

Karsten Grabow  
Theresa Saetzler

# Partei reformen im Ausland: Ansätze und Erfahrungen





Karsten Grabow  
Theresa Saetzler

# **Partei-reformen im Ausland: Ansätze und Erfahrungen**

Eine Veröffentlichung der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

*Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt.*

*Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. unzulässig.*

*Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in und Verarbeitung durch elektronische Systeme.*

**© 2014, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Sankt Augustin/Berlin**

*Gestaltung: studio kruska kommunikationsdesign, Berlin.*

*Druck: Druck- und Verlagshaus Fromm GmbH & Co. KG, Osnabrück.*

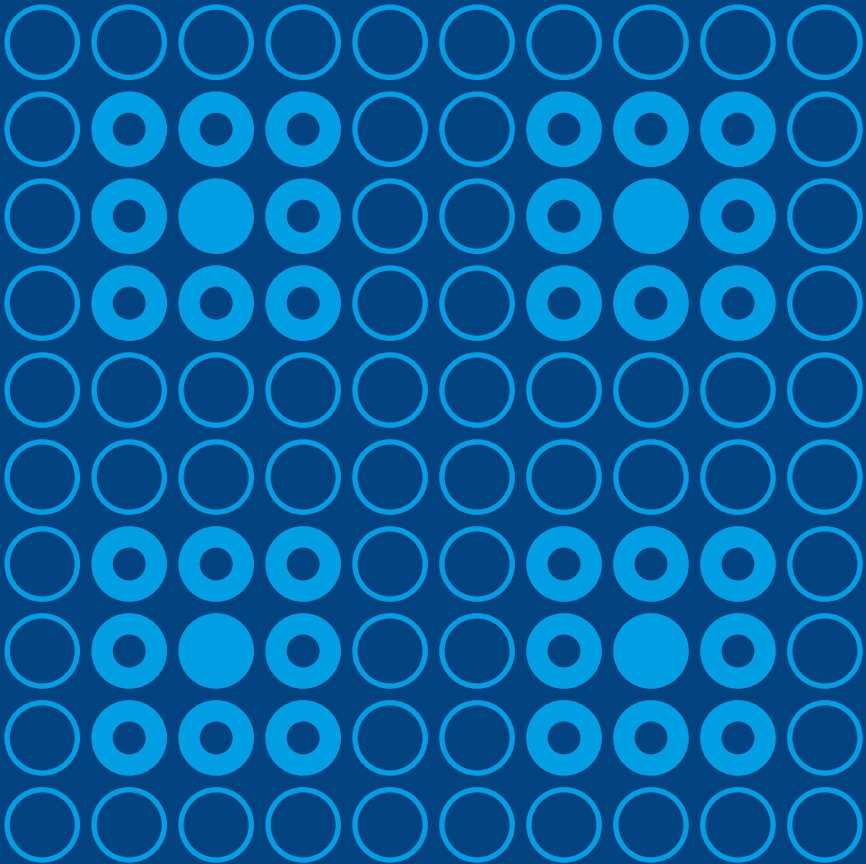
*Printed in Germany.*

*Gedruckt mit finanzieller Unterstützung der Bundesrepublik Deutschland.*

*ISBN 978-3-95721-091-3*

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	7
<b>Thesen</b>	10
<b>Einleitung</b>	12
<b>Parteireformen im Ausland: Vier Fallstudien</b>	18
<b>Fazit</b>	26
<b>Handlungsempfehlungen</b>	30
<b>Literaturverzeichnis</b>	32
<b>Impressum</b>	36
Die Autoren	
Ansprechpartner in der Konrad-Adenauer-Stiftung	



# Vorwort

Parteien stehen mit ihrer Umgebung in dauerhafter Wechselbeziehung. Sie wollen ihre Umwelt gestalten, gleichzeitig aber üben Veränderungen der Umwelt, wie steigende individuelle Mobilität, technischer Fortschritt, veränderte Mitsprache- und Beteiligungswünsche der Mitglieder und Sympathisanten oder neue Parteien mit innovativen Organisationsverfahren einen dauerhaften Anpassungsdruck auf ältere und etablierte Parteien aus. Seit vielen Jahren experimentieren diese mit teils neuen, teils adaptierten innerparteilichen Abstimmungs- und Nominierungsverfahren, mit mehr Mitgliederbeteiligung in Personal- und/oder in Sachfragen, der – teils befristeten – Einbeziehung von Nichtmitgliedern in Prozesse der Politikformulierung und innerparteilichen Entscheidungsfindung. All dies soll dazu beitragen, Parteien für politisch interessierte Bürgerinnen und Bürger attraktiver zu machen, sie – auch für eine vorerst temporäre – Mitgliedschaft zu gewinnen, ihr Wissen und ihr politisches Engagement für Parteien nutzbar zu machen und ihnen das Gefühl zu geben, dass sie auch in den Strukturen etablierter Parteien willkommen sind. Parteireformen zielen jedoch nicht nur darauf ab, diese an sich zu stärken. Es geht auch um die Festigung der durch Parteien organisierten repräsentativen Demokratie. In den letzten Jahren haben, medial gelegentlich noch erheblich verstärkt, zahlreiche mehr oder weniger direktdemokratische und auf nur wenige Themen spezialisierte Gruppierungen sowie neue Parteien die politische „Bühne“ betreten, von denen behauptet wird, sie wären näher bei den Menschen oder könnten deren Interessen besser artikulieren als die etablierten demokratischen Parteien mit ihren teilweise noch immer relativ großen und angeblich schwerfälligen Mitglieder- und Funktionärs-„Apparaten“. Auch wenn sich in so manchem Fall die anfängliche mediale Euphorie nicht bestä-

tigt hat, denken wir nur an die Piraten, die hart auf dem Boden der Realität gelandet sind und heute um ihr politisches Überleben kämpfen, gingen die Diskussionen um direktdemokratische Beteiligungsverfahren, um die Öffnung der Parteistrukturen für Nichtmitglieder oder die Stärkung der lokalen Präsenz nicht spurlos an den etablierten demokratischen Parteien vorüber. Sie suchen nach Wegen, attraktiv zu bleiben oder attraktiver zu werden, mal mit mehr, mal mit weniger Erfolg.

Diese Studie stellt anhand von vier Beispielen aus drei Ländern Ansätze und Erfahrungen mit Parteireformen dar. Sie basiert auf telefonischen und persönlichen Interviews, die die beiden Autoren im November 2014 mit Organisationsverantwortlichen der untersuchten Parteien geführt haben. Ich danke an dieser Stelle allen Interviewpartnern für die Teilnahme an dieser Befragung. Manche der nachfolgend dargestellten Ansätze haben sich möglicherweise noch nicht bewährt, andere haben eventuell das Potential, nicht nur die betreffende Partei in ihrer unmittelbaren Umgebung attraktiver zu machen, sondern auch ganz oder in Teilen als Vorbild für andere Parteien zu dienen. Wir stellen sie in dieser Studie kurz vor und leiten daraus einige Handlungsempfehlungen ab, die in die laufenden Diskussionen zum Thema „Parteireform“ auch in Deutschland eingebracht werden können.

Wir wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine anregende Lektüre.



Nico Lange

Leiter der Arbeitsgruppe „Zukunft der Volksparteien“





# Thesen

## 1.

Parteien sind politische Organisationen der politischen Willensbildung und Teilhabe, die stark von ihrer Umgebung geprägt werden. Das zwingt sie zur dauerhaften Überprüfung ihrer Organisationspraxis und ggf. zur Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen.

## 2.

Parteireform heißt Umbau bestehender Strukturen und Verfahren. Sie betreffen bereits länger bestehende Organisationen. Das Ziel einer Parteireform ist es, eine Partei attraktiver für freiwilliges politisches Engagement zu machen. In diesem Zusammenhang muss nicht alles verändert, neu erfunden oder gar nachempfunden werden. Lokale oder regionale „Pilotversuche“ helfen, gangbare Wege für Partei Reformen zu finden. Wichtig ist, dass sie glaubwürdig und nach innen wie außen gut begründet sind.

## 3.

Die meisten Reformansätze richten sich an die derzeitigen Mitglieder, die stärker als bisher an innerparteilichen Diskussionen, der Programmformulierung und Entscheidungsverfahren beteiligt werden sollen. Die komplette Öffnung für Nichtmitglieder und andere weitreichende Reformen zu Lasten des traditionellen Mitgliederstatus stoßen jedoch auf Widerspruch bei den Beitrag zahlenden Mitgliedern und Funktionsträgern. Sympathisanten werden zwar benötigt und eingebunden, sie erhalten jedoch meist

nicht dieselben Mitspracherechte wie reguläre Parteimitglieder. Auch Parteien, die zu Reformen bereit sind, legen einen gewissen Strukturkonservatismus an den Tag.

#### **4.**

Partei-reformen sind kein Selbstzweck, sondern Bedingung für fortwährenden Erfolg. Ihre Umsetzung gelingt nur nach vorher ermitteltem Bedarf und im Dialog mit allen Organisationsebenen und vor allem mit den Mitgliedern.

#### **5.**

Die Wahrscheinlichkeit für umfassende Partei-reformen ist am höchsten nach enttäuschenden Wahlergebnissen, anderen Krisenerscheinungen (z. B. anhaltender Mitgliederschwind) oder Führungswechseln. Das schließt jedoch die Reformbereitschaft gegenwärtig erfolgreicher Parteien keineswegs aus. Auch sie sind gezwungen, innerparteiliche Verfahren laufend zu überprüfen und bei erkannter Notwendigkeit an sich ändernde Umweltbedingungen anzupassen.

#### **6.**

Die hier genannten Ansätze sind vermutlich notwendige Schritte, die Attraktivität der betreffenden Parteien zu erhöhen, aber noch längst keine hinreichenden. Ihr Erfolg lässt sich derzeit noch nicht sicher abschätzen.

# Einleitung

Die Befunde der Forschung sind eindeutig und ernüchternd. Sofern das Ziel von Parteireformen tatsächlich darin bestand, den anhaltenden Mitgliederschwund vor allem der etablierten Groß- oder Volksparteien durch attraktivitätsfördernde Reformen zu stoppen oder gar umzukehren, dann muss man den Negativbefunden wohl zustimmen. Was auch probiert wurde, die Reformen haben die rückläufige Mitgliederentwicklung bestenfalls verlangsamt, gedreht haben sie die seit mehr als 20 Jahren anhaltende Entwicklung ebenso wenig wie sie etablierten Groß- oder Volksparteien spürbar attraktiver für mehr organisierte politische Teilnahme gemacht haben (z. B. Jun 2009, Schroeder und Neumann 2010, Schlote 2011, van Nijntant 2014).

So wichtig aktive Beitrag zahlende Mitglieder und die gesamte außerparlamentarische Mitgliederorganisation für Parteien sind (dazu stellvertretend für viele andere: Scarrow 1996), so überholt scheint der Blick auf die reine, in der Tat kleiner werdende Zahl „Mitgliederpartei“ kann eine Partei aber auch heute noch sein. Dazu muss sie nur mehr für ihre Mitglieder tun, ihnen mehr und andere als die bisherigen Mitsprachemöglichkeiten einräumen, den (Neu)Mitgliedern das Gefühl geben, dass sie wirklich willkommen sind, oder dass das vorhandene Wissen der Mitglieder von Anbeginn stärker genutzt wird – vorausgesetzt, die Mitglieder wollen das mehrheitlich auch. Allzu oft hat es den Anschein, als klafften zwischen den Ideen der Parteiführung und der Parteibasis auf der einen Seite und der Partei insgesamt und den Wählern auf der anderen Seite mehrere nur schwer überbrückbare Präferenzlücken. Die einen meinen, sie müssten ihre Parteien durch veränderte Beteiligungs- und Entscheidungsverfahren sowie verbesserte, direkte online-Kommunikation nach innen und außen „fit“ für die Zukunft machen, damit sie dem rasanten sozialen und technischen Wandel Stand halten. Die anderen meinen, Parteien seien wert- und zum Teil strukturkonservative Organisationen, die nicht jeden Trend mitmachen oder genauer, ihm hinterherlaufen müssten. Wählerinnen und Wähler, die zwar mit einer bestimmten Partei sympathisieren, sich aber zwischen Wahlen eher sporadisch für (Partei)Politik interessieren, verfolgen derartige Debatten eher verwundert, denn sie erwarten in der Regel vor allem, dass es ihnen, ihren Familien und dem Gemeinwesen „gut“ geht.

Für die Verantwortlichen jeder Partei stellen Parteireformen immer einen Balanceakt zwischen den Erwartungen der langjährigen aktiven Mitglieder und der mittleren Funktionärssebene zum einen und der Wählerschaft zum anderen dar. Kaum ein Reformziel ist kostenlos zu erreichen. Abstimmungsberechtigte

Nichtmitglieder sind ebenso ein zweischneidiges Schwert wie Quotenregelungen, da die Gefahr besteht, den Traditionskern einer Partei zu frustrieren, ohne die angestrebte Zielgruppe zu erreichen oder gar dauerhaft zu binden. In so einem Fall stünde eine Partei am Ende womöglich mit nahezu leeren Händen dar.

Für Parteien sind Reformansätze auch eine strategische Frage: Was können wir mit welchem Ansatz und zu welchem Preis erreichen? Wie kommen wir dem Bedürfnis der Öffentlichkeit und zumindest eines Teils der potentiellen Anhängerschaft nach mehr Beteiligung in Sach- oder Personalfragen nach – vorausgesetzt, es besteht –, ohne die bisherigen Entscheidungsträger in der Partei zu demoralisieren oder gar die Partei durch zu viele Entscheidungsebenen handlungsunfähig zu machen? Wie erreichen wir Menschen, die sich ein (vorübergehendes) politisches Engagement vorstellen könnten, ohne die wenigen Privilegien, die eine aktive Parteimitgliedschaft heute noch mit sich bringt, vollständig zu entwerten? Liegt der Schlüssel zum Erfolg wirklich darin, die Erwartungen der urbanen, immer flexibler werdenden Mitte zu befriedigen oder doch darin, die Seele einer schrumpfenden Stammklientel zu pflegen? Zieht das eine überhaupt zwangsläufig das andere nach sich? Trägt eine positive Erwähnung in der Hauptstadtresse langfristig, gerade vor dem Hintergrund, dass die immer noch wert- und strukturkonservative Basis in der Provinz ihre sich wandelnde Partei kaum noch wiedererkennt?

Die Beantwortung all dieser Fragen setzt gute Kenntnisse über die eigene Partei, über demographische Entwicklungen, politische Präferenzen und Präferenzbildung der umworbenen Anhänger ebenso voraus wie strategische und – sofern möglich – politische Weitsicht. Wie entwickelt sich das nationale oder das europäische Parteiensystem? Wie die Europäische Union? Bleibt

die politische „Großwetterlage“ stabil oder muss mit regionalen, europäischen oder gar globalen Krisen gerechnet werden und wie reagieren Parteien (und Regierungen) darauf? All das macht Politik im Allgemeinen, politische Planung oder Parteireformen im Besonderen zu einer Rechnung mit vielen Unbekannten. Vermutlich gibt es ebenso wenig die „goldene Regel“ für erfolgreiche Reformen, wie es eine Blaupause geben kann, die für alle Parteien gleichermaßen hilfreich ist.

Das ist auch nicht die Absicht dieser kompakten Studie. Mit ihr suchen wir parteien- und länderübergreifend nach Ansätzen von Parteireformen und anderen Neuerungen sowie deren Auswirkungen. Denn trotz aller Abgesänge auf Parteien oder bestimmte Parteitypen (Walter 2009, Lösche 2009, Seils 2010) oder gar die Parteiendemokratie sind zwei Dinge festzuhalten: Erstens sind Parteien per se kein generelles Auslaufmodell. Noch immer erfüllen sie etliche der ihnen zugeschriebenen systemrelevanten Funktionen wie die Erarbeitung politischer Langzeitprogramme, die Unterbreitung von Lösungsvorschlägen für konkrete Probleme, Rekrutierung und Auswahl politischer Kandidaten, Teilnahme an Wahlen, Regierungsbildung und -ausübung oder Ausübung der Oppositionsrolle. All das leisten Parteien, und zwar nur Parteien, immer noch und es nicht abzu- sehen, dass sich daran etwas ändern wird. In Deutschland ist dies sogar (grund)gesetzlich vorgeschrieben<sup>1</sup>. Zweitens befinden sich Parteien nicht grundsätzlich im Sinkflug. Einige melden sogar Mitgliederzulauf, wengleich auf relativ niedrigem Niveau oder mit einstelligen Wahlergebnissen, z. B. Bündnis 90/Die Grünen oder die österreichischen NEOS (Niedermayer 2013, Der Standard 2014). Gänzlich unattraktiv kann das Organisations-, Repräsentations-, Teilnahme- und Gestaltungsmodell „Partei“ also nicht sein. Die genannten Beispiele zeigen allerdings auch an, unter welchen Bedingungen Parteien attraktiv sind oder es

möglicherweise wieder werden, nämlich nach empfindlichen Wahlniederlagen und anschließendem Führungswechsel wie bei Bündnis 90/Die Grünen oder als Neugründung, die von Anfang an auf neue Beteiligungsformen und generell ein „neues“ Image setzt.

Unabhängig vom Alter und ihrer aktuellen Position im politischen System eines Landes gilt für Parteien als extrem umwelt-abhängige Organisationen, dass sie ihre Organisations-, Beteiligungs-, Mobilisierungs- und Kommunikationsroutinen ständig hinterfragen und bei erkannter Notwendigkeit zumindest partiell den veränderten Anforderungen und gesellschaftlichen Bedürfnissen anpassen müssen, wollen sie nicht von aktuellen Entwicklungen, seien diese demographischer, sozialer oder technischer Natur, abgekoppelt werden. Anders gesagt, sie müssen zumindest bereit sein, sich zu wandeln, sonst geht der ohnehin stattfindende Wandel über sie hinweg. Die Frage ist deshalb nicht so sehr, ob oder dass auch heute noch fest etablierte Parteien wandlungsfähig sein müssen, sondern eher, in welchem Ausmaß, zu welchem Preis und mit welchem Erfolg.

In dieser Studie stellen wir vier, zum Teil sehr aktuelle Beispiele näher vor. Sie repräsentieren zum einen die noch immer großen und politikprägenden Lager, die Christdemokraten einerseits (ÖVP/Österreich, CDA/Niederlande, PD-L/Rumänien) und die Sozialdemokraten (SPÖ) andererseits. Zum anderen repräsentieren sie Parteien längst etablierter westlicher Demokratien und solche aus osteuropäischen Transformationsländern. Die Informationen wurden durch leitfadengestützte telefonische und persönliche Interviews mit Organisationsverantwortlichen und Insidern aus dem näheren Umfeld der betreffenden Parteien zwischen dem 10. und 30. November 2014 erhoben. Bei aller Unterschiedlichkeit der Rahmenbedingungen, unter



denen die Reformen angegangen wurden, zeigt sich, dass die Parteien noch immer großen Bedarf an Mitglieder haben und den eingetragenen wie den potentiellen Mitgliedern unterschiedliche Beteiligungsanreize bieten. Deutlich wird aber auch der kaum aufzulösende Konflikt zwischen dem Wert einer traditionellen Mitgliedschaft und den Bemühungen, politisch interessierte Bürgerinnen und Bürger mittels neuer Verfahren an die Partei zu binden. Einen Masterplan für erfolgreiche Reformen gibt es sicher nicht, wohl aber den einen oder anderen interessanten Ansatz.

<sup>1</sup> Laut Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland wirken Parteien bei der politischen Willensbildung des Volkes mit (Art. 21 (2) GG). Parteien- und Wahlgesetz konkretisieren die Rolle der Parteien dahingehend, dass sie im politischen System der Bundesrepublik zwar nicht die einzig mögliche, wohl aber die übliche politische Organisations- und Rechtsform darstellt, um Kandidaten aufzustellen und an Wahlen teilzunehmen. Davon hängt am Ende sogar ihr Status ab, als Partei anerkannt zu werden (§ 2 (2) PartG, § 18 BWahlG).

# **Partei-reformen im Ausland: Vier Fallstudien**

In Österreich beschäftigen sich derzeit beide Volkparteien mit dem Thema Partei-reformen:

Die **Österreichische Volkspartei** (ÖVP) liegt genau im oben beschriebenen Trend – ihre Mitgliederentwicklung geht kontinuierlich zurück auf derzeit etwa 650.000. Seit einem Jahr unternimmt die ÖVP die größten Reformbemühungen in ihrer Geschichte, um ihre Attraktivität für Mitglieder zu erhöhen. Ausschlaggebend war allerdings auch ein gewisser Leidensdruck in Bezug auf die Wahlergebnisse. Von ehemals über 42% im Jahre 2002 sind die Ergebnisse über 34,3% (2006) und 26% (2008) auf zuletzt 24% der abgegebenen Stimmen gefallen.

„Evolution Volkspartei“ nennt sich das auf drei Säulen stehende Programm. Es umfasst sowohl eine Reform des inzwischen 20 Jahre alten Partei-Grundsatzprogramms, eine tiefgreifende Strukturreform hin zu mehr Offenheit und Flexibilität als auch Ansätze, die Attraktivität der Partei zu erhöhen. Jeder, unabhängig von einer Mitgliedschaft, konnte sich an der gerade zu Ende gegangenen Diskussionsphase beteiligen. Das Angebot, Vorschläge online zu unterbreiten und zu diskutieren, wurde von etwa 4.000 Personen wahrgenommen. Im Moment befindet sich das Projekt in der Redaktionsphase, wobei konkrete Fragestellungen entwickelt werden. Am 7. Januar 2015 startet die Bewertungsphase, bei der dann nur noch Parteimitglieder teilnehmen können und 25 Tage Zeit haben, Fragen über die Zukunft der Partei mit Ja oder Nein zu bewerten. Die Ergebnisse der Bewertungsphase werden auf dem Parteitag am 12. Mai 2015 zur Abstimmung gebracht, auf dem auch das Parteistatut geändert werden soll. Das Delegiertenprinzip steht dabei allerdings nicht zur Disposition.

Abgesehen von „Evolution Volkspartei“ verzichtet die ÖVP auf Mitgliederbefragungen. Statt dessen setzt die Partei auf Meinungsforschungsinstitute und Bürgermeisterbefragungen, um die Stimmung der Mitglieder zu eruieren. Trotzdem soll es in

Zukunft verschiedene Abstimmungstools, Apps und andere Möglichkeiten von online-Beteiligungsmöglichkeiten geben. Urabstimmungen zu Sach- oder Personalfragen wie die Wahl von Direktkandidaten oder der Parteivorsitzenden sowie die Urwahl des Spitzenkandidaten der Partei werden diskutiert, allerdings mit unklarem Ausgang. Um neue Mitglieder zu gewinnen und die Eintrittsschwelle zu senken, soll für zwei Jahre eine beitragsfreie Mitgliedschaft mit verminderten Rechten angeboten werden. Kandidaturen mit offenen Listen wird es auch in Zukunft nicht geben, ebenso wie offene Vorwahlen bei der Nominierung von Kandidaten für lokale, regionale, nationale oder Europawahlen, dafür aber eine Stärkung des Persönlichkeitswahlrechts. Potentielle Mitglieder sollen auf regionaler Ebene auch zielgruppengenau als Migranten, Unternehmer oder junge Erwachsene angesprochen werden. Außerdem soll es innerhalb der Partei neue Interessensgruppen geben, um gesellschaftliche Gruppen abzudecken, die es vorher so noch nicht gab. Vage sind noch die Pläne zur Entwicklung eines Instruments, um auf gesellschaftliche Trends reagieren zu können. Angedacht sind hier online-Plattformen, Einbindungstools für vermehrten Dialog und Schaffung einer aktiven Diskussionskultur. In Bezug auf die Auswahl der Kanäle für die Zielgruppenansprache wurde nach Ansicht der Parteiführung „alles gemacht, was erlaubt ist“.

Die Zusammenarbeit mit Bürgerinitiativen zur Stärkung der lokalen oder inhaltlichen Präsenz, zur Vernetzung oder zur Stärkung des Profils der Partei spielt bei der Parteientwicklung aber nur eine untergeordnete Rolle.

Die Führung der ÖVP rechnet bei der Umsetzung der Reformen durchaus mit Widerständen aus den eigenen Reihen, bisher blieben sie allerdings noch aus. Dennoch seien die Reformbemühungen der ÖVP „zum Erfolg verdammt“.

Während die Österreichische Volkspartei ihre fast ausgearbeiteten Reformvorschläge bereits durch den Parteitag am 12. Mai 2015 verabschieden möchte, steht die **Sozialdemokratische Partei Österreichs** (SPÖ) mit ihren Reformbestrebungen noch am Anfang. Auf dem Bundesparteitag am 28. und 29. November 2014 wurden die als Diskussionsgrundlage dienenden Leitansätze verabschiedet. Innerhalb der nächsten zwei Jahre sollen konkrete Vorschläge erarbeitet werden, über die dann im Herbst 2016 abgestimmt werden soll.

Die SPÖ sieht sich einer sinkenden Anzahl von Mitgliedern auf derzeit 205.000 gegenüber, zudem ist die Partei überaltert. Aus den letzten Nationalratswahlen ging die SPÖ – bei anhaltendem Negativtrend – allerdings als stärkste Kraft hervor und stellt den Bundeskanzler. Ihre derzeitigen Reformbemühungen sind also nicht einem unmittelbaren Leidensdruck wie z. B. beim niederländischen CDA geschuldet. Nichtsdestoweniger soll am Ende der Reformbemühungen nicht nur ein neues Grundsatzzprogramm stehen, sondern auch tiefgehende strukturelle Veränderungen in Form einer Neuaufstellung der Organisation auf allen Ebenen. Darüber hinaus soll der Diskussionsprozess zu einem Politisierungsschub innerhalb der Partei beitragen.

Damit startet auch die SPÖ den „größten Parteireformprozess in der Geschichte der österreichischen Sozialdemokratie“. Das Ziel ist ein neues Grundsatzzprogramm als Kompass für die Politik. Die SPÖ soll zudem ein attraktives politisches Betätigungsfeld darstellen. Bis zum Bundesparteitag 2016 sollen ein neues Grundsatzzprogramm sowie eine Organisationsreform unter breiter Beteiligung erarbeitet werden. Die Vorgehensweise gliedert sich dabei in vier Phasen. Zu Beginn stehen moderierte Diskussionen gezielter Fragestellungen in allen Bezirken. Deren Auswertung bildet die Grundlage für einen von einem wissenschaftlichen

Beirat erstellten ersten Textentwurf. Dabei sich abzeichnende kontroverse Themen werden im Zuge von offenen Symposien mit Experten diskutiert. Danach wird der Textentwurf des neuen Grundsatzprogramms sämtlichen Parteimitgliedern zur Abstimmung vorgelegt – ein absolutes Novum in der Geschichte der SPÖ. Nach Einarbeitung entsprechender Änderungen erfolgt die Beschlussfassung auf dem Bundesparteitag 2016.

Die Mitglieder sollen als Experten für gewisse Themenfelder eingebunden werden. Eine Öffnung für Nichtmitglieder bei Veranstaltungen ist vorgesehen, nicht allerdings bei Abstimmungen. Offene Vorwahlen bei der Nominierung von Kandidaten sowie offene Kandidaturen mit offenen Listen wird es nicht geben.

Außerdem ist geplant, eine Willkommenskultur zu etablieren beispielsweise mit Empfängen für Neumitglieder. Um neue Mitglieder zu gewinnen, wird gezielt auf einzelne Gruppen zugegangen, wobei hier alle Kanäle genutzt werden. Wirkliche Widerstände gab es bisher nicht, auf dem Bundesparteitag wurde heftig diskutiert, die als Diskussionsgrundlage für die Parteireformen dienenden Leitanträge dann aber mit großer Mehrheit verabschiedet. Der Erfolg der gerade erst angestoßenen Reformen kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht bewertet werden.

In den Niederlanden stößt die Partei **Christlich-Demokratischer Aufruf** (CDA) ebenfalls Reformen an. Nach den dramatischen Verlusten bei den Wahlen 2010 gab es zuerst eine Evaluierungsphase, um die Partei an die sich veränderten Wählerstrukturen, aber auch an die sich wandelnde Gesellschaft anzupassen. Verstand sich der CDA früher als Partei für jedermann, sollen nun spezifische Zielgruppen evaluiert werden.

Auch der CDA hat dramatische Mitgliederverluste zu verkraften. Derzeit hat die Partei noch etwa 55.000 Mitglieder.

Um die Attraktivität für eine Mitgliedschaft zu erhöhen, können sich in zurzeit 16 Vision Groups-Mitglieder zu verschiedenen Themen wie Gesundheit oder Bildung einbringen. Die Kampagnenleitung soll auf allen Ebenen professionalisiert werden. Dafür wurde 2013 eine Akademie gegründet, die ein halbes Jahr lang 40 Personen als Kampagnenmanager ausbildete. Diese unternahmen auch eine Studienreise nach Deutschland, um den Bundestagswahlkampf zu beobachten.

Mitgliederbefragungen gibt es nicht, über das Grundsatzprogramm können die Mitglieder alle vier Jahre abstimmen. Die Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder sollen aber gestärkt werden. Eine in diese Richtung zielende Maßnahme ist die Einführung des Gleichheitsprinzips bei den Abstimmungen über das Parteiprogramm und die Wahl des Parteivorsitzenden. Nachgedacht wird darüber, langfristig die Macht des Party Boards zu Gunsten der Mitglieder zu beschneiden, wobei aber mit Widerstand gerechnet wird. Online-Umfragen soll es geben, aber hauptsächlich um mit den Mitgliedern in Kontakt zu bleiben, sie haben keinen bindenden Charakter. Über offene Vorwahlen bei der Nominierung von Kandidaten wie auch offene Kandidatenlisten wird nicht nachgedacht.

Für Neumitglieder soll es eine Mitgliedschaft „light“ geben, mit einem deutlich reduzierten Jahresbeitrag und beschränkten Abstimmungs- und Wahlrechten. Besondere Anreize oder Bonifikationen irgendeiner Art gibt es nicht. Eine Zusammenarbeit mit lokalen, nationalen und internationalen Bürgerinitiativen zur Stärkung der Präsenz, der lokalpolitischen Vernetzung und des Profils der Partei spielt für das Selbstverständnis der

Partei eine große Rolle. Der Erfolg der Reformbemühungen kann jedoch frühestens bei den nächsten Wahlen evaluiert werden.

Nach der Übernahme der Parteiführung durch Vasile Blaga wurde 2013 auch bei der **Demokratisch-Liberalen Partei** Rumäniens (PD-L) ein umfangreicher Reformprozess eingeleitet. Der Prozess ist noch im Verlauf. Auslöser war die verlorene Parlamentswahl 2012.

Die Partizipationsrechte der Mitglieder sollen ausgeweitet werden. So wird der Parteivorsitzende durch den Parteitag gewählt. Das zählt zwar zu den Grundsätzen innerparteilicher Demokratie, aber bei der PD-L ist es üblich, dass die Kandidaten für den Parteivorsitz ihr eigenes Programm verfechten. Auf dem Parteitag wird dann nicht nur der Kandidat, sondern auch sein Programm gewählt, das dadurch zum Parteiprogramm wird. Bei der inhaltlichen Ausgestaltung des Programms haben die Mitglieder weiterhin wenige Partizipationsmöglichkeiten. Mitglieder sollen sich und ihr Wissen zukünftig aber als Experten in den Fachausschüssen einbringen können.

Bei der Gewinnung von Mitgliedern sind die Reformbemühungen eher zurückhaltend. Grund hierfür ist eine rumänische Besonderheit, nach der die Menschen sich nicht langfristig in einer Partei und aus Überzeugung engagieren, sondern zu großen Zahlen in die Partei eintreten, die gerade die Regierungsmehrheit stellt. Sobald die Partei dann nicht mehr in der Regierungsverantwortung steht, folgt eine regelrechte Austrittswelle. Eine auf langfristige Parteibindung angelegte Kampagne, um Mitglieder zu gewinnen, ist demnach nicht sehr erfolgsversprechend. Aus diesem Grund gibt es auch keine zielgruppenspezifische Mitgliederwerbung. Zur Einbeziehung von Nichtmitgliedern sollten mehrere Vorfeldorganisationen



dienen, die derzeit aber nicht arbeitsfähig sind. Nichtmitglieder sind aber eingeladen, an Veranstaltungen der Partei und ihrer Unterorganisationen teilzunehmen.

## Fazit

Dieser Überblick über kürzlich eingeleitete und noch laufende Reformprozesse in vier europäischen Parteien zeigt, dass sie keine statischen Gebilde sind, deren Organisationsverfahren und -routinen über mehrere Dekaden unveränderlich bleiben. Vielmehr handelt es sich um responsive Organisationen, die Veränderungen ihrer Umwelt wahrnehmen und darauf reagieren. Parteien sind „Vereinigungen von Bürgern, die dauernd oder für längere Zeit für den Bereich des Bundes oder eines Landes auf die politische Willensbildung Einfluß nehmen ...“ (Deutscher Bundestag 1994, § 2 PartG), d. h. in ihnen handeln Tag für Tag Menschen

aus unterschiedlichsten Motiven und mit unterschiedlichsten Ambitionen. Reformprozesse gleichen daher Operationen „am offenen Herzen“ und werden nicht von jedermann gleich bewertet. In reformbegleitenden Publikationen ist zwar ebenso wie in der Reformpraxis häufig von „Mitmachpartei“ oder von temporärem und projektbezogenem Engagement ohne volle Mitgliedschaftsverpflichtungen oder dauerhafte Bindung die Rede (Bergmann u.a. 2010). In der Praxis stoßen aber derartige Ideen von außen nicht immer auf ungeteilte Zustimmung. Gerade tradierte Volksparteien zeigen noch immer ein gewisses Maß an Struktur- und Verfahrenskonservatismus, der umfassenderen Reformen zum Teil entgegenwirkt. Für die Organisationsverantwortlichen läuft das auf einen schwer aufzulösenden Konflikt zwischen den Erwartungen der langjährigen Mitglieder und Funktionäre und den angenommenen Erwartungen der umworbenen Neumitglieder und „Mitmacher“ hinaus, der in der Regel darin mündet, dass den interessierten Bürgern themenbezogene „light“-Versionen des Mitmachens angeboten werden. Auch ein vollumfänglicher Mitgliederentscheid in Sach- und Personalfragen ist, wie die Beispiele zeigen, nicht die Regel, wenngleich Mitgliedern mehr, allerdings auch nicht immer verbindliche Mitspracherechte eingeräumt werden. Lediglich bei der (meist sicheren) Wahl der Parteivorsitzenden geht der Trend in Richtung Urabstimmungen, aber nur zwei der hier näher dargestellten Parteien, der CDA und die SPÖ, erwähnen die Einführung des Mitgliederprinzips anstelle des Delegiertenprinzips. Offene Vorwahlen sind für keine Partei derzeit eine Option.

Politische Großorganisationen, und dazu zählen (Volks)Parteien ohne jeden Zweifel, stehen häufig vor der strategischen Entscheidung, entweder die Mitgliedschafts-„Logik“ oder die Einfluss-„Logik“ zu stärken (Schmid 1998). Komplett basisdemokratische Parteien leiden nicht selten an Einfluss- und

Strategiedefiziten und umgekehrt. Die politische Mainstream-publizistik und Teile des urbanen Bürgertums verlangen jedoch nach politischen Ausdrucksformen oder sie schaffen sich diese selbst. Um den Anschluss an diese meinungsstarke Klientel nicht zu verlieren, sind auch traditionelle Parteien gezwungen, ihre Strukturen und Verfahren ein Stück weit zu öffnen, ohne den strukturellen und den inhaltlichen Kern aufzugeben. Verzichten können sie auf den ggf. auch befristeten Input interessierter Bürgerinnen und Bürger sowie das Halten des Anschlusses an gesellschaftliche und technische Trends nicht, aber es bleibt ein Spagat zwischen der Pflege und Anerkennung innerparteilicher Leistungsträger zum einen und der notwendigen Wandlungs- und Innovationsfähigkeit zum anderen.



# Handlungsempfehlungen

## 1.

Partei Reformen werden am günstigsten aus einer Position der Stärke, d. h. als Regierungspartei angegangen. Umfassende Reformen nach Krisen sind zwar die Regel und in den meisten Fällen auch unvermeidlich, sie sind aber auch ein Eingeständnis des Scheiterns und kommen häufig zu spät. Reformüberlegungen einer Regierungspartei sind Ausdruck von Strategiefähigkeit und Zukunftsorientierung.

## 2.

Partei Reformen dürfen kein Selbstzweck sein. Gute Erfahrungen und neue Ansätze anderer Parteien können zwar Anregungen für Reformansätze der eigenen Partei geben, sie dürfen allerdings nie nachgeahmt werden.

## 3.

Die viel zitierten Ansätze wie Mitgliederentscheide in Sach- oder Personalfragen, eine Öffnung der Parteistrukturen für Nichtmitglieder, temporäre und beitragsfreie „Schnuppermitgliedschaften“, Kandidaturen mit offenen Listen, die Rekrutierung von „Seiteneinsteigern“ umreißen zwar das Arsenal von Möglichkeiten, etablierte Parteien zu reformieren, sie sollten aber nicht alle gleichzeitig und auch nicht flächendeckend zum Einsatz kommen. Wichtiger ist es u. U., auf lokaler Ebene Reformansätze zu testen, sie auszuwerten und sie erst dann auszuweiten.

#### **4.**

Partei-reformen müssen im Dialog mit den Mitgliedern und Funktionären einerseits und mit interessierten Bürgerinnen und Bürgern andererseits angegangen werden. Dazu ist lokale Präsenz unerlässlich. Online-Verfahren zur Einbindung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern sind ein wichtiges und effizientes Instrument der Ansprache und Mobilisierung, aber für eine Volkspartei bei weitem nicht das einzige.

#### **5.**

Bevor eine etablierte Partei Gefahr läuft, mit einem Reformansatz, z. B. der Öffnung für Nichtmitglieder, die aktive Basis zu demoralisieren, erscheint es angebrachter, den bisherigen Mitgliederstamm stärker in innerparteiliche Diskussions- und Entscheidungsprozesse einzubinden. Entscheidend ist, dass Neumitglieder vom ersten Tag an in die fachliche und programmatische Arbeit eingebunden werden und sie so das Gefühl bekommen, gebraucht zu werden.

#### **6.**

Organisationsreformen sind nur ein Baustein auf dem Weg in die Zukunftsfähigkeit von etablierten Parteien. Bürgernähe, problemlösungsorientierte und mehrheitsfähige Politikansätze sind ein anderer. Parteien, die einen Großteil der Bevölkerung davon überzeugen können, dass sie sowohl längerfristig angelegte Politikentwürfe verfolgen als auch konkrete Alltagsprobleme lösen können, haben auch Zukunft.

# Literaturverzeichnis

**Bergmann, Knut u.a. (2010).**

*Zehn Thesen für eine politische „Partei mit Zukunft“. Berlin: Stiftung Neue Verantwortung, Policy Brief 01/10.*

**Der Standard (2014).**

*„SPÖ verlor in zwei Jahren 20.000 Mitglieder“, in: Der Standard, 23.11.2014, <http://derstandard.at/2000008511948/SPOe-verlor-in-zwei-Jahren-20000-Mitglieder>, (besucht am 25.11.2014).*

**Deutscher Bundestag (1994).**

*Gesetz über die politischen Parteien (PartG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 31. Januar 1994 (BGBl. I S. 149).*



**Jun, Uwe (2009).**

„Organisationsreformen der Mitgliederparteien ohne durchschlagenden Erfolg: Die innerparteilichen Veränderungen von CDU und SPD seit den 1990er Jahren“, in: ders., Oskar Niedermayer und Elmar Wiesendahl (Hrsg.): *Zukunft der Mitgliederpartei*. Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich, S. 187-210.

**Lösche, Peter ( 2009).**

„Ende der Volksparteien“, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 51/2009, S. 6-12.

**Niedermayer, Oskar (2013).**

*Parteimitglieder in Deutschland: Version 2013. Arbeitshefte aus dem Otto-Stammer-Zentrum*, Nr. 20, Berlin: Freie Universität Berlin.

**Scarrow, Susan (1996).**

*Parties and their Members. Organizing for Victory in Britain and Germany*. Oxford: Oxford University Press.

**Schlote, Sara (2011).**

*Stoppt mehr Partizipation den Mitgliederverlust? Mitgliederentwicklung und innerparteiliche Mitbestimmung bei sozialdemokratischen Parteien in Europa*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.

**Schmid, Josef (1998).**

*Verbände. Interessenvermittlung und Interessenorganisationen*. München und Wien: Oldenbourg.

**Schröder, Wolfgang und Arijana Neumann (2010).**

„Zwischen Mitglieder- und professionalisierter Wählerpartei – Organisationsreformen von SPD und CDU auf Landesebene“, in: Uwe Jun und Benjamin Höhne (Hrsg.): *Parteien als fragmentierte Organisationen. Erfolgsbedingungen und Veränderungsprozesse*. Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich, S. 207-228.

**Seils, Christoph (2010).**

*Parteiendämmerung oder was kommt nach den Volksparteien? Berlin: Wolf Jobst Siedler jr.*

**Van Nijnanten, Martijn (2014).**

*Does Party Change Matter? Party Change and Electoral Recovery in the Dutch Christian Democrats, 1994-2002. Leiden: Leiden University, Institute of Political Science. MSc Thesis.*

**Walter, Franz (2009).**

*Im Herbst der Volksparteien? Eine kleine Geschichte von Aufstieg und Rückgang politischer Massenintegration. Bielefeld: transcript Verlag.*



# Impressum

## Die Autoren

Dr. habil. Karsten Grabow ist Koordinator für Politikanalysen und Parteienforschung in der Hauptabteilung Politik und Beratung der Konrad-Adenauer-Stiftung.

Theresa Saetzler M.A. ist Honorarmitarbeiterin der Hauptabteilung Politik und Beratung der Konrad-Adenauer-Stiftung.

## Ansprechpartner in der Konrad-Adenauer-Stiftung

Nico Lange

Leiter der Arbeitsgruppe „Zukunft der Volksparteien“

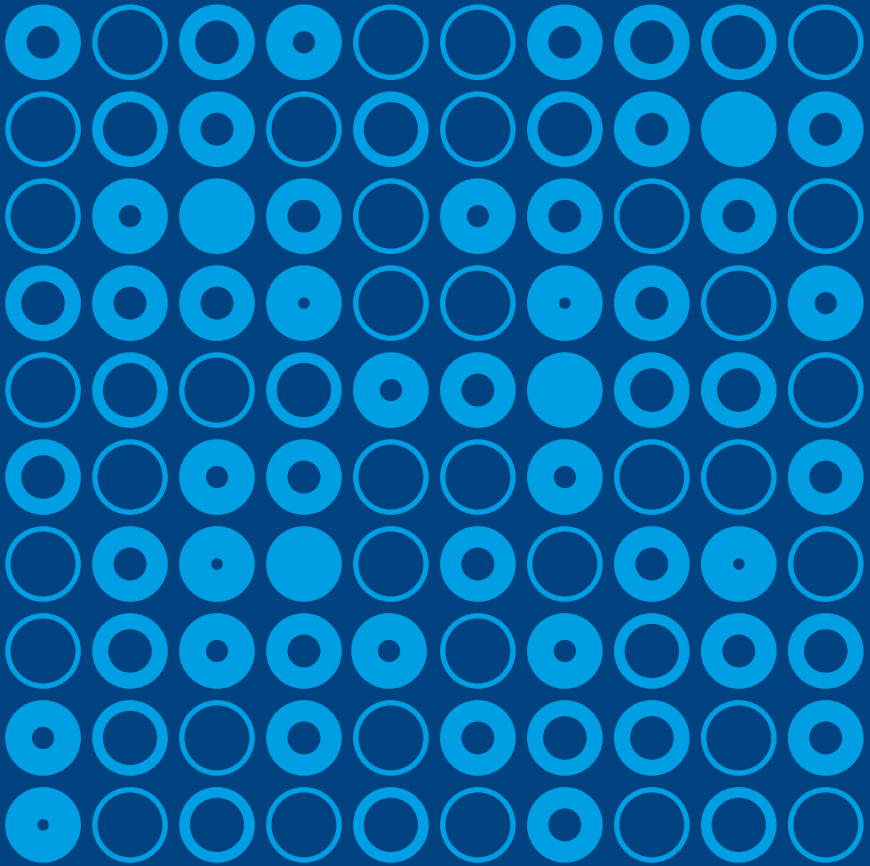
Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

Klingelhöferstraße 23

10785 Berlin

Telefon: +49(0)-30-2 69 96-35 94

E-Mail: nico.lange@kas.de



## **DIE TRANSFORMATIONSKONFERENZEN DER KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG**

Parteien | Westen | Digitalisierung | Ressourcen

### **„MEHR EXPERIMENTE! - NACHDENKEN ÜBER DIE VOLKSPARTEIEN DER ZUKUNFT“**

17. und 18. Dezember 2014 in der Akademie der Konrad-Adenauer-Stiftung, Berlin

### **„DIE ZUKUNFT DES WESTENS“**

14. Januar 2015 auf dem Petersberg, Bonn

### **„GLOBAL DIGITAL – DIE ZUKUNFT IM NETZ“**

22. Januar 2015 im Cafe Moskau, Berlin

### **„RESSOURCENNUTZUNG IN EINER VERÄNDERTEN WELT“**

26. Februar 2015 im Le Méridien, Hamburg



