisordnung für Baden-Württemberg ergeben: „Der Landkreis verwaltet in seinem Gebiet unter eigener Verantwortung alle die Leistungsfähigkeit der kreisangehörigen Gemeinden übersteigenden öffentlichen Aufgaben, soweit die Gesetze nichts anderes bestimmen.“ Eine qualifizierte Beratung der kreisangehörigen Gemeinden erfordert jedoch, dass die baden-württembergischen Landkreise selbst europafähig genug sind.

Die im ausgewählten Landratsamt durchgeführte Untersuchung ergab hierzu ein geteiltes Bild. Die Mehrzahl der schriftlich befragten Führungskräfte gab an, dass bislang kein nennenswerter Beratungsbedarf bekannt ist. Die persönlich befragten Führungskräfte hingegen teilten mit, dass der Europakoordinator gewisse Beratungstätigkeiten für Gemeinden wahrnimmt. Dies erfolgt beispielsweise durch Information kreisangehöriger Gemeinden über aktuelle EU-Fördermittel im kommunalen Bereich. Die Untersuchung ergab hierbei allerdings auch ein strukturelles Defizit. Da keine feste Anbindung aller kreisangehörigen Gemeinden an die Netzwerkstruktur des Landkreises besteht, erfolgen derartige Informationen lediglich einzelfallbezogen und somit meist nur an Gemeinden, mit denen ohnehin bereits ein engerer Austausch besteht. Dies sollte im Hinblick auf eine strukturierte Beratung zu europäischen Themen überdacht werden.

Die konkrete Ausgestaltung der Beratung könnte einzelne Betreuungstätigkeiten oder die zentrale Koordination europäischer Themen umfassen. Als exemplarische Bereiche bieten sich hierbei die Aus- und Fortbildung, die Beschaffung von Informationen zu europäischen Themen und die gebündelte Teilnahme an Konsultationen an. Durch den strukturierten Austausch

könnten alle Beteiligten profitieren. Mögliche Beratungstätigkeiten sind in der folgenden Abbildung dargestellt. Entscheidend für deren positive Wirkung ist allerdings ihre konkrete Ausrichtung am örtlichen Bedarf.

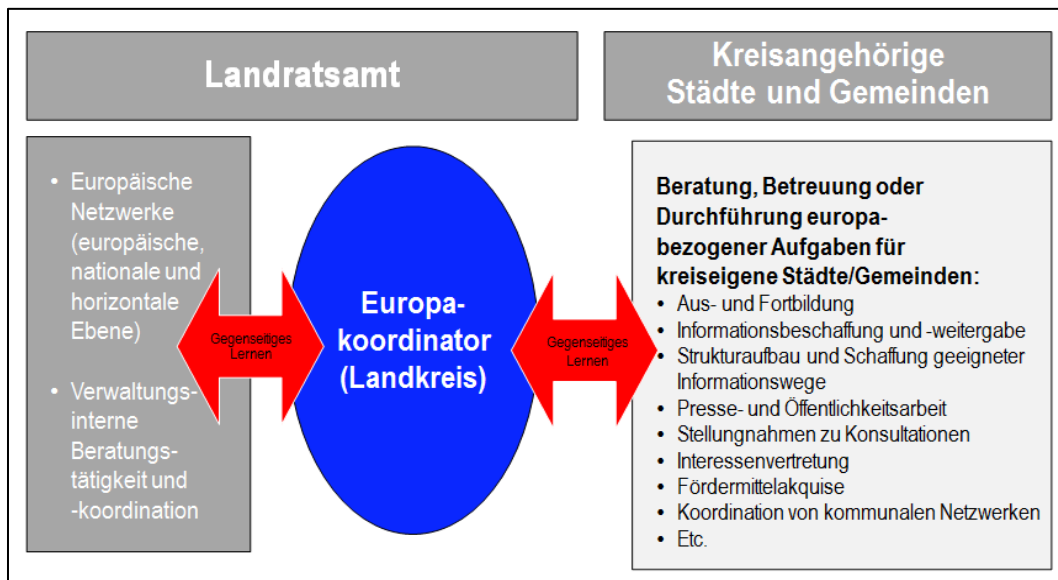


Abb. 6: mögliche Beratungstätigkeiten²⁸

Sehr positiv zu bewerten ist, dass die persönlich befragten Führungskräfte es bereits als ihre Aufgabe sehen, europaspezifisches Wissen mit anderen Verwaltungen zu teilen. Dieses Selbstverständnis ist eine gute Grundlage für weitere Schritte und könnte im Gegenzug auch weiteres Interesse an europäischen Themen bei den Mitarbeitern des Landratsamts erzeugen. Der bereits im Rahmen der Fördermittelakquise bestehende Erfahrungsaustausch mit verschiedenen Bürgermeistern könnte als Fundament für eine Steigerung des gemeinsamen Engagements genutzt werden.

5 Bewertung der Europafähigkeit auf Landkreisebene

Bezieht man die gewonnenen Erkenntnisse der wissenschaftlichen Untersuchungen auf die eingangs dargestellten politischen Handlungsfelder Programm, Organisation und Personal,

²⁸ Eigene Darstellung.

wird die Bewertung der Europafähigkeit anschaulich möglich und der konkrete Handlungsbedarf deutlich: die strategische Herangehensweise des Landratsamts ist verbesserungswürdig.

Handlungsfeld „Programm“

Das Landratsamt hat keine programmatischen Vorgaben zur Stärkung der Europafähigkeit getroffen. Abgesehen vom fehlenden strategischen Konzept zur europaspezifischen PR zeigt sich dies beispielsweise bei der fehlenden Förderung der Europakompetenzen. Die Integration von europäischen Inhalten sollte außerdem im Leitbild der Verwaltung Eingang finden. Diese Defizite werden besonders bei der Umsetzung der Europäischen Dienstleistungsrichtlinie (2006/123/EG) sichtbar. Im Rahmen der Untersuchung konnte festgestellt werden, dass keine der persönlich befragten Führungskräfte in den Implementierungsprozess des Einheitlichen Ansprechpartners eingebunden war. Mögliche Synergieeffekte, die sich beispielsweise aus einer Beteiligung des Europakoordinators hätten ergeben können, blieben daher ungenutzt. Der Einheitliche Ansprechpartner und dessen Funktion sind im eigenen Haus bislang größtenteils unbekannt.

Die durchgeführten Untersuchungen ergaben weiterhin, dass die Stelle des Europakoordinators fachlich sehr gut besetzt ist. Als zentrale Schwäche zeigt sich jedoch der sehr einseitig auf Fördermittelakquise ausgerichtete Stellenzuschnitt. Damit besitzt der Europakoordinator eher eine sachbearbeitende als eine koordinierende Funktion. Die grundsätzlichen Möglichkeiten dieser Position werden daher nicht genutzt. Das Potenzial für Europafähigkeit im gesamten Landratsamt wird derzeit somit nur unzureichend ausgeschöpft. Dem Europakoordinator sollte eine eher übergeordnete, strategisch koordinierende Funktion zugewiesen werden. Damit könnte er bei Bedarf auch als Schnittstelle zwischen den Fachabteilungen und den kreisangehörigen Städten und Gemeinden wirken.

Handlungsfeld „Organisation“

Aus organisatorischer Sicht ist die Stelle des Europakoordinators sehr gut als Stabstelle beim Landrat angesiedelt. Durch die Anbindung an die Hausspitze verfügt der Europakoordinator

über einen tiefen Einblick in die aktuellen Themen des Hauses und kann sein Engagement entsprechend steuern. Im Rahmen der Untersuchung zeigte sich jedoch auch, dass die organisatorische Ausgestaltung europäischer Belange derzeit ausschließlich auf die Verankerung dieser Position beschränkt ist. Dies hat den Vorteil, dass europäische Themen zentral gebündelt und an entscheidender Position eingebracht werden können. Nachteilig ist jedoch, dass die Europafähigkeit des Landratsamts aktuell im Grunde von einer einzelnen Person abhängt. Daher empfiehlt es sich, in den einzelnen Fachabteilungen dezentrale Ansprechpartner für europabezogenen Austausch einzurichten und diese Funktionen durch strategische PR konkret mit Leben zu füllen.

Handlungsfeld „Personal“

Der Ausbau personeller Aspekte zur Europafähigkeit bleibt derzeit größtenteils dem Engagement einzelner Interessierter überlassen. Dies zeigt sich insbesondere daran, dass keiner der befragten Führungskräfte zum Zeitpunkt der Untersuchung ein Programm zur Förderung der Europafähigkeit der Mitarbeiter bekannt war. Dieser Fortbildungsmangel kann sich insbesondere durch die fehlenden strategischen Informationsstrukturen negativ auf die Europafähigkeit des Landratsamts als Ganzes auswirken und sollte dringend behoben werden.

Fraglich ist an dieser Stelle allerdings, durch wen dieser Wissens- und Fortbildungsmangel beseitigt werden könnte. Letztendlich wäre der Europakoordinator im Landratsamt aufgrund seiner Fachkompetenz durchaus geeignet, als Koordinator und Organisator von Schulungen und anderen europaspezifischen Veranstaltungen zu fungieren. In Anbetracht des Umfangs der erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen scheidet diese Möglichkeit jedoch aus Kapazitätsgründen aus. Folglich sollte bei der konkreten Durchführung von Schulungsmaßnahmen auf externe Lösungen zurückgegriffen werden. Denkbar wäre zum einen die Beauftragung von Europaexperten aus Politik und Verwaltung sowie Kooperationen mit baden-württembergischen Hochschulen. Dennoch sollte der Europakoordinator eng in die Konzeption der Schulungsmaßnahmen eingebunden werden, damit der Bedarf des Landkreises zielgruppengenau erfüllt werden kann.

6 Zusammenfassung

Europafähigkeit ist im untersuchten Landratsamt bislang nur begrenzt vorhanden. Auf Ebene der Führungskräfte wurden die strategische Bedeutung von Europafähigkeit sowie das darin enthaltene Potenzial für den Landkreis und die kreisangehörigen Städte und Gemeinden noch nicht voll erkannt. Obwohl die Fachabteilungen nach eigenen Angaben inhaltlich stark vom Europarecht betroffen sind, werden keine spürbaren Anstrengungen unternommen, um die eigene Europafähigkeit zu verbessern. Als Ausnahme konnte der Europakoordinator identifiziert werden. Er wäre aufgrund seiner persönlichen Kompetenzen und seiner zentralen Stellung bestens geeignet, um die Europafähigkeit im Landratsamt zu steigern. Ohne strategische Neuausrichtung seitens der Hausspitze wird dies allerdings nicht gelingen, da der Aufgabenschwerpunkt des Europakoordinators derzeit in der Akquise von europäischen Fördermitteln besteht.

Optimierungspotenzial zur Steigerung der Europafähigkeit des Landkreises liegt außerdem in der Entwicklung und Implementierung eines strategischen PR-Konzepts mit Europabezug. Regelmäßige Veröffentlichungen und ein strukturierter interner Austausch würden voraussichtlich zu einer Förderung der pro-europäischen Grundhaltung der Mitarbeiter des Landratsamts, der kreisangehörigen Gemeinden und der Bevölkerung im Kreisgebiet führen.

Betrachtet man abschließend die eingangs dargestellte wissenschaftliche Definition von Europafähigkeit und berücksichtigt hierbei die Untersuchungsergebnisse, fallen zwei Aspekte auf. Zum einen wird deutlich, dass der Begriff „passiv“ ein falsches Signal setzt. Auch im Bereich der passiven Europafähigkeit genügt es nicht, die Entwicklungen auf europäischer Ebene abzuwarten, stattdessen ist es erforderlich sich vorausschauend mit ihnen zu beschäftigen und die eigene Verwaltung für europäische Aufgaben zu wappnen. Zum anderen sind passive und aktive Europafähigkeit eng miteinander verbunden. Beispielsweise im Bereich der strategischen PR und der Netzwerke, also bei der Basis zur Schaffung einer pro-europäischen Grundhaltung, sind die Übergänge fließend. Ziel sollte daher eine wirkungsorientierte Verbindung der aktiven und der passiven Europafähigkeit sein, sodass sich beide Anteile gegenseitig ergänzen und fördern können. Europafähigkeit erfordert damit in all ihren Komponenten strategische Herangehensweise und Aktivität.

Durch das aktuell vorhandene Defizit an Europafähigkeit kann der untersuchte Landkreis bislang nicht all seinen Pflichten aus europäischen Angelegenheiten nachkommen. Ein strategiegeleiteter Kurswechsel des Landratsamts zur Steigerung der eigenen Europafähigkeit ist daher dringend anzuraten und könnte für den gesamten Landkreis positiv wirken.