

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Erfolgreiche Strategien für eine nachhaltige Zukunft

Reinhard Mohn Preis 2013

Bildnachweis:

Sebastian Pfützte: S. 45; Gerhard Heidorn/LAIF: S. 62/Umschlag, 64/Umschlag, 71, 72, 84; Tourism Council of Bhutan (TCB): S. 69, 74, 77, 81, 83; Ghislaine Grasser: S. 94, 102, 104/105, 106, 109; CREATISTA/Shutterstock.com: S. 97/Umschlag, 112; Daniel Korzieniaewski/Shutterstock.com: S. 101; Taina Sohlman/Fotolia.com: S. 118; Oleksiy Mark/Shutterstock.com: S. 124, 140; Mika Heittola/Shutterstock.com: S. 127/Umschlag; Joe Gough/Fotolia.com: S. 128; Gargonia/Shutterstock.com: S. 132; Estea/Shutterstock.com: Umschlag (Helsinki), S. 135, 137; Laura Burke: S. 147/Umschlag, 148, 151, 153, 154, 160, 163; Picture courtesy of the State of Tasmania: S. 171 (Foto: Richard Bennett), 176; Thomas Klinke/Panthermedia.net: S. 172/Umschlag; Flo Fastl/Panthermedia.net: S. 179; Steffi Thiel/Fotolia.com: S. 182; Céline Diebold: S. 185, 188; Martina Berg/Panthermedia.net: S. 186.

Landkarten: Dieter Duneka.

Porträtfotos: Kerstin Andreae: Britt Schilling; Werner J. Bauer: Bertelsmann Stiftung; Peter Blom: Triodos Bank; Laura Burke: privat; Aart De Geus: Arne Weychardt; Céline Diebold: Steffen Krinke; Jörg Dräger: Arne Weychardt; Martine Durand: OECD/Michael Dean; Andreas Esche: Jan Voth; Armando García Schmidt: Eva Blank; Maja Göpel: Faceland; Mark Halle: L'Oreal; Harald Heinrichs: Brinkhoff-Mögenburg/Leuphana; Klaus Jacob: FU Berlin; Marius Keller: Ghislaine Grasser; Norman Laws: privat; Brigitte Mohn: Arne Weychardt; Liz Mohn: Arne Weychardt; Ingeborg Niestroy: European Economic and Social Committee; Petra Pinzler: Nicole Sturz; Henrik Riedel: Thomas Kunsch; Uwe Schneidewind: privat; Björn Stigson: Siemens; Rita Süßmuth: Bertelsmann Stiftung; Darren Swanson: International Institute for Sustainable Development; Klaus Töpfer: Institute for Advanced Sustainability Studies; Morgan Williams: Dairy NZ.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2013 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Armando García Schmidt

Lektorat: Sibylle Reiter

Herstellung: Christiane Raffel

Umschlaggestaltung: Elisabeth Menke

Satz und Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN 978-3-86793-490-9

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

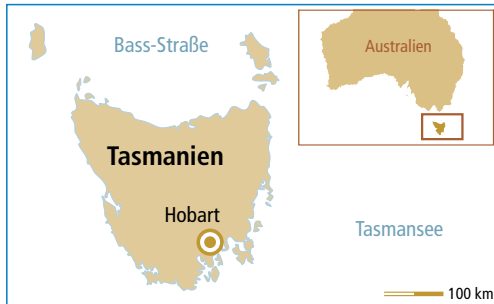
Inhalt

Vorwort	7
<i>Aart De Geus</i>	
Strategie und Aktion für nachhaltige Entwicklung: eine globale Studie zu Best Practices	11
<i>Andreas Esche, Armando García Schmidt, Céline Diebold, Henrik Riedel</i>	
Globale Trends nachhaltiger Entwicklung: Ergebnisse aus der weltweiten Vorstudie zum Reinhard Mohn Preis 2013	19
<i>Darren Swanson, Mark Halle, Armando García Schmidt, Andreas Esche</i>	
Strategische Nachhaltigkeitspolitik: Herausforderungen und Chancen für Deutschland	43
<i>Harald Heinrichs, Norman Laws, Henrik Riedel</i>	
Fallstudien	59
Bhutan: Ein Leitbild der Nachhaltigkeitspolitik	61
<i>Ingeborg Niestroy, Armando García Schmidt, Andreas Esche</i>	
Costa Rica: Ein Pionier für nachhaltige Entwicklung	91
<i>Marius Keller, Ingeborg Niestroy, Armando García Schmidt, Andreas Esche</i>	
Finnland: Auf dem Weg zu einem Gesellschaftsvertrag für eine nachhaltige Zukunft	117
<i>Ingeborg Niestroy, Armando García Schmidt, Andreas Esche</i>	
Ghana: Kurs halten in einem schwierigen Umfeld	145
<i>Laura Burke, Armando García Schmidt</i>	
Tasmanien: Die Vision einer nachhaltigen Insel	169
<i>Morgan Williams, Ingeborg Niestroy, Céline Diebold, Andreas Esche</i>	

Faktoren einer strategischen und erfolgreichen Nachhaltigkeitspolitik: Was kann Deutschland aus der Länderstudie des RMP 2013 lernen?	191
<i>Klaus Jacob, Armando García Schmidt</i>	
Das Kriterienraster	203
Arbeitskommission	213
Autoren und Team des Reinhard Mohn Preises	217

Tasmanien: Die Vision einer nachhaltigen Insel

Morgan Williams, Ingeborg Niestroy, Céline Diebold, Andreas Esche



Einleitung

Tasmania Together

1999 regte die tasmanische Landesregierung den Aktionsplan Tasmania Together an. Damit wurde die Bedeutung langfristiger sozialer, ökonomischer und umweltpolitischer Fragestellungen ins öffentliche Bewusstsein gerückt. Außergewöhnlich war der Kern des Projektes: Auf der Grundlage einer möglichst breiten Bürgerbeteiligung sollten Entwicklungsziele für den australischen Bundesstaat Tasmanien definiert werden. Tatsächlich hat Tasmania Together mit der Methode der Bürgerbeteiligung beispielhaft dazu beigetragen, nachhaltige Entwicklung zu stärken und zu einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe zu machen: Die Bevölkerung des Inselstaats war angehalten, ausgehend von ihren eigenen Bedürfnissen eine Vision zu entwickeln, Ziele zu setzen und Maßnahmen festzulegen. Damit sollte zugleich die Rechenschaftspflicht der Regierung gegenüber der Öffentlichkeit in den Blickpunkt gerückt werden.

Im Dezember 2012 wurde Tasmania Together in seiner bisherigen Form beendet. Mit der Begründung, die Arbeit der Landesregierung zu vereinfachen, brachte die tasmanische Premierministerin Lara Giddings einen Gesetzesentwurf ein. Dieser sah vor, das unabhängige Leitungsgremium von Tasmania Together aufzulösen und das Projekt der Staatskanzlei zu unterstellen. Das Gesetz wurde Oktober 2012 dem tasmanischen Landesparlament vorgelegt. Bei Drucklegung dieses Textes war noch nicht abzusehen, welche Auswirkungen diese Entscheidung auf das Projekt Tasmania Together und dessen Aktivitäten haben wird.

Wie alle gesellschaftlichen Initiativen ist auch Tasmania Together stark durch den Kontext der örtlichen Kultur geprägt. Tasmanien ist ein Inselstaat. Die dort lebenden Menschen zeichnen sich durch ein besonders starkes Gemeinschaftsgefühl aus – ein Schlüsselement des tasmanischen Selbstverständnisses.

Tasmanien: ein Inselstaat

Der Inselstaat Tasmanien ist ein australischer Bundesstaat, der aus mehr als 300 Inseln besteht und 240 Kilometer südlich des australischen Festlands liegt. Der größte Teil der Bevölkerung lebt auf der Hauptinsel. 40 Prozent der Einwohner leben in oder in der direkten Umgebung der Hauptstadt Hobart. Die Gesamtfläche Tasmaniens beträgt 68.401 Quadratkilometer. Die Hauptinsel ist 62.409 Quadratkilometer groß. Die restliche Fläche des Bundesstaates teilen sich die umliegenden Inseln. Tasmanien ist flächenmäßig ungefähr so groß wie Irland, die Einwohnerdichte ist jedoch mit 512.000 Einwohnern wesentlich geringer (ABS 2012).

Tasmaniens Natur ist in weiten Teilen fast unberührt. Das Land wirbt mit einer perfekten Mischung aus Abenteuer, Tradition, Kultur und Luxus. 37 Prozent Tasmaniens sind als Naturschutzgebiete, Reservate, Nationalparks oder als UNESCO-Weltkulturerbe geschützt.

Die Wirtschaft des Landes ist breit gefächert. Die starke Exportwirtschaft führt ihre Waren zum überwiegenden Teil nach Asien aus. Den Hauptanteil an der tasmanischen Exportwirtschaft (d. h. Exporte zum australischen Festland und nach Übersee) haben laut aktuellem Wirtschaftsentwicklungsplan der Landesregierung der Bergbau und die Erzverarbeitung (37%), die Forstwirtschaft und verwandte Produkte (32%) sowie Lebensmittel und landwirtschaftliche Erzeugnisse (30%). Dennoch gehören diese Branchen nicht zu den größten Arbeitgebern. Der Bergbau und die Erz verarbeitende Industrie stellen ungefähr 3,5 Prozent der Arbeitsplätze, Forstwirtschaft und verwandte Produkte zwei Prozent und die Landwirtschaft neun Prozent. Im Gegensatz dazu stellt der Dienstleistungssektor mit 48 Prozent die meisten Arbeitsplätze (GoT 2013).

Eine entscheidende Rolle beim Entstehen des Projekts Tasmania Together Ende der 1990er-Jahre spielten hitzige Debatten über die Nutzung der einzigartigen tasmanischen Wälder. Die australische Bundesregierung und die tasmanische Landesregierung maßen der Holzindustrie große Bedeutung für die tasmanische Exportwirtschaft bei. Deshalb wurde der Holzwirtschaft unbedingter Vorrang vor dem Walderhalt eingeräumt. Dies kollidierte mit dem Wunsch breiter Bevölkerungsteile, die einzigartigen Wälder zu schützen, und verursachte erhebliche gesellschaftliche Spannungen im ganzen Inselstaat.

Programme und Strategien für nachhaltige Entwicklung im historischen Kontext

Der australische Kontext

Bei der Gründung politischer Parteien, die sich dem Thema »Nachhaltigkeit« verschrieben, war Australien weltweit führend. So wurde in Tasmanien schon 1972 die erste grüne Partei der Welt, die United Tasmania Group, gegründet. Aus ihren Reihen zog 1982 der erste Grüne ins tasmanische Landesparlament ein. Die Gründung der Partei war eine Reaktion auf die heftigen Diskussionen um die Waldwirtschaft in Tasmanien. Nachdem 1989 fünf Kandidaten ins Parlament des Bundesstaates gewählt worden waren, benannte sich die Partei zunächst in The Green Independents um. 1992 änderte sie erneut ihren Namen in Tasmanian Greens.



Im gleichen Jahr wurden die Australian Greens gegründet. Grüne Parteien, oft in Koalition mit der Labor Party, spielten und spielen eine bedeutende Rolle in der tasmanischen und australischen Politik. Derzeit regiert in Tasmanien eine Koalition zwischen der Labor Party und den Grünen. Letztere sicherten sich bei den Wahlen zum Unterhaus am 20. März 2010 ein Drittel der Sitze.

Auch bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien ist Australien weltweit führend. Fünf Jahre nach Erscheinen des Brundtland-Berichts wurde im Dezember 1992 auf allen staatlichen Ebenen eine Nationale Strategie für Ökologische Nachhaltigkeit (National Strategy for Ecologically Sustainable Development – NSESD) eingeführt. Die Strategie verpflichtet die australischen Behörden, bei allen Entscheidungen die Prinzipien der ökologischen Nachhaltigkeit zu berücksichtigen und einen gesonderten Bericht zur ökologischen Nachhaltigkeit in ihren jährlichen Rechenschaftsbericht aufzunehmen. 1999 wurde diese Verordnung im Rahmen des Gesetzes zum Schutz der Umwelt und der Erhaltung der Biodiversität (Environment Protection and Biodiversity Conservation Act) (DSEWPC 1999) zur Rechtsvorschrift.

1999 prüfte die Productivity Commission, ein unabhängiges Forschungs- und Beratungsgremium der australischen Regierung, die Umsetzung der NSESD-Strategie umfassend. Der Kommissionsbericht benennt die Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen und den Umweltschutz als die zwei Politikbereiche, bei denen die Einbeziehung ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte eine bedeutende Rolle spielt. In diesen Bereichen lassen sich nach Auffassung der Kommission die besten Fallbeispiele für die Umsetzung der NSESD-Strategie finden: »Kennzeichnend für diese Bereiche sind häufig sehr unterschiedliche Formen von Partnerschaften zwischen den Hauptbeteiligten, um entsprechende NSESD-Ergebnisse zu erreichen.«

Spannungen bei der Entwicklung eines regionalen Waldabkommens beleuchtete der Bericht folgendermaßen: »In einigen Fällen [...] waren die Handlungen ›krisenbedingt‹ und le-



diglich eine Reaktion auf ein brennendes Problem« (Productivity Commission 1999). Seit Langem sind die Anforderungen der NSESD in Tasmanien integraler Bestandteil vieler politischer Entscheidungen auf staatlicher oder auf Gebietebezug. Dazu gehört auch das Gesetz zur Bewirtschaftung lebender Meeresressourcen (Tasmania's Living Marine Resources Management Act 1995).

Australiens NSESD-Strategie wurde zum Gegenstand wissenschaftlichen Interesses – sowohl in Bezug auf die Rolle der Kommunen als auch in Bezug auf die Hindernisse, die einem institutionellen Wandel im Wege stehen. Die größte Herausforderung bei der Entwicklung einer nachhaltigeren Zukunft für Australien beschreibt Professor Stephen Dovers, Direktor der Fenner School of Environment and Society an der Australischen Nationaluniversität, folgendermaßen: »Über einen langen Zeitraum haben sich ›nicht nachhaltige‹ Verhaltensmuster herausgebildet, die gegen einen Wandel äußerst resistent

sind.« Er schreibt sogar: »Praktisch jede Diskussion über Nachhaltigkeit kommt zu dem Schluss, dass unsere bestehenden institutionellen Einrichtungen Bestandteil des Problems sind und eine grundlegende Reform erforderlich ist« (Dovers 2001).

Die nationale NSESD-Strategie hat die tasmanische Nachhaltigkeitspolitik im Umweltbereich in vielerlei Hinsicht geformt. So ist beispielsweise das Amt für Umwelt, Land und Wasser mittlerweile explizit mit der Wahrung der Nachhaltigkeit beauftragt. Nachhaltigkeitsmaßnahmen wurden dem Gesetz für Landespolitik und Projekte (State Policies and Projects Act) (1992) entsprechend entwickelt und regeln einschließlich des Küstenschutzes ein breites Spektrum von Boden- und Wasserschutzbelangen. Allerdings scheint die NSESD-Strategie geringen Einfluss auf andere Politikbereiche zu haben. So müssen realisierbare sozial- und wirtschaftspolitische Nachhaltigkeitsprogramme noch entwickelt werden (McAllister, Wilkins und Croissant 2011).

Gesellschaftliche und politische Kräfte beim Aufbau von Tasmania Together

Basierend auf den Prinzipien der Stärkung der Zivilgesellschaft und der Bürgerbeteiligung insgesamt, sollte mittels Tasmania Together ein großer Teil der Bevölkerung in die Entwicklung einer gemeinsamen Zukunftsvision eingebunden werden. Diese Idee aus dem Jahr 1999 stammte vom damals gerade neu gewählten Premierminister Jim Bacon. Den charismati-

schen Politiker Bacon inspirierte das Projekt Oregon Shines aus dem gleichnamigen Bundesstaat in den USA. Wie andere Initiativen weltweit, basierte auch Oregon Shines auf der Überzeugung, dass sich die umfassenden sozialen, ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeitsprobleme nur mithilfe der gesamten Gesellschaft lösen lassen.

Bacon sah angesichts der großen Herausforderungen und Konflikte innerhalb Tasmaniens, so zum Beispiel in Bezug auf den Kahlschlag der Wälder, die Notwendigkeit einer Konsensbildung in seinem Heimatstaat. Andere vermuteten dahinter parteipolitische Absichten. Im Januar 2013 sagte ein Projektbeteiligter: »Bei der Initiative Tasmania Together ging es darum, dass eine Labor-Regierung sich wieder gesellschaftlich engagierte, nachdem sich die konservative Regierung ausgeklinkt hatte.«

Als Premierminister Bacon die Initiative im Februar 2000 ins Leben rief, bezeichnete er sie als »mutigen neuen Plan des Bundesstaates, als ersten Mittelfrist- bis Langzeitplan (20 Jahre), der jemals von einem australischen Bundesstaat in Angriff genommen wurde«, und als einen, der »das Denken in Australien grundlegend verändern« werde (Salvaris et al. 2000: 145). Als Bacon ein Jahr später eine Gesetzesvorlage zur Einrichtung eines operativen Leitungsgremiums für Tasmania Together (Tasmania Together Progress Board) ins Landesparlament einbrachte, betonte er, dass »der Plan für die Menschen und nicht für mich oder andere Politiker« sei, und sagte weiter: »Es ist einer der wenigen Pläne in Australien, die wirklich von unten wachsen, ein Plan, bei dem die treibende Kraft das Gemeinwesen ist« (Tasmanian Parliament 2001: 38). An anderer Stelle beschrieb er das Projekt als eine »Partnerschaft zwischen Zivilgesellschaft und Regierung«.

Von Beginn an war die Bevölkerung an dem Projekt beteiligt. Nach Beratungen mit allen politischen Parteien bildete Bacon im Mai 1999 eine aus 22 Mitgliedern bestehende Arbeitsgruppe aus Führungspersönlichkeiten der Zivilgesellschaft (Community Leaders Group). Ihre Aufgabe war es, einen Visionsentwurf für Tasmaniens Zukunft bis ins Jahr 2020 zu entwickeln. Einige Monate später veranstaltete diese Arbeitsgruppe eine »Findungskonferenz« in Hobart, an der Menschen aus allen Gesellschaftsschichten teilnahmen. Die bei dieser Konferenz geäußerten Bedenken und Wünsche bildeten die Grundlage für den ersten Entwurf der Vision.

Der Entwurf zielte darauf ab, die generellen Ziele für Tasmania Together zu bestimmen und einen Rahmen zu schaffen, um einen größeren Teil der Gesellschaft in die Beratungen einbinden zu können. Dies führte dazu, dass weitere 60 Personen am Findungsprozess beteiligt wurden. In der Folge wurden die gesammelten Zielvorstellungen an 14.000 Bürger und Organisationen zur Stellungnahme geschickt. Nach 60 Konferenzen auf kommunaler Ebene und einer Reihe weiterer Beratungen wurde schließlich im Oktober 2000 eine erste offizielle Verlautbarung veröffentlicht, in der die Vision und ein Katalog von Zielen formuliert waren.

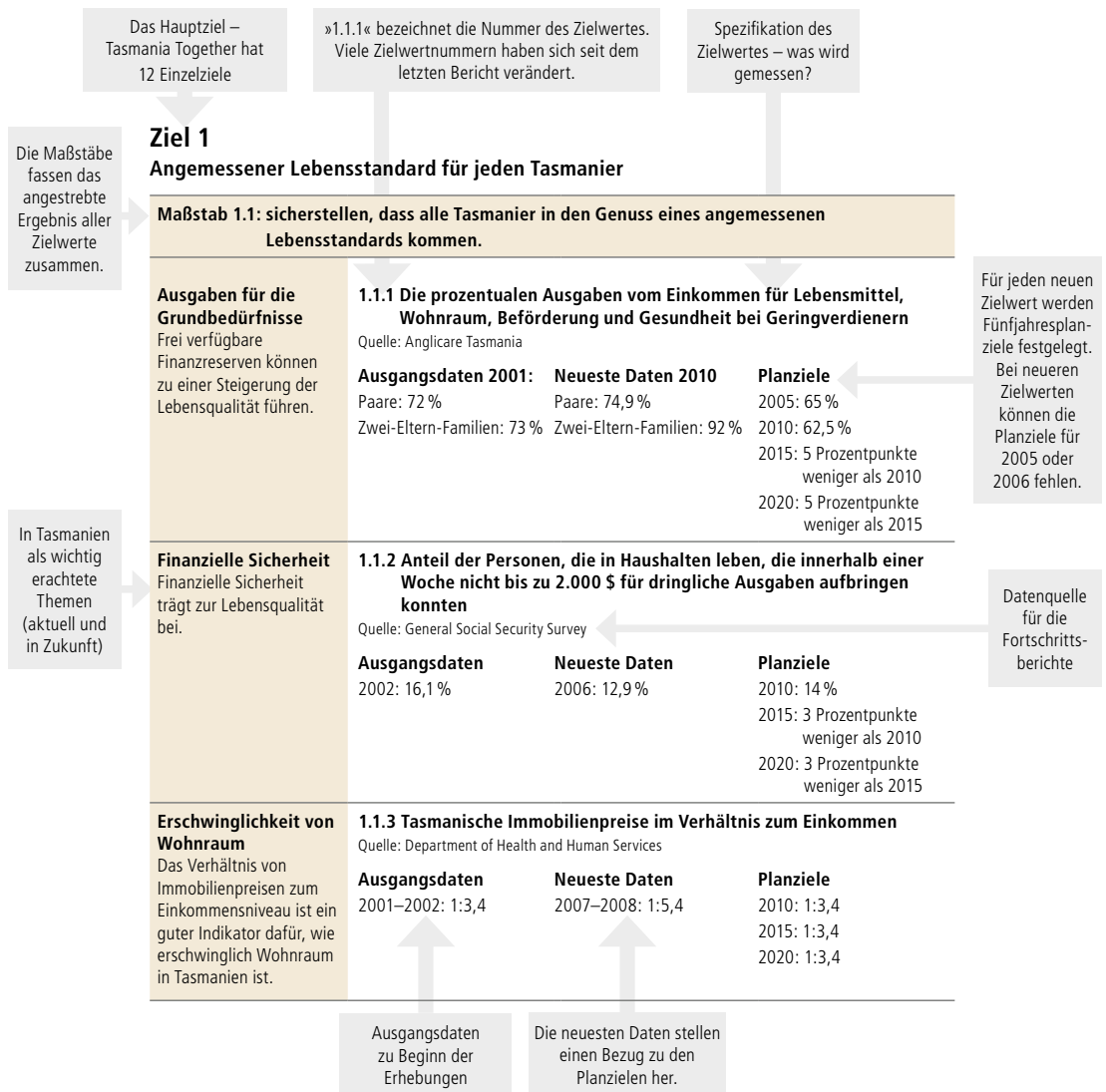
Tasmania-Together-Zeitschiene

- August 1998: Die Labor Party übernimmt die Landesregierung; Jim Bacon wird Premierminister und wirbt für die Idee der Bürgerbeteiligung bei der Entwicklung einer Vision für Tasmanien.
- Mai 1999: Eine Arbeitsgruppe aus kommunalen Führungspersönlichkeiten wird eingerichtet. Der Beratungsprozess wird mit einer Findungskonferenz eingeleitet.

- Dezember 1999: Ein Visionsentwurf und die angestrebten Ziele werden publiziert. Landesweit wird der Entwurf bis Mai 2000 diskutiert.
- Oktober 2000: Die ersten 24 bei den kommunalen Beratungen entwickelten Ziele werden veröffentlicht und anschließend von der Arbeitsgruppe in die Erarbeitung eines ersten, 221 Zielwerte umfassenden Katalogs einbezogen (veröffentlicht im Juni 2001).
- Juni 2001: Das Gesetz zur Einrichtung eines operativen Leitungsgremiums von Tasmania Together (The Tasmania Together Progress Board Act) (2001) wird vom Parlament verabschiedet. Das Gesetz sieht die Einrichtung eines staatlich unterstützten, unabhängigen Gremiums vor. Das Gremium hat die Aufgabe, den laufenden Betrieb von Tasmania Together sicherzustellen und dem Parlament halbjährlich darüber Bericht zu erstatten.
- September 2001: Der Tasmania Together Plan wird offiziell veröffentlicht. Erste Partnerschaften mit anderen Organisationen entstehen.
- März 2004: Wegen einer schweren Krebserkrankung tritt Jim Bacon als Premierminister zurück.
- August bis Dezember 2005: Der erste Fünfjahresbericht für Tasmania Together wird erörtert.
- August 2006: Der Fünfjahresbericht über den Fortschritt von Tasmania Together wird dem Parlament vorgelegt.
- Dezember 2006: Das Parlament billigt eine überarbeitete Version der Vision und der Verfeinerung auf zwölf Ziele und 143 Zielwerte.
- November 2009: Das Parlament ergänzt den Plan um 35 neue oder revidierte Zielwerte.
- September bis Dezember 2010: Der zweite Fünfjahresbericht wird erörtert.
- November 2011: Der Zehnjahresbericht über den Fortschritt von Tasmania Together wird dem Parlament vorgelegt und entfacht eine heftige Debatte zwischen der Landesregierung und der Opposition über die Finanzierung des Projekts. Die Landesregierung verteidigt den Nutzen von Tasmania Together entschieden.
- Oktober 2012: Ein Widerruf des Gesetzes zur Einrichtung eines operativen Leitungsgremiums von Tasmania Together (The Tasmania Together Progress Board Repeal Act 2012) wird dem Parlament vorgelegt und verabschiedet.
- Dezember 2012: Das operative Leitungsgremium von Tasmania Together wird aufgelöst.

Bei einer Zusammenfassung über die Motivationen für Tasmania Together merkte der Berater Mike Salvaris an, die Geschichte solcher Konflikte, z. B. über die Waldbewirtschaftung, zeige die Notwendigkeit eines Programms, das hilft, den eigenen Fortschritt zu bestimmen und zu verstehen: »Tasmanien hat triftige Gründe, seine eigenen Schwierigkeiten beim Messen des Fortschritts zu bewältigen. Das Grundsatzproblem besteht in der Diskrepanz zwischen den gängigen Vorstellungen von Lebensqualität und den Kriterien für Wohlergehen, wenn man engere und konventionellere wirtschaftliche Indikatoren zugrunde legt. Eine ähnliche Situation hat einige Gebietskörperschaften in Übersee dazu bewogen, ein Programm für gesellschaftlich abgestimmte Fortschrittsindikatoren zu entwickeln. Die Fähigkeit, dieses Phänomen zu verstehen und eine alternative Sichtweise auf Fortschritt und Lebensqualität zu entwickeln, wird möglicherweise ein wichtiges Resultat des Tasmania Together Plans sein« (Salvaris et al. 2000: 152).

Abbildung 1: Tasmania Together – Ziele und Zielwerte



Quelle: Tasmania Together Plan 2011

Aber ausgerechnet der politische Anspruch eines neuen demokratischen Ansatzes, der politische Gestaltungsmöglichkeiten tatsächlich direkt in die Hände der Menschen legt, barg auch eine institutionelle Achillesferse. Das operative Leitungsgremium wurde »der Hüter und Verteidiger des Prozesses – das Gremium war der Prozess«, äußerte jemand bei der Befragung. Erschwerend kam hinzu, dass das Tasmania-Together-Projekt niemals vollständig in die Arbeit der staatlichen Einrichtungen eingebunden wurde. Viele Einrichtungen machten daher letztendlich nur das, was unbedingt notwendig war, um den Richtlinien der Rechenschaftslegung über die im Rahmen des Projekts gesetzten Ziele gerecht zu werden.

Konzeptionelle Ausrichtung und Ziele der Strategie

Das 2001 etablierte unabhängige operative Leitungsgremium von Tasmania Together bestand aus neun vom Premierminister berufenen Mitgliedern. An deren Auswahl hatten sich auch Abgeordnete des Landesparlaments beteiligt. Bei der Aufgabe, die laufende Entwicklung von Zielvorstellungen und Zielwerten zu beaufsichtigen, wurde das Gremium von einigen Beamten unterstützt. Zusätzlich zur Leitung der Recherche und zum Sammeln von Daten zu den Zielwerten war das Gremium auch dafür zuständig, Überzeugungsarbeit für die Zielsetzung von Tasmania Together zu leisten und Interessenkoalitionen innerhalb des Gemeinwesens und zwischen Kommunen zu schmieden.

Das Gremium hatte öffentlich über die Fortschritte hinsichtlich des Erreichens der Zielwerte Bericht zu erstatten. Zu seinen Aufgaben gehörte es auch, im Rahmen eines umfassenden Berichts die angestrebten Ziele zu präzisieren und zu überarbeiten. Diese Berichte wurden im Rahmen eines partizipativen Prozesses im Fünfjahreszyklus erstellt.

Die breite Beteiligung bei der Erstellung des umfassenden Berichts war Teil der Grundidee, dass die Gestaltung der Zukunft von der Gesellschaft selbst ausgehen sollte. So wurden im Laufe der Erarbeitung der Berichte 2005 und 2010 aufgrund von Einwänden seitens der Bürger Veränderungen bei der Festlegung der Ziele und bei den Zielwerten vorgenommen. Im Jahr 2012 waren im Tasmania-Together-Aktionsplan schließlich zwölf Ziele formuliert (Tab. 1). Ebenso wurden 155 Zielwerte für diverse soziale und ökonomische Felder sowie für den Umweltbereich festgeschrieben (Abb. 1). Der Fortschritt beim Erreichen der Ziele wurde anhand von Basisindikatoren beurteilt. Dies führte dazu, dass der Fokus stark auf der Statistik und dem Berichtswesen lag.



Die Erstellung von Materialien und statistischer Berichte war eine Stärke des Projekts, das jedoch in vielen anderen Bereichen hinter den Erwartungen zurückblieb. Auch wenn Tasmania Together nicht explizit als Nachhaltigkeitsstrategie konzipiert war, so lagen ihm doch Nachhaltigkeitsprinzipien und -ansprüche zugrunde: insbesondere die Entwicklung einer von den Bedürfnissen der Gesellschaft ausgehenden Zukunftsvision, die Förderung der Partizipation der Gesellschaft an politischen Entscheidungen und die Ermunterung zu langfristigem politischem Denken auf der Grundlage des Nachhaltigkeitskonzepts.

Überall auf der Welt stehen der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien immer wieder institutionelle Hindernisse im Wege. Genau das scheint auch bei Tasmania Together der Fall gewesen zu sein. Die Hindernisse sind weniger strukturbedingt, sondern entstehen eher aus der gewohnten institutionellen Praxis – Abteilungen arbeiten abgeschieden in »Silos«, der Fokus liegt auf dem Output und nicht auf konkreten Ergebnissen, kurzfristigen Zielen wird Vorrang vor langfristigen Zielen eingeräumt, politische Auseinandersetzungen beeinflussen die Finanzierung und politische Grundüberzeugungen engen die Vision ein. Mit all diesen Problemen war auch Tasmania Together konfrontiert.

Erschwerend kam die scharfe Trennung zwischen dem Prozess der Erarbeitung von Zielsetzungen und Zielwerten aus der Zivilgesellschaft (was im Rahmen von Tasmania Together geschah) und den politischen Maßnahmen, die zur Umsetzung dieser Ziele nötig waren (eine Aufgabe des Staates), hinzu. Es fehlte eine institutionalisierte Verbindung zwischen diesen beiden wesentlichen Grundpfeilern. Ein Kenner des Projekts fasste das Problem folgendermaßen zusammen: »Das Modell Tasmania Together kann einen wertvollen Beitrag leisten [zur Lebensqualität in Tasmanien], aber der Ansatz liegt quer – die Probleme sind auf kommunaler Ebene und der Staat agiert dann doch völlig unabhängig!«

Die Umsetzung des Projekts wurde in erster Linie durch die Tatsache behindert, dass das Erheben und Auswerten von Maßstäben und Zielwerten zur Hauptaufgabe wurde. Diese Zielwerte und ihr statistischer Unterbau stellen zwar hervorragende Ergebnisse dar; faktisch wurden aber kaum konkrete Aktivitäten unternommen, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Diesen Bereich betrachtete das operative Leitungsgremium nicht als seine Aufgabe. Tatsächlich schien letztlich große Verwirrung bzw. eine »Nicht-Beziehung« zu bestehen: auf der einen Seite das konkrete politische Handeln des Staates, auf der anderen Seite Tasmania Together mit seinem Leitungsgremium, das Ziele setzen, das Erreichen der Ziele nachhalten und politische Optionen ausloten sollte.

Diese »Konfusion« hatte wahrscheinlich auch institutionelle Gründe: Während das operative Leitungsgremium von Tasmania Together ein von der Landesregierung unabhängiges Organ war, waren die Mitarbeiter des Gremiums als Angehörige des öffentlichen Dienstes nicht unabhängig. Das bedeutete letztendlich, dass sich Mitarbeiter und Leitung, ob bewusst oder unbewusst, funktional in die Quere kamen. Die Mitarbeiter wären im Rahmen ihres Berichtswesens durchaus in der Position gewesen, Möglichkeiten für eine Umsetzung zu sondieren, sie konzentrierten sich aber stattdessen auf Aspekte der Politikformulierung. Das verdeutlicht die Grenzen dieser Organisationsstruktur; sie führten dazu, dass Tasmania Together sein Potenzial nicht voll entfalten konnte.

Tabelle 1: Tasmania Together: Ziele und wichtige Indikatoren

Ziel	Indikator
1. Angemessener Lebensstandard für alle Tasmanier.	Lebenshaltungskosten
2. Zuversichtliche und sichere Gemeinden.	Sicherheitsgefühl
3. Hohe Qualität im Bildungswesen. Erziehung zu lebenslangem Lernen. Qualifizierte Arbeitskräfte.	Lesen, Schreiben und Rechnen
4. Aktive, gesunde Tasmanier. Jeder hat Zugang zu einer guten und bezahlbaren medizinischen Versorgung.	Vermeidbare Todesfälle
5. Lebendige, inklusive und wachsende Gemeinschaften, in denen sich die Menschen geschätzt und mit der Gemeinschaft verbunden fühlen.	Städtische/regionale Bevölkerung
6. Dynamische, kreative und international anerkannte Kunstszene und Kultur.	Besucherzahlen bei kulturellen Veranstaltungen und an den Stätten des Weltkulturerbes
7. Anerkennung der Rechte der Ureinwohner, ihre eigene Kultur zu pflegen und zu bewahren sowie deren Reichtum und Wert mit anderen Menschen zu teilen.	Erläuterungen der Kultur in Besucherzentren
8. Transparente und verlässliche Regierung, die zuhört und für die gemeinsame Zukunft plant.	Kommunalwahlen
9. Steigern der Beschäftigungsmöglichkeiten für alle Tasmanier.	Beschäftigungsquote
10. Von einem guten Geschäftsklima getragene, prosperierende und innovative Industrien.	Investitionswachstum
11. Schätzen und Beschützen unserer biologischen Vielfalt und unseres Naturerbes.	Flächenschutz
12. Nachhaltiger Umgang mit unseren natürlichen Ressourcen.	Emission von Treibhausgasen

Prozess der Umsetzung

Die wesentlichen Aktivitäten von Tasmania Together beinhalteten: die Gründungsphase (1999–2000), die ausführliche Beratungsphase (2000–2001), die Formulierung der Vision, der Ziele und Zielwerte (2001) sowie des Fünf- und Zehnjahresberichts. Hinzu kamen die halbjährlichen Fortschrittsberichte sowie die jährlichen Finanz- und Tätigkeitsberichte, die Tasmania Together dem Parlament vorlegte. Bei der laufenden Arbeit befasste man sich in erster Linie damit, Zielwerte und Messgrößen für den Fortschritt (Indikatoren) zusammenzustellen und eine umfangreiche Online-Datenbank auf dem Laufenden zu halten. 2007 begann man, einzelne Zielwerte näher zu beleuchten, und erstellte eine Berichtsreihe über Leitindikatoren, die man auch »Snapshots of Progress« nannte.

Diese Herangehensweise bewährte sich. So sagte einer der Gesprächspartner: »Tasmania Together hat die schlecht geführten Ressourcen-, Wirtschafts- und Sozialdatensätze in seine Einzelteile zerlegt.« Ein anderer Interviewpartner betonte, dass das Konzept, für die Zielwerte Indikatoren zu entwickeln, hauptsächlich Folgendes bezweckte: »[Indikatoren] zu entwickeln, die die Budgets beeinflussen würden«, und »bei Tasmania Together Messgrößen einzuarbeiten, die als Grundlage für gebündelte Messgrößen, wie beispielsweise genuine Fortschrittsindikatoren (Genuine Progress Indicators), dienen könnten.«



Und tatsächlich ist der Zielwertedatensatz vielleicht das dauerhafteste »Vermächtnis« von Tasmania Together. Nachdem zehn Jahre lang Daten aus vielen Quellen gesammelt (wobei 50 Prozent vom australischen Amt für Statistik kamen) und in einer zentralen Datenbank zusammengeführt wurden, besitzt Tasmanien heute eine der umfangreichsten statistischen Ressourcen aller australischen Bundesstaaten. Die Datenbank ist auf der Webseite von Tasmania Together nach wie vor zugänglich.

Von Anfang an hatte Tasmania Together ein Partnerprogramm. Es diente dazu, bestimmte Themen in den Blickpunkt zu rücken und wichtige Beiträge von Schlüsselgemeinden und Wirtschaftsorganisationen zu relevanten Zielwerten sichtbar zu machen. Dieses Programm wurde initiiert, um kommunalen und Wirtschaftsorganisationen die Möglichkeit zu geben, ihre Aktivitäten zu den vorrangigen Zielen darzustellen und zu fördern. Bis zu seiner Auflösung im Dezember 2012 unterstützte das Gremium im Gegenzug die Aktivitäten der Partner mit seiner eigenen Öffentlichkeitsarbeit so gut wie möglich. Das Programm scheint in der Jim-Bacon-Ära mit großen Ambitionen gestartet zu sein und die Partner erhielten zu Beginn auch einige finanzielle Mittel. Allerdings scheiterten die Partnerschaften im weiteren Verlauf dabei, »wirklich in das gesamte Tasmania-Together-Projekt eingebettet zu werden«, erklärte ein Gesprächspartner.

In den Jahren 2008 und 2009 wurden viele dieser Partnerschaften überarbeitet und erneuert. Im Laufe dieses Prozesses wurde die Initiative »Koalition der Interessen« ins Leben gerufen, um die Zielwerte mit vorrangigem Handlungsbedarf zu ermitteln. Im Rahmen dieser Initiative wurden unter breiter gesellschaftlicher Beteiligung weitere 15 Zielwerte ermittelt, die Priorität erhielten.

Fundamental für das Gelingen der Initiative war es, über die Arbeit des operativen Leitungsgremiums zu informieren, den Wert von Tasmania Together in seiner Gesamtheit zu propagieren, aber insbesondere auch erzielte Resultate sichtbar zu machen. Die Kommunika-

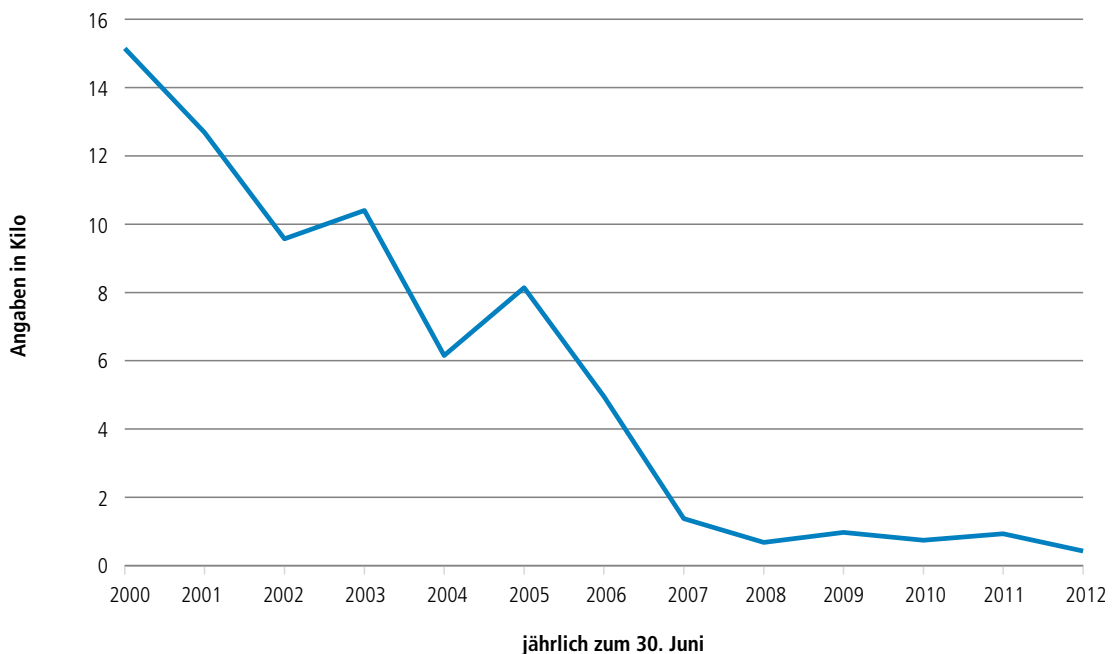
tionstätigkeit scheint sich hauptsächlich darauf konzentriert zu haben, eine hervorragende Webseite zu erstellen, mit Partnern zu kommunizieren, dem Parlament Bericht zu erstatten, im Vorfeld der Fünf- und Zehnjahresberichte Erhebungen durchzuführen und – ab 2008 – ein innovatives Youth-Challenge-Programm zu betreiben sowie in den sozialen Netzwerken Facebook und Twitter präsent zu sein.

Abgesehen von diesen einzelnen Erfolgen war die Öffentlichkeitsarbeit insgesamt enttäuschend. Viele Gesprächspartner kritisierten, dass Tasmania Together letztlich unscheinbar geblieben sei. So lassen sich nach Auskunft eines Gesprächspartners im Zeitraum von 2004 bis 2012 lediglich 200 Presseartikel über das Projekt nachweisen. Ebenfalls wurde bemängelt, dass die Kommunikation mit Ministerien und öffentlichen Stellen von Anfang an mangelhaft gewesen sei. In den Augen des Gesprächspartners war dies »ein fataler Fehler seit Beginn der Zusammenarbeit.«

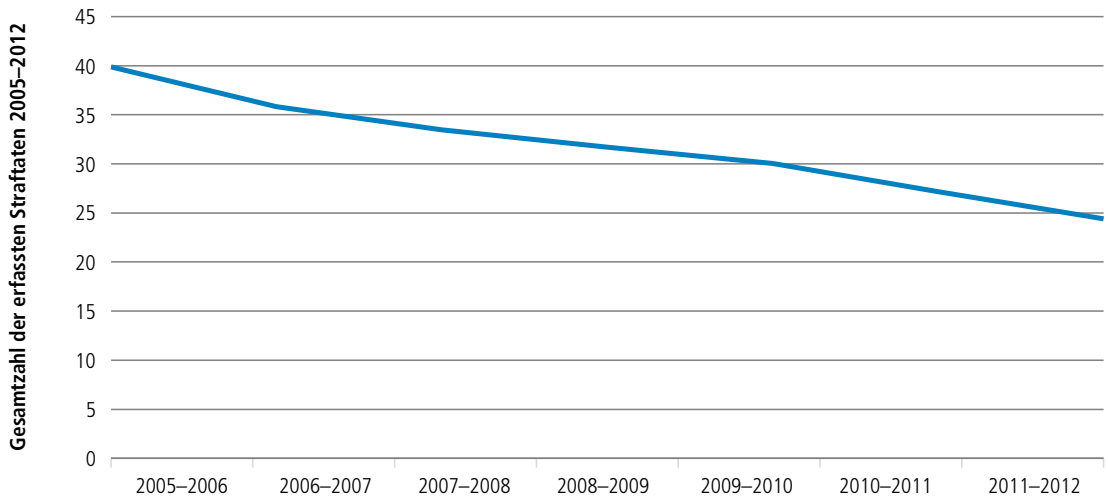
Ergebnisse und Erfolge

Die konkreten Ergebnisse von Tasmania Together – dies sind in erster Linie die erfolgreich erreichten Zielwerte – sind in der Zielwertestatistik gut dokumentiert. Herausragende Erfolge sind beispielsweise: die Reduktion der Verwendung des Gifts Natriumfluoracetat (1080), was dem in Punkt 12 formulierten Ziel des nachhaltigen Umgangs mit den Ressourcen und dem Ziel »Abhängigkeit von Chemikalien verringern« entspricht (Tab. 1, Abb. 2); der Rückgang

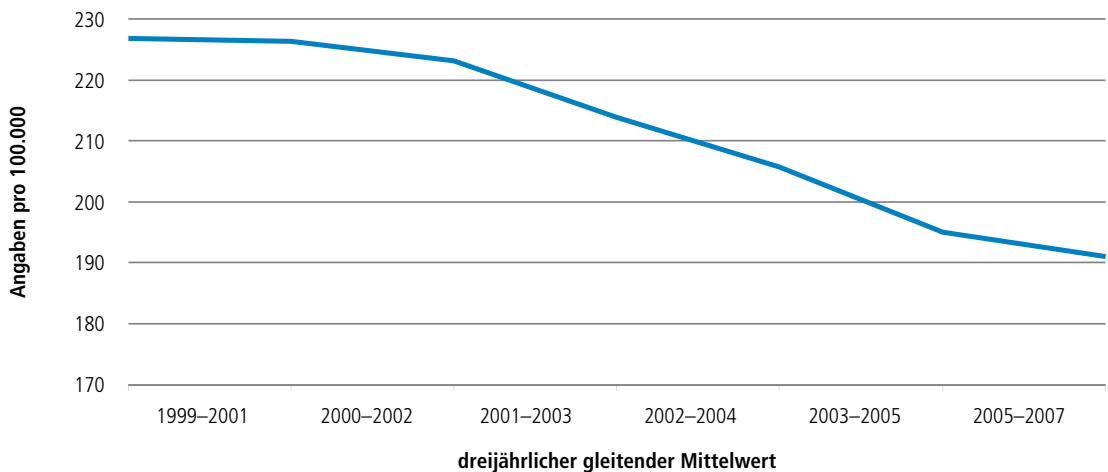
Abbildung 2: Verwendung des Gifts Natriumfluoracetat (1080)



Quelle: Tasmania Together Benchmarks 2012

Abbildung 3: Zuversichtliche und sichere Gemeinden

Quelle: Tasmania Together Benchmarks 2012

Abbildung 4: Aktive, gesunde Tasmanier. Jeder hat Zugang zu einer guten und bezahlbaren medizinischen Versorgung (vermeidbare Todesfälle)

Quelle: Tasmania Together Benchmarks 2012

der Zahl von Straftaten in bestimmten Gemeinden, was Ziel Nummer 2 entspricht (Tab. 1, Abb. 3); der Rückgang vermeidbarer Todesfälle, was dem vierten Ziel »Aktive, gesunde Tasmanier. Jedermann ist eine gute und bezahlbare medizinische Versorgung zugänglich«, entspricht (Tab. 1, Abb. 4).

In Bezug auf etliche Zielwerte wuchs jedoch die Unzufriedenheit der Bürger. So glaubten beispielsweise 2012 weniger Tasmanier als noch 2009, dass die Regierung auf die Gemein-



schaft hört und auf ihre Wünsche und Bedürfnisse eingeht (Abb. 5). Einige externe Beobachter werten diesen Punkteverlust in der Zufriedenheitsskala als Hinweis darauf, dass Tasmania Together die Probleme stärker ins Bewusstsein der Öffentlichkeit rückte, die dann von der Regierung politische Lösungen erwartete. Das Projekt hätte also auch die Rechenschaftspflicht der Regierung stärker in das öffentliche Bewusstsein gerückt. Kurz gesagt: Eine besser informierte Bevölkerung legt die Messlatte für die Regierung höher und äußert ihre Unzufriedenheit über die Politik der Regierung deutlicher. Allgemein kann gesagt werden, dass der öffentliche Konsultationsprozess über Zukunftsfragen, die die gesamte Gesellschaft betreffen, zu einer besseren Kommunikation und einem höheren Grad an Partizipation geführt hat (Hall und Rickard 2013).

Gleichwohl führen bessere Kommunikation und Partizipation nicht notwendigerweise auch zu einem höheren Grad an Konsens in der Gesellschaft. So hat Tasmania Together in dem hitzigen Streit um die Nutzung der Wälder, der den Anlass zur Gründung des Projekts gegeben hatte, keine wirkliche Lösung herbeigeführt. Ein Gesprächspartner merkte an: »Tasmania Together musste sich neu legitimieren – nach 2005 hatten sie die Orientierung verloren, manche würden sagen, weil sie den Streit um die Forstwirtschaft nicht ›gelöst‹ haben.«

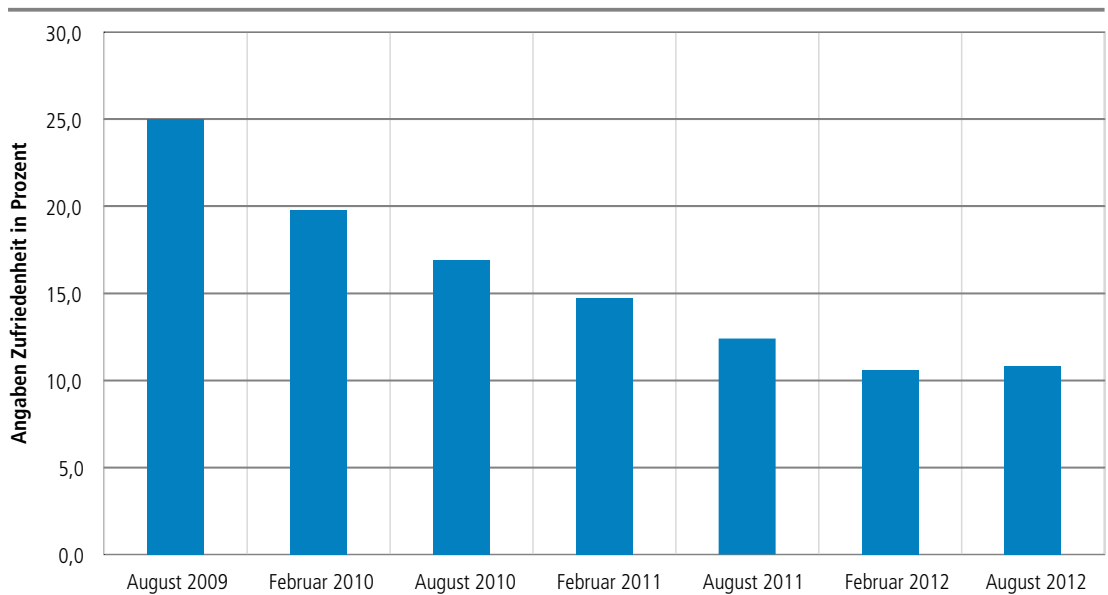
Insgesamt jedoch wurden zu allen Zielen hervorragende Materialien für die jeweiligen Zielwerte und Zielwertegruppen (Wirtschaft, Wohlergehen, Umwelt) erstellt. Das sind die sichtbaren Ergebnisse von Tasmania Together. Jede Initiative von solcher Komplexität hat auch weiterreichende Wirkungen. So nutzen staatliche Einrichtungen und NGOs die gesammelten Statistiken von Tasmania Together. Beispielsweise dienten sie als Material für die Vorbereitung für den jährlichen Haushaltsplan des Staates. NGOs, eingeschlossen auch die christliche Fürsorgeorganisation Anglicare und die Bildungsgewerkschaft, gaben bekannt,

dass sie die Statistiken für sich genutzt haben. Die Gewerkschaft der Beschäftigten im Gesundheitswesen bezeichnete die Erstellung von Zielwerten, die die Zahl der qualifizierten Sanitäter in ländlichen Gebieten erfasste – ursprünglich eine alarmierend niedrige Zahl –, als entscheidenden Faktor für Nachbesserungen. Das Problem der zu geringen Anzahl der Sanitäter war erst durch die Veröffentlichungen sichtbar geworden.

Ein anderes, weniger sichtbares, aber nichtsdestotrotz wichtiges Ergebnis ist, dass die Ziele und Zielwerte für den aktuellen Wirtschaftsförderungsplan genutzt wurden. Wesentliche Teile des Plans basieren nach Aussage eines tasmanischen Gesprächspartners auf den Zielwerten von Tasmania Together.

Als wichtigstes Resultat von Tasmania Together bezeichneten viele der Gesprächspartner vor Ort die Tatsache, dass die Öffentlichkeit nun auch vermehrt Rechenschaft von der Regierung fordert und Wert auf umfassende Information legt. Oft ist auch ein profunder Einfluss auf staatliche Organe, beispielsweise die Polizei, festzustellen. Im Ergebnis spielen Statistiken heute eine viel größere und bedeutendere Rolle bei der Entwicklung staatlicher Politik. Dies zeigt sich auch in der Schaffung und Entwicklung des Projekts »Stats Matter«, das die Regierung in Kooperation mit dem australischen Amt für statistische Angelegenheiten initiierte. Dessen Aufgabe besteht unter anderem darin, im öffentlichen Sektor einen grundlegenden Wandel in der Haltung zu Statistiken herbeizuführen. Die Schaffung dieses Projekts geschah auch im Hinblick auf die Annahme, dass zu viel staatliches Datenmaterial zu wenig genutzt wird – zum einen aufgrund zu geringer Fachkompetenz, zum anderen, weil die Bedeutung des Nutzens von Daten weithin unterschätzt wird. Deshalb soll »Stats Matter« mit Blick auf die vorrangigen Politikbereiche des Staates dazu dienen, die Qualität und das Leistungsspek-

Abbildung 5: Wie kam die Regierung Tasmaniens ihrer Rechenschaftspflicht gegenüber dem Bürger nach?



Quelle: Tasmania Together Benchmarks 2012

trum der statistischen Informationen zu verbessern. Das Projekt wird jedoch von den meisten tasmanischen Gesprächspartnern als »Nachwuchsprojekt« und nicht als Ersatz von Tasmania Together betrachtet.

Das Grunddilemma von Tasmania Together war die geringe Ernsthaftigkeit, mit der der Staat die von den Bürgern formulierten Ziele verfolgte. Die Zielvorstellungen kamen von der Gesellschaft. Es gab jedoch keine klaren Mechanismen, mit denen sie in die existierenden staatlichen Strukturen und das politische Rahmenwerk hätten überführt werden können. Zwar waren die Ministerien angehalten, über die Maßnahmen zur Erreichung ihrer Ziele bzw. Etappenziele zu berichten – etwa darüber, welche Anregungen aufgegriffen wurden. In der Konzeptionsphase zu Beginn des Projekts erhielten sie jedoch nur wenig Input. Darüber hinaus hatten die Ministerien nur begrenzte Möglichkeiten, sich mit den Institutionen der Zivilgesellschaft zusammenzufinden, um gemeinsam die Zielvorgaben bestimmter Zielwerte zu erreichen.

Weniger greifbar, aber unzweifelhaft ist, dass der Start von Tasmania Together und dessen Unterstützung durch Premierminister Bacon – neben einer Handvoll anderer Initiativen – allen Tasmaniern neue Hoffnung gab. In den Jahren 2000 und 2001 sprachen Kommentatoren von einem spürbaren Wiedererstarken der Hoffnung. In dieser Periode kamen viele junge Fachleute nach Tasmanien zurück, die Wirtschaft wuchs, die Steuereinnahmen stiegen und in manchen Gegenden verdoppelten sich die Immobilienpreise. Sicherlich war dies zum Teil auch einem klassischen Wirtschaftsboom zu verdanken. Dennoch half der durch Tasmania Together angestoßene Dialog, die wichtigsten Themen auf die Tagesordnung zu setzen. Darüber hinaus kam durch den Dialog ein Prozess in Gang, den Fortschritt – oder dessen Fehlen – messbar zu machen.

Einer der Gesprächspartner in Tasmanien betonte die Bedeutung weniger sichtbarer, aber dennoch spürbarer Ergebnisse, indem er auf den Beitrag von Tasmania Together beim Agenda-Setting des Inselstaats hinwies: »Tasmania Together war als politischer Prozess ein Erfolg, der dabei half, die Debatte zu konzentrieren, das Bewusstsein zu schärfen und eine gesellschaftliche Legitimation zu schaffen.«

Mit der Methode, die Gesellschaft an der Erarbeitung der politischen Agenda teilhaben zu lassen, hat Tasmania Together einen Rahmen geschaffen, der eine »gesellschaftliche Legitimation« möglich machte (d. h. ein Level der Akzeptanz bzw. der Zustimmung zu Tätigkeiten von kommunalen Organisationen und anderer Interessenvertreter). Je mehr sich die Gesellschaft in Tasmanien an der Gestaltung ihrer gemeinsamen Zukunft beteiligte, desto zwingender wurde es tatsächlich für Institutionen, insbesondere für bestimmte staatliche Institutionen, eine gesellschaftliche Legitimationsbasis zu erhalten.

Herausforderungen

Tasmania Together hatte, genauso wie sein Führungs- und Unterstützungsmodell, eine Reihe gut konzipierter und gut funktionierender Bestandteile. In der Anfangsphase des Projekts funktionierten die Unterstützungsmechanismen stabil und der Informationsfluss war lebhaft. Der Fortschritt wurde in Fünfjahresintervallen überprüft, dem Parlament wurde regel-



mäßig Bericht erstattet. In Partnerschaften mit vielen unterschiedlichen öffentlichen Einrichtungen und NGOs wurde der Datenerhebungsprozess in Gang gesetzt, der als Grundlage zur Bewertung der Zielerreichung dienen sollte. Ein Gutachten über Tasmania Together aus dem Jahr 2007 besagt, dass es »eine ausgeklügelte Planung ist, Nachhaltigkeitsbemühungen mit allen zur Verfügung stehenden Instrumenten zu steuern, und, wenn diese erzielt würden, sie mit wirksamen Verfahren für eine kontinuierliche Beteiligung von Interessenvertretern zu unterstützen und alle Möglichkeiten der Informationen effektiv zu nutzen und zu managen« (Crowley und Coffey 2007).

Allerdings fehlte dem Projekt und seinem Führungs- und Unterstützungsmodell der Zugang zu Mitteln, die eine reibungslose Vermittlung ihrer Untersuchungsergebnisse an die Institutionen – in erster Linie an die Behörden, die letztendlich für das Erreichen der Ziele verantwortlich sind – ermöglicht hätten. Da es in Politik und Verwaltung auch Vorbehalte gegen Tasmania Together gab, wurde die Kommunikation möglicherweise zum Teil absichtlich gehemmt. Zusammen mit den Problemen, wie sie im Kapitel »Konzeptioneller Rahmen und Ziel der Strategie« ausgeführt werden, hat dieser Mangel die Möglichkeiten des Projekts, Partnerschaften mit dem öffentlichen Sektor oder staatlichen Stellen aufzubauen, eingeschränkt (als Beispiele hervorzuheben sind die Bereiche Bildung und Gesundheit).

Deutlich bemerkbar machte sich diese fehlende Partnerschaft in den Politikbereichen, in denen die angestrebten Zielwerte nicht erreicht wurden (z. B. im Bereich Bildung oder im Gesundheitswesen). Vielleicht war diese Spannung unvermeidlich. Möglicherweise hätte man das Problem jedoch lösen können, wenn dem Leitungsgremium und Team von Tasmania Together geeignetere Mittel und Wege der institutionellen Kommunikation zur Verfügung gestanden hätten. Man kann daraus die Lehre ziehen, dass bei einem so komplexen gesamtgesellschaftlichen Projekt alle Parteien ständig umfassend informiert sein müssen. Zudem sollte bei regelmäßigen Versammlungen in den Kommunen verdeutlicht werden,

dass es in bestimmten Bereichen (insbesondere bei schwierigen sozialen und ökonomischen Herausforderungen) nur langsam vorangeht und Vorschläge zur Verbesserung der Arbeit jederzeit willkommen sind.

Ein ehrgeiziges Projekt wie Tasmania Together kann nur erfolgreich sein, wenn ihm die Instrumente zur vollen Entfaltung zur Verfügung stehen. Diese Instrumente müssen belastbar sein und sich dem sozialen, ökonomischen und politischen Umfeld anpassen können. In Tasmanien hat sich in den zwölf Jahren des Tasmania-Together-Projekts vieles verändert: Die Führung der Labor-Regierung wechselte mehrfach, die Wirtschaft boomte zunächst, kollabierte dann jedoch im Zuge der globalen Finanzkrise. Umgekehrt stiegen die Erwartungen der Gesellschaft an den Prozess. Eine signifikante Reaktion darauf seitens Tasmania Together lässt sich, abgesehen von einer Verkleinerung des Führungsstabs im Jahr 2010, kaum feststellen.

Tasmania Together existiert in seiner ursprünglichen Form nicht mehr. Das Projekt ist den inhärenten politischen Schwierigkeiten zum Opfer gefallen. Dass die Auflösung des operativen Leitungsgremiums ohne große Debatten (innerhalb und außerhalb des Parlaments) vonstattenging, legt das Unvermögen offen, den Wert und Zweck von Tasmania Together wirkungsvoll zu vermitteln.

Bei Erstellung dieses Textes war noch nicht abzusehen, ob die umfangreiche Datensammlung von Tasmania Together weitergepflegt wird, um sie als Grundlage für evidenzbasierte politische Entscheidungen nutzbar zu machen. Die Mitarbeiter von Tasmania Together sind angehalten, eng für das Projekt »Stats Matter« zu arbeiten. Dieses Projekt hat die Entwicklung einer ressortübergreifenden Strategie zum Ziel: Ein Leitfaden für die Erhebung, den Gebrauch und die Verwaltung von Statistiken sowie das statistische Berichtswesen soll entwickelt werden. Damit soll das Statistikwesen auf allen staatlichen Ebenen verbessert und statistische Praktiken und Systeme vereinheitlicht werden. Zu diesem Zweck soll die Zusammenarbeit zwischen dem australischen Amt für Statistik und der tasmanischen Regierung



gefördert und eine Kultur der Wertschätzung von Informationsquellen geschaffen werden. Allerdings ist unklar, wie bei dieser Strategie das Tasmania-Together-Projekt, trotz ähnlicher Ziele, zukünftig einbezogen sein wird.

Alles in allem half Tasmania Together der Zivilgesellschaft und der Regierung, eine klare und rationale Vorstellung von all jenen Problemen zu gewinnen, die für ihre Zukunft von Bedeutung sind. Das Projekt trug dazu dabei, die Zusammenarbeit zwischen staatlichen Einrichtungen zu verbessern, und förderte den verantwortungsbewussten öffentlichen Austausch über sensible Fragen. Für viele der Gesprächspartner vor Ort hat das Projekt einen »fruchtbaren Boden« geschaffen, auf dem die wichtigen Diskussionen darüber, was Fortschritt bedeutet, stattfinden konnten. Diese Diskussionen spiegeln sich als Echo in den heutigen Debatten wider. Etliche Gesprächspartner spekulieren, ob Tasmania Together eventuell in einer überarbeiteten Form wiederauferstehen könnte. Insbesondere auch deshalb, weil die weltweite Debatte, wie Nachhaltigkeit in Gesellschaften verankert werden kann, gerade jetzt an Schwung gewinnt.

Mit der Entwicklung einer der ersten Strategien, die zur Messung des gesellschaftlichen Fortschritts über das Bruttoinlandsprodukt hinausblicken, hat Tasmania Together einen wertvollen Beitrag geleistet. Falls das Projekt in anderer Form wiederauferstehen sollte, könnte dies im Rahmen einer breiteren Kooperation mit lokalen Organisationen wie der tasmanischen Planungskommission, einer Universität oder lokalen Behörden geschehen. In jedem Fall aber sollte es von einer echten Partnerschaft mit staatlichen Institutionen getragen werden.

Was man von Tasmanien lernen kann

In den zwölf Jahren seines Bestehens hat sich Tasmania Together vielen Herausforderungen stellen müssen. Obwohl das Projekt nicht explizit zum Thema »Nachhaltigkeit« konzipiert wurde, enthielt es doch die dazu erforderlichen Elemente: eine Vision, Ziele und Indikatoren, die es ermöglichten, den Fortschritt zu messen und politische Programme sowie – wenn nötig – die Verteilung von Finanzmitteln zu verändern.

Die wertvollsten Lehren für ähnliche Vorhaben können aus den Schlüsselaspekten der Architektur und der Prozesse von Tasmania Together gezogen werden: Kontinuierliche, aktive, geduldige und weise Führung ist ein unerlässliches Element – sowohl auf der kommunalen Ebene als auch in den darüber liegenden politischen Entscheidungsebenen. Eine Gruppe äußerst engagierter Menschen entwickelte die Idee des Projekts Tasmania Together; ein Premierminister mit exzellenten Führungsqualitäten setzte es in Gang. Sein frühzeitiger Tod in der ersten Phase des Projekts schwächte die Führung. Beobachter haben seitdem eine ganze Reihe führungsbezogener Mängel herausgearbeitet. Zum einen braucht ein solches Projekt eine klare Nachfolgeregelung für den Fall, dass die Umstände, z. B. der Tod der Führungsfigur, einen Wechsel erfordern. Zum anderen muss der Leiter der unangefochtene Champion des Projekts sein. Es muss nicht unbedingt ein Premierminister oder jemand in einer ähnlich hochgestellten Position sein, aber es sollte sich um eine in der Gesellschaft und auf allen Staatsebenen respektierte Persönlichkeit handeln. Außerdem sollte sich die Führungspersön-



lichkeit den Zielen des Projekts verpflichtet fühlen, ein ausgezeichneter Kommunikator sein und die Autorität sowie die Ressourcen haben, seine oder ihre Aufgaben zu erfüllen. Die Position des Vorsitzenden des operativen Leitungsgremiums bot im Fall von Tasmania Together das Potenzial, einer solchen Führungsrolle gerecht zu werden.

Im tasmanischen Kontext kann kontinuierliche Führungsarbeit bei komplexen Themen, wie beispielsweise Nachhaltigkeit, nur im Rahmen wirklich unabhängiger institutioneller Modelle erfolgen. Führungsgremien müssen zutiefst demokratisch arbeiten und in ein breites Spektrum demokratischer Institutionen eingebettet sein. Sie müssen gesetzlich ermächtigt sein und eher vom Parlament als per Verwaltungsentscheidung mit öffentlichen Mitteln ausgestattet werden. Bei der Einrichtung des operativen Leitungsgremiums von Tasmania Together im Jahr 2001 waren diese Bedingungen nur teilweise erfüllt: Die Mitglieder des Gremiums galten zwar als unabhängig; jedoch stellte der Staat die Mitarbeiter ein und finanzierte das Gremium. Dadurch war die Organisation politischen Schwankungen ausgesetzt. Staatliche und Gesetzgebungsorgane in anderen politischen Kontexten können unter Umständen Autonomie und Handlungsfreiheit eines solchen Organs anders definieren.

Aktive Teilhabe der Zivilgesellschaft, der Behörden und der Kooperationspartner war ein wesentlicher Bestandteil des Tasmania-Together-Projekts, das kurz zusammengefasst drei Stufen hatte: Die erste Stufe bestand in der Erarbeitung einer Absichtserklärung; in der zweiten Stufe wurden Anstrengungen unternommen, dieser Absichtserklärung einen institutionellen Rahmen zu geben; die dritte Stufe war die Phase der Resultate. Dabei ständig die Interessen aller Beteiligten im Blick zu haben, ist, wie ein Schwungrad in Bewegung zu halten: Es braucht regelmäßige Energiezufuhr – Konsultation und Beteiligung. Alle Beteiligten müssen über die Resultate, nicht nur den Output, auf dem Laufenden sein. Es ist wichtig, dass sie das Gefühl haben, wirklich etwas beitragen zu können. So kann die Zivilgesellschaft wesentlich mehr beisteuern, als nur die Probleme zu erkennen und Ziele festzulegen. Sie ist zu-

gleich auch Ideengeber für Lösungsvorschläge. Deshalb ist ein ständiger Gedankenaustausch zwischen der Zivilgesellschaft und den Behörden essenziell.

Kommunikation hat eine zentrale Bedeutung für den Erfolg einer Initiative wie Tasmania Together. Es gibt viele Projektbeteiligte und die Zielsetzung umfasst ein komplexes Geflecht sozialer, politischer, wirtschaftlicher und umweltpolitischer Themen. Zudem zeigen die aktuellen Erfahrungen, dass das Projekt zwangsläufig durch die spezifischen Werte und Überzeugungen der Beteiligten von gesellschaftlicher oder staatlicher Seite geprägt wird. Ein wesentlicher Bestandteil für das Gelingen ist, das öffentliche Bewusstsein über das Projekt permanent mit Berichten über Erfolge, aber auch über Misserfolge wachzuhalten.

Dieser Kommunikationsaufwand muss so facettenreich wie möglich sein, um viele Menschen in allen Altersgruppen zu erreichen. Dabei sollte man die Bandbreite von Werten und Überzeugungen der teilnehmenden Gruppen im Blick haben und die Kommunikation so gestalten, dass ein Austausch gewährleistet ist. Vor allem aber sollte die Öffentlichkeitsarbeit eines solchen Projekts ein Gesicht haben – das heißt, die Kommunikation sollte auf persönlicher Ebene stattfinden. Dafür braucht man dynamische Persönlichkeiten mit guten Kommunikationsfähigkeiten. Man kann aber auch neue Wege in der Kommunikation gehen und Musik, Tanz oder Theater als Medium nutzen. Ein Beispiel dafür war das jährliche Youth Challenge von Tasmania Together.

Literatur

- ABS (Australian Bureau of Statistics). ABS Population Statistics. 2012. www.abs.gov.au/.
- Crowley, Kate und Brian Coffey. »Tasmania Together and Growing Victoria Together. Can State Plans Deliver Environmental Sustainability?« *Public Administration Today* (66) 1 2007. 48–60.
- Dovers, Stephen. »Institutions for Sustainability«. *Economics and Environment Network Working Papers No. 101*. Centre for Resource and Environmental Studies, The Australian National University. Canberra 2001.
- DSEWPC (Department of Sustainability, Environment, Water, Population and Communities, Australian Government). Environment Protection and Biodiversity Conservation Act 1999. www.environment.gov.au/about/esd/index.html.
- Giddings, Lara. »Working with communities to change Tasmania Together«. Ankündigung der Tasmanischen Premierministerin am 9. Oktober 2012. www.premier.tas.gov.au/media_room/media_releases/working_with_communities_to_change_tasmania_together.
- GoT (Government of Tasmania). Department of Economic Development. 2013. www.development.tas.gov.au/economic/economic_development_plan.
- Hall, Jon, und Louise Rickard. »People, Progress and Participation. How Initiatives Measuring Social Progress Yield Benefits Beyond Better Metrics«. *Global Choices* 1/2013. Gütersloh 2013.
- McAllister, Ian, Roger Wilkins und Aurel Croissant. »Sustainable Governance Indicators 2011. Australia report«. Gütersloh 2011. www.sgi-network.org/pdf/SGI11_Australia.pdf.
- Productivity Commission. *Implementation of Ecologically Sustainable Development by Commonwealth Departments and Agencies. Productivity Commission Report No. 5*. Canberra 1999.

Salvaris, Mike, David Hogan, Roberta Ryan und Terry Burke. *Tasmania Together: Benchmarking Community Progress*. Final Report for Department of Premier and Cabinet, Tasmania. Hawthorn 2000.

Tasmania Government. *Tasmania Together 2020: What the Government's doing*. Hobart 2012.

Tasmanian Parliament. Hansard: 26. Juni 2001.

Tasmania Together Plan. Hobart 2011. www.tasmaniattogether.com.au/___data/assets/pdf_file/0003/160554/111706_TasTogether_2011_final.pdf

Die Interviews führten Céline Diebold, Andreas Esche, Ingeborg Niestroy und Morgan J. Williams zwischen dem 21. und dem 25. Januar 2013 in Tasmanien. Christa Rust vom International Institute for Sustainable Development (IISD) recherchierte im Vorfeld der Interviews wichtige Hintergrundinformationen. Für den Inhalt dieses Berichts und für die in ihm enthaltenen Wertungen und Meinungen sind allein die Autoren verantwortlich. Unser Dank gilt all denjenigen in Tasmanien, die ihre Zeit für uns geopfert und mit uns gesprochen haben:

David Adams, Professor of Management, University of Tasmania, Launceston; Social Inclusion Commissioner, Department of Premier and Cabinet, Hobart; *Megan Alessandrini*, Senior Lecturer, University of Tasmania, Hobart; *Robert George (Bob) Campbell*, Chair, Tasmania Together Progress Board, Hobart; *Lynne Ferencz*, Former Member, Tasmania Together Progress Board, Burnie; *Catherine Fernon*, Business Manager, Institute of Regional Development, Burnie; *Ruth Forrest*, Member of Legislative Council of Tasmania, Independent Member for Murchison, Hobart and Wynyard; *Philip Hoysted*, Assistant Director, Department of Premier and Cabinet, Public Sector Management Office; former Director, Tasmania Together Progress Board, Hobart; *Peter Hoult*, Chairman, Tasmanian Gaming Commission, Department of Treasury and Finance, Hobart; *Ann Hughes*, Acting Manager – Social Action and Research Centre, Anglicare Tasmania Inc., Hobart; *Tim Jacobson*, Assistant State Secretary, Health and Communication Services Union, Hobart; *Roger Jaensch*, Executive Chairman, Cradle Coast Authority, Burnie; *Greg Johannes*, Deputy Secretary Policy, Department of Premier and Cabinet, Office of the Premier, Hobart; *Hayden Jones*, Acting Director, Tasmania Together Progress Board, Hobart; *Ted Lefroy*, Director, Centre for Environment, University of Tasmania, Hobart; *Michael Lynch*, Deputy Chair, Tasmania Together Progress Board, Hobart; *Peter McGlone*, Director, Tasmania Conservation Trust Inc. (TCT), Hobart; *Holger Meinke*, Head of School of Agricultural Science/Director of Tasmanian Institute of Agriculture (TIA), University of Tasmania, Hobart; *Sakura Oddie*, Department of Premier and Cabinet, Hobart; *Terry Polglase*, Branch President, Australian Education Union, Hobart; *Jessica Radford*, Deputy Chief of Staff, Department of Premier and Cabinet, Office of the Premier, Hobart; *John Ramsay*, Lawyer, John Ramsay Associates, Hobart; *Mike Salvaris*, Adjunct Professor, Applied Human Rights and Community Wellbeing, Royal Melbourne Institute of Technology, Melbourne; *Cassy Short*, Project Officer, Policy Unit, Department of Premier and Cabinet, Hobart; *Randal Stewart*, Associate Consultant, People and Strategy, Canberra; *Judy Tierney*, ABC News, Hobart; *Rob Woolley*, Chairman, Bellamy's Organic, Launceston.