

Предисловие

Что это означает: хорошо управлять? Это ключевой вопрос для практического осуществления демократической политики, и он играет далеко не последнюю роль в том, чтобы люди не потеряли веру в политику и в прозрачную демократическую культуру. Но многие, даже среди тех, кто активно занимается политикой, не знают, как этого достичь и что для этого необходимо.

При обсуждении работы правительства на первый план выходит очевидный вопрос о том, какие темы будут подниматься в рамках этого обсуждения и каков будет характер этого обсуждения. Как соотносятся программа партии и коалиционные компромиссы? Какие инструменты — выбор которых широк, от коалиционного договора и неформальных, но все же обязывающих переговоров — для этого необходимы? Какой штат сотрудников, какие способы коммуникации обеспечивают координацию между работой партии и работой коалиции, между уровнем земли и земельного совета (ландесрат) и уровнем федеративного государства и федерального совета (бундесрата)? Как улаживаются конфликты?

Эти вопросы касаются организационной структуры и хода политической работы правительства. Мы надеемся, что данное исследование фонда им. Генриха Бёлля внесет свой вклад в разъяснение этих вопросов и станет стимулом для обучения в сфере политического образования и консультирования.

За прошедшие годы партия «Союз 90/Зеленые» стала получать все больше мест в правительствах и парламентах немецких федеральных земель. К нынешнему моменту партия присутствует в правительствах 11 из 16 земель, которые состоят из совершенно разных партийных коалиций. Программная партия, как идентифицируют себя Зеленые, должна доказать, что, даже несмотря на изменчивость политической ситуации и коалиционных союзов, она сможет сохранить и укрепить свои позиции как в отдельных немецких землях, так и во всем ФРГ.

Какова практика управления в партии Зеленых? Пока что о внутреннем опыте и практике «зеленого» управления в общих и специфических для различных земель проявлениях нет никаких исследований, где бы изучались и сравнивались партии, практики управления или коалиции. Поэтому мы очень рады, что в лице Арне Юнгёханна мы нашли ученого, который со всей компетентностью и инициативностью взялся изучить вопрос о том, как зеленые управляют на уровне федеральных земель и как координируется их политика между землями и федеральным правительством, результатом чего стало находящееся перед вами исследование.

Фонд имени Генриха Бёлля также участвовал в исследовании и поисках необходимой для него информации посредством внутренних дискуссий и встреч с политиками и научными экспертами. Данное исследование, а также дополнительная информация о нем доступны онлайн на сайте: www.boell.de.

Мы от всей души благодарим Арне Юнгёханна за его основательную работу и надеемся, что это исследование внесет свой вклад в инструктивные дискуссии и учебные программы.

Берлин, декабрь 2016

Петер Силлер, Руководитель отдела политического образования в Германии в фонде им. Генриха Бёлля

Анне Ульрих, эксперт по демократии и зеленой академии фонда им. Генриха Бёлля

Коалиции

На создание коалиции и характерную для нее практику управления естественным образом большое влияние оказывают ее участники. Земельная ассоциация партии и её руководители никогда не действуют автономно, они всегда должны учитывать в своих действиях структурные и ситуативные реалии. Поэтому для упорядочивания ключевых вопросов представляется полезным рассмотреть коалиции, в которые входила партия «Союз 90/Зеленые». К моменту подготовки данного исследования Зеленые входили в состав правительств 10 земель и семи различных коалиций (см. таблицу 1 на следующей странице <...>):

- В четырех случаях Зеленые входят в состав классической красно-зеленой коалиции. Ранее эта коалиция была в фаворе у обеих партий и их избирателей. В последние годы отношения между партиями характеризуются конкуренцией и размежеванием — сейчас в большей мере, чем до 2005 года. С 2005 года и после распада красно-зеленого союза обе партии пытаются расширить для себя круг возможных политических коалиций. Теперь они позиционируют себя перед избирателями как конкуренты и рассматривают различные варианты коалиций, анализируя их выгодность с точки зрения политических и региональных реалий (Probst 2013b, 361). Несмотря на то, что изначально обе партии не отвергали возможность коалиции, на парламентские выборы 2013 года СДПГ (Социал-демократическая партия Германии) и Зеленые вышли как конкурирующие партии, особенно на финальном этапе выборной гонки, когда цель обеих партий была набрать максимальное количество голосов ввиду того, что перспектива получить большинство мест в парламенте уже продемонстрировала свою нереалистичность (Probst 2015).
- В двух случаях Зеленые вошли во взаимовыгодную коалицию с ХСС (Христианско-социальный союз). После черно-зеленой коалиции в Гамбурге (2008–2010) Гессен стал первой землей, где она была испробована. В Баден-Вюртемберге с 2016 года обе партии правят в «перевернутой», зелено-черной коалиции. На федеральном уровне обе коалиции следует отнести к лагерю тех земель, которые управляются ХСС. Протагонисты обеих земельных ассоциаций характеризуют данную коалицию как комплементарную, где партнеры дополняют друг друга и где необходимо преодолеть внутренние различия двух партий (Muschel &

Vöhme 2016). И гессенская, и баден-вюртембергская земельная ассоциация настроены на реальную политику больше, чем большинство земельных ассоциаций партии Зеленых, что не объясняет возникновение этой коалиции, но, по меньшей мере, могло способствовать ее появлению.

- Поскольку классические двухпартийные коалиции все реже собирают большинство голосов, в четырех случаях из десяти в коалицию входят три партии. В Шлезвиг-Гольштейне Союз 90/Зеленые вошли в т.н. «прибрежную коалицию» с СДПГ и «Южношлезвигским союзом избирателей».

В Тюрингии впервые сформировалась красно-красно-зеленая коалиция, которую возглавляет левая партия. В Рейнланд-Пфальце в мае 2016 года на смену красно-зеленой коалиции пришла «светофорная» коалиция из СДПГ, Свободной демократической партии (СвДП) и Зеленых. Последняя настоящая «светофорная» коалиция была у власти в Бремене в 1991 по 1995 гг. Все три коалиции можно отнести к красно-зеленому лагерю. Иначе ситуация складывается в Саксонии-Анхальт. Поскольку там большая коалиция Христианско-демократического союза (ХДС) и СДПГ в 2016 году не набрала большинство голосов на выборах в ландтаг, впервые была образована т.н. «кенийская» коалиция с Зелеными, которые стали в ней третьим и самым малочисленным членом.

Таблица 1: Коалиции с участием Союза 90 / Зеленых

Тип коалиции	Количество	Федеральные земли	Характеристики
Красно-зеленая	4	Бремен, Гамбург, Нижняя Саксония, Северный Рейн-Вестфалия	Традиционная предпочитаемая коалиция
Зелено-черная	1	Баден-Вюртемберг	Новое явление. Взаимовыгодная коалиция. Новое: премьер-министр из партии Зеленых.
Черно-зеленая	1	Гессен	Новое явление. Взаимовыгодная коалиция.
Красно-красно-зеленая	1	Тюрингия	Новое явление.
Красно-зелено-синяя (прибрежная коалиция)	1	Шлезвиг-Гольштейн	Новое явление.
Красно-желто-зеленая (светофорная коалиция)	1	Рейнланд-Пфальц	Первая светофорная коалиция с 1995 года (Бремен).
Черно-красно-	1	Саксония-	Новое явление.

зеленая (кенийская коалиция)		Анхальт	Взаимовыгодная коалиция.
------------------------------------	--	---------	-----------------------------

Источник: подготовлено автором

Тем самым Союз 90/Зеленые демонстрирует значительную подвижность в коалициях на уровне федеральных земель, эта подвижность сформировалась параллельно с укреплением пяти-партийной системы на общегосударственном уровне. Посредством преобладания коалиционных союзов над классическим положением дел находит свое выражение самостоятельность, давно характерная для земельных ассоциаций партии Зеленых. В этом Союз 90/Зеленые отличается, например, от СвДП, земельные ассоциации которой ориентируются на коалиционную стратегию руководства партии (Switek 2015, 73 и 321). Сама партия Зеленых посчитала создание черно-зеленой коалиции в Гессене (январь 2014 года) и красно-красно-зеленой коалиции в Тюрингии (декабрь 2014 года) необходимым разнообразием в выборе союзников. Положительное влияние этих коалиций состоит в том, что «благодаря им впервые почти завершилось противостояние между различными крыльями партии по поводу того, какая коалиция является единственно верной», отметил председатель партии Зеленых Михаэль Кельнер (2016). Таким образом в партии было реализовано требование самостоятельности в проведении собственной политики в рамках различных коалиций, которое было сформулировано после провальных для партии выборов 2013 года на федеральном собрании: «Мы самостоятельно проводим зеленую политику и только потом ищем себе партнеров» (Союз 90/Зеленые, 2014). Похожая открытость к различным коалициям практикуется и другими партиями, на данный момент СДПГ. Посредством различных коалиций на региональном уровне Зеленые расширяют себе пространство для маневра на федеральном уровне, что является также заделом для парламентских выборов 2017 года. На региональном уровне всегда проверяются возможности коалиций и их эффективность для последующего выбора партнера по коалиции уже на федеральном уровне (Decker 2013, 42).

Создание различных коалиций, однако, является и испытанием для партии, поскольку различные земельные ассоциации в значительной мере по-разному понимают цели, которых необходимо достичь, и собственную роль в этом процессе. Эти различия видны, прежде всего, тогда, когда необходимо объединить интересы и сильные стороны всех земельных ассоциаций и представить партию в целом, например, при подготовке к выборам в Бундестаг. Для преодоления 5-процентного порога небольшие земельные ассоциации, например, в Рейнланд-Пфальце, Тюрингии или Саксонии-Анхальт должны, прежде всего, внимательно относиться к ядру избирателей в своем регионе, что является необходимой основой для их переизбрания. Во время правления они должны использовать свой ограниченный политический капитал, в первую очередь, для реализации тех инициатив, которые помогут привлечь к себе основных избирателей партии Зеленых и на следующих выборах. Другие требования и интересы характерны для Баден-Вюртемберга, где Зеленые, будучи основной партией в парламенте, пытаются привлечь к себе более широкий круг избирателей и реализоваться в

качестве новой народной партии. То, что Зеленые возглавляют коалицию и премьер-министр также принадлежит к партии Зеленых, изменило и самосознание партии: «Зеленые — это больше, чем корректировка мейнстрима», резюмировал это изменение уполномоченный от этой земли Фолькер Ратцман (2016). Депутат Европарламента и бывший глава партии Зеленых Райнхард Бютикофер (2015) считает, что на парламентских выборах 2017 года сложность для всей партии состоит в том, чтобы «соответствовать различным реалиям в разных землях, не став при этом флюгером».

Зеленое управление: анализ и перспективы практики управления партии «Союз 90/Зеленые»

Этот анализ был опубликован в декабре 2016 года, т.е. в тот момент, когда Союз 90/Зеленые достигли условного апогея политической власти. Зеленые находятся у власти в десяти землях, а также в перспективе и в одиннадцатом управляющем органе — берлинском Сенате — такова ситуация на данный момент, на основе которой, разумеется, не следует делать никаких прогнозов касательно следующих выборов в ландтаги в начале 2017 года. Нельзя исключать того, что Зеленые получат власть и в еще одной земле, что будет означать дальнейшее увеличение их представительства в органах власти, но также и поставит их перед сложной задачей по координации действий между региональными и федеральными органами партии. Вследствие внешних факторов, например, таких как вышеуказанные Зеленые будут вынуждены адаптировать внутривнутрипартийные структуры для координации и коммуникации на федеральном уровне и таким образом развиваться дальше.

На данный момент практику управления Зеленых можно суммировать следующим образом:

- **Этим никого не удивишь: Зеленые — экологическая партия и привносят эту свою ключевую компетенцию во все правительственные органы, в которых они задействованы.** По причине соответствующего самовосприятия, но также и внешнего восприятия этой партии и приписывания ей определенных компетенций для Союза 90/Зеленых вопрос экологии давно является основной сферой деятельности в работе правительства. Внутри партии доминирует мнение, что с политической точки зрения было бы глупо не продвигать в правительстве основу собственной программы и собственную сильную сторону. Так, в каждой коалиции представители Союза 90/Зеленых возглавляют министерство по охране окружающей среды. Таким образом в этой политической среде они обладают наибольшим представительством в правительстве — как по сравнению с другими партиями, так по сравнению и с другими политическими сферами, в которых работают Зеленые. Зеленые имеют возможность реализовывать свои концепции экологической перестройки общества, возглавляя десять министерств по охране окружающей среды, пять министерств продовольствия и сельского хозяйства и три министерства транспорта.

- **Разнообразие: благодаря руководству и объему представленности в правительственных органах Зеленые задействованы в различных политических сферах.** Экология как ключевая компетенция партии играет решающую роль в том, что представители Зеленых получают должности в различных ведомствах. Вторым фактором, оказывающим на это влияние, являются личные качества руководителей партии. Так, благодаря лидерам партии, Зеленые смогли получить ведомства, которые не являются типично «зелеными», и заниматься образованием в Северный Рейн-Вестфалии, экономикой и транспортом в Гессене или финансами в Бремене. Зеленые руководят различными ведомствами, а значит они задействованы в различных политических сферах и могут в них эффективно работать. Это можно заметить в таких сферах как интеграция и миграция (4 ведомства), финансы, юстиция, наука и исследования (3 ведомства), женщины и равноправие (3 ведомства, не представленных министерствами) и также временами в сфере здравоохранения и социальной сфере (2 ведомства). То, что Зеленые представлены в данных министерских ведомствах, сопровождается распределением личных и политических ресурсов, что может быть полезным для партии как целого, например, для распределения обязанностей. Зеленые уже осознали, что такие сквозные ведомства как министерства финансов или юстиции дают преимущество при управлении. Как раз малому члену коалиции, который не может опереться на аппарат управляющего центра, сквозные министерства помогают быть включенными в дела других министерств и заблаговременно оказать влияние на процесс формулирования политики. Последними белыми пятнами на карте представленности Зеленых в правительственных органах являются европейская сфера, сфера работы и внутренних дел.
- **Абсолютно конвенционально: В землях, где Зеленые входят в состав правящей коалиции, они опираются на классические формы управления коалицией, т.е. на коалиционный комитет.** Во всех десяти «зеленых» землях был создан коалиционный комитет в классическом смысле этого слова. Количество его участников варьируется от 8 до 18. Как правило, коалиционный комитет состоит из ведущих политических деятелей правительства, фракций и партий. В большинстве случаев, помимо коалиционного комитета, формируются также небольшие комитеты, в которые входят только наиболее важные политические деятели. Обычно в них число участников таких малых комитетов ограничено одним членом правительства от каждого из членов коалиции и председатели фракций, т.е. при двухпартийной коалиции в них входят четыре человека, руководители партий как правило не участвуют в работе малых комитетов. Можно предположить, что малые комитеты, состоящие только из наиболее важных политических деятелей, играют роль стратегического центра для коалиции и являются последней инстанцией для решения конфликтов при крайней степени их эскалации. Оба органа, большой коалиционный комитет и малый комитет, дополняют друг друга с точки зрения выполняемых функций: в доверительном кругу малого

комитета решаются, прежде всего, самые деликатные политические вопросы, в которых главы членов коалиции могут достичь компромисса без угрозы потери авторитета. Комитет с большим количеством участников, наоборот, может выполнять стабилизирующую функцию, поскольку в него входит большее количество представителей партнеров по коалиции, что обеспечивает возможность для принятия совместных решений.

- **Не универсальное средство: управление коалиций всегда зависит от индивидуальных особенностей конкретной коалиции.** Поскольку все коалиции не похожи друг на друга, механизмы управления коалицией иногда значительно отличаются. Каждая коалиция должна удобным для себя образом создать неформальные структуры для практического управления, которые соответствуют политической культуре земли и подходят для участвующих в коалиции партий и их руководителей. Также при управлении коалицией присутствует определенная динамика: неформальные структуры не являются статичными, а изменяются в течение всего периода функционирования, поскольку одни способы приживутся, другие будут отвергнуты или же изменится соотношение власти между партнерами.
- **Убытки от преодоления сопротивления: организационные принципы Зеленых осложняют эффективное управление коалицией.** У Зеленых функции члена правительства, председателя фракции и председателя партии всегда разделены как минимум между 4 людьми: с одной стороны, из-за двойного руководства партии, которое действует только в рассматриваемых здесь случаях (за исключением земельной ассоциации Гамбурга); с другой стороны, из-за несоответствия должности мандату, которое действует во всех случаях (кроме земельной ассоциации Гессена). Поскольку коалиционный комитет часто формируется на основе паритета, количество представителей Зеленых увеличивается из-за двойного руководства и несоответствия должности мандату: партнеры по коалиции выравнивают «численное превосходство» Зеленых с помощью введения в комитет дополнительных представителей со своей стороны. Однако то, что в комитеты из-за этого входит много членов, препятствует достижению цели: созданию доверительной атмосферы. Таким образом, это стимулирует формирование новых, еще более узких сообществ, в которые уже большей частью не входит руководство партии. В результате Зеленые вынуждены предпринимать дополнительные усилия, чтобы вовлечь всю партию в поиск решения или впоследствии донести нужную информацию до всех членов.
- **Увеличение объема власти: Влияние Зеленых на федеральном уровне ощутимо возросло.** С увеличением количества правительств, в которые входят Зеленые, влияние «зеленых» земель, а вместе с этим и влияние партии Зеленых в федеральном законодательстве ощутимо возросло. Для реализации своих инициатив большая коалиция обращалась к поддержке по меньшей мере трех земель, где в состав правительства входят Зеленые. Даже при возможной неудаче на следующих выборах в парламенты земель влияние Зеленых в обозримом будущем останется

существенным. Зеленые также увеличили свое влияние вследствие того, что премьер-министр Винфрид Кречманн участвовал в конференции премьер-министров и предварительных конференциях руководителей государственных канцелярий. Из-за этих возможностей вмешательства внутрипартийная согласованность и координация имеют огромное значение для Зеленых.

- **Профессионализация: Зеленые создали неформальные структуры, чтобы координировать между собой различные земли, с одной стороны, и согласовывать действия на региональном и федеральном уровне, с другой.** Для внешне сплоченной реакции партии на законодательные инициативы в Бундесрате необходима сложная система по координации и объединению участников по вертикали и по горизонтали: необходимо согласовать действия между земельным правительством, фракцией в Бундестаге и федеральным правлением партии. Чтобы осуществить эту задачу, необходимо время и кадры. В первые разы, когда Зеленые проходили в правительство земель после 2007 года, на местах им также не хватало чутья, чтобы правильно расставить необходимые для этого личностные акценты. Однако на данный момент координационная структура партии на федеральном уровне управляется профессионалами. Была укреплена структура труда, согласованы компетенции, участие в «беседах у камина» стало более обязывающим, а ведущиеся во время этих бесед споры — более политическими. Эти структуры не являются статичными, а постоянно развиваются. Тем самым Зеленые становятся похожи на ХДС/ХСС и СДПГ, которые используют подобные структуры уже на протяжении десятилетий. Однако отличие между ними состоит в том, что у Зеленых за организацию координации отвечают земли, а у СДПГ и ХДС/ХСС — федеральное правление партии. Наиболее ярким проявлением профессионализации являются «зеленый камин» (G-Kamin) и «зеленая координация» (G-Koordination).
- **Кооперация в машинном отсеке: «зеленая координация».** Чтобы преуспеть в сложном деле координирования партии на региональном и федеральном уровнях, в земельных представительствах имеются т.н. «Зеленые координаторы». Вместе с коллегами из фракции Зеленых в Бундестаге и федеральным правлением они составляют «Зеленую кооперацию», которая является «машинным отсеком» политики Зеленых на федеральном уровне. В землях, где Зеленые входят в состав правительств, стремление к кооперации ярко выражено, т.к. это связано с заметными преимуществами. Так, например, координируется общегосударственное тематическое распределение труда, и руководство различными темами передается в руки тех земель, чьи представители заседают в соответствующих земельных ведомствах. Также то, что две самые большие земли — Баден-Вюртемберг и Северный Рейн-Вестфалия — берут на себя функции секретариата при координации и тем самым делают эту работу для других, свидетельствует о профессионализации и ярко выраженном духе кооперации.

- **Неформально и эффективно: Созданием малого «зеленого камина» Зеленые доказывают свои способности к обучению и адаптации.** Увеличение количества земель, в которых Зеленые пришли к власти, вкупе с руководящей и организационной структурой, где власть распределяется между несколькими людьми из-за института двойного руководства и разделения должностей, довело Зеленых до критической ситуации с точки зрения управления координационными процессами. Так, на данный момент количество участников «зеленого камина» насчитывает уже 50 человек, что в случае конфликтов делает почти невозможным эффективный поиск решения в доверительной атмосфере. Только создание «малого зеленого камина», участниками которого являются лишь премьер-министр, девять заместителей премьер-министров и федеральные руководители партии, фракции в Бундестаге и немецкой фракции Европейской партии зеленых, обеспечивает возможность для быстрого координирования и поиска решений. Здесь руководители Зеленых регулярно обмениваются мнениями.
- **Лидерство: Заместители премьер-министров Зеленых выполняют разнообразные функции относительно коалиции и земельной ассоциации партии.** По отношению к партнеру по коалиции высшей переговорной инстанцией является вице-премьер-министр, он же — последняя инстанция при эскалации конфликта. Когда внутри партии Зеленых нет согласия, его ведомство приобретает также функцию небольшого центра управления, который осуществляет для малого партнера коалиции контроль за деятельностью других ведомств. Разумеется, вице-премьер также является локальным руководителем партии, т.е. он является начальством для своих коллег-министров, фракции в ландтаге и земельной ассоциации. Для Бундесрата и «зеленой координации» вице-премьер-министр является центральной фигурой как глава земельной партии или земельной ассоциации. Разумеется, вице-премьер-министры занимают свои посты в земельных ассоциациях в течение длительного срока и в большинстве случаев за долгие годы, проведенные в должности земельного председателя своих земельных фракций, уже наработали связи и политический капитал, продемонстрировали умение реализовывать принятые решения и свою разносторонность.
- **В критике: важность конференции премьер-министров.** Во времена большой коалиции все ключевые политические вопросы и все законодательные инициативы согласовывались во время конференции премьер-министров, а затем принятое решение проводилось через Бундестаг и Бундесрат. Посредством участия Винфрида Кречманна в конференции премьер-министров влияние Зеленых в политике на федеральном уровне увеличивается. Долгое время для них как малого партнера по коалиции конференция премьер-министров была «черным ящиком». Из более глубокого понимания того, насколько важную роль конференция премьер-министров на данный момент играет в законодательном процессе, вытекает и следующее требование Зеленых:

будучи малым партнером по коалиции, они настаивают на том, чтобы центральное руководство привлекало их хотя бы к подготовке конференции и обсуждению ее результатов. К важной роли, которую играет конференция премьер-министров, Зеленые большей частью относятся критически, прежде всего, с точки зрения теории демократии. Конференция премьер-министров, с точки зрения Зеленых, должна заниматься только изначально делегированными ей задачами и определять ключевые вопросы во взаимоотношениях между федеральным правительством и землями, устанавливать направление движения и распределять поручения.

- **Неповоротливая исполнительная власть: Внутрипартийная властная структура сместилась с федерального уровня на региональный.** Координация между федеральным и региональным уровнями сначала контролировалась федеральными партийными органами, особенно фракцией в Бундестаге. Они инициировали создание «зеленой координации» и по меньшей мере до парламентских выборов 2013 года играли решающую роль и в обсуждениях «зеленого камина», даже когда удельный вес «зеленых» земель увеличился из-за расширения фракции зеленых в ландтагах. Это было обусловлено, прежде всего, глобальной политической ситуацией в Германии и конфронтацией двух сторон, которая разрешилась путем создания черно-желтого федерального правительства и красно-зеленого большинства в Бундесрате. По меньшей мере после проигранных выборов «зеленые» земли переняли компетенции по внутрипартийной координации. Перспектива того, что Зеленые войдут в состав следующего федерального правительства, имела еще и дисциплинирующее значение, поскольку земельные ассоциации Зеленых, которым самим предстояли выборы в ландтаги, не хотели больше пренебрегать своими интересами. Региональные партийные представительства настаивали на большей самостоятельности; смена поколений после парламентских выборов 2013 года ослабила фракцию в Бундестаге по сравнению с земельными фракциями. Кроме того, создание большой коалиции знаменовало конец типичного противостояния между различными лагерями. Согласовывать что-либо для представления в Бундесрате становилось все сложнее. Большая коалиция продвигала все больше согласований через конференцию премьер-министров, поэтому координация федерального и регионального уровня все больше ложилась на плечи руководителей.

Союзу 90/Зеленым удалось сейчас получить места в правительстве в 11 землях из 16. Это принципиальный успех, который партия может провозгласить своей главной задачей. Однако этот успех основывается на факторах, которые не так-то просто повторить. Поэтому для будущих побед рекомендуется проанализировать эти факторы. Так, «зеленые» земли выигрывают за счет опытных руководителей, которые более чем за десять лет приобрели опыт исполнения высших политических должностей — сначала как председатели партии и фракции, а сейчас как заместители премьер-министров. Как партия готовит новое поколение, чтобы новые руководители были уже готовы, когда после проигранных выборов

прежние руководители вполне возможно, что отойдут от дел? Кроме этого, Зеленые попали в правительство в большинстве случаев после долгих лет работы в оппозиции, и за это время они создали обширную программу того, что нужно реализовать, когда они войдут в правительство. Но теперь они прошли в земельные правительства, и это изменяет эти характерные черты партии Зеленых: теперь в фокусе внимания находится самореализация в рамках реальной политики и защита уже достигнутого. Как программная партия содержательно изменится, попав в правительство? Как примирить функции партии и правящие функции? В конечном итоге, Союз 90/Зеленые должны подготовиться к возможности того, что они войдут и в федеральное правительство, вследствие чего снова перестроятся отношения между федеральным и региональным уровнем. Зеленые должны для себя ответить на вопрос: какое влияние участие в федеральном правительстве оказало бы на распределение ролей между федеральным и региональным уровнями (как с «зелеными» землями, так и с теми землями, где партия находится в оппозиции). Каким образом формальные и неформальные структуры партии должны приспособиться к такому изменению? Но ответы на эти вопросы будут даны уже в других исследованиях.