

# Die Donut-Ökonomie

Ein ungesundes, überzuckertes Gebäck als Symbol für Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit? Es ist nicht zuletzt dieses einprägsame Paradox, das der Donut-Ökonomie bei ihrer weltweiten Verbreitung und Anwendung geholfen hat. Was die Donut-Ökonomie überhaupt ist und was sie mit deutschen Kommunen zu tun hat.

## Autorinnen



### Katharina Schlüter

ist Senior-Managerin bei PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH in Berlin.  
katharina.schlueter@pd-g.de



### Irina Leibold

ist Managerin bei PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH in Berlin.  
irina.leibold@pd-g.de

Die Donut-Ökonomie ist ein Konzept der britischen Wirtschaftswissenschaftlerin Kate Raworth, das erstmals in ihrer Publikation „A Safe and Just Space for Humanity“ veröffentlicht wurde. Es bietet einen Ansatz, das weltweit vorherrschende, auf Wachstum fokussierte Wirtschaftssystem vor dem Hintergrund der begrenzten Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen und mit Blick auf eine größere soziale Gerechtigkeit neu zu denken. Der Donut ist dabei das Symbol für eine Welt im Gleichgewicht. Der äußere Rand stellt die ökologische Decke, der innere Rand das soziale Fundament dar. Ziel des neuen Wirtschaftens ist, dass alle Menschen gut innerhalb der äußeren und inneren Grenzen des Donut-Modells leben können. Das bedeutet, dass einerseits die Bedürfnisse gedeckt werden und dies aber andererseits nicht über die Grenzen der ökologischen

Ressourcen hinaus erfolgt (siehe Abbildung 1). Dafür braucht es ein grundlegendes Umdenken: Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) als zentrale Steuerungsgröße soll durch ein deutlich komplexeres Donut-Indikatorensystem abgelöst werden. Im Ergebnis würde dies zu einem strukturellen Wandel von Ökonomie und Gesellschaft führen. Diese Donut-Indikatorik wurde dabei nicht im luftleeren Raum entwickelt. So sind beispielsweise die Sustainable Development Goals (Nachhaltigkeitsziele/SDGs) in die Donut-Indikatorik integriert. Kate Raworth geht mit ihrem 2017 erschienen Buch „Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st Century Economist“ einen Schritt weiter: Sie beschreibt erste Ansätze für den notwendigen strukturellen Wandel und wirft eine Reihe von Fragen auf, welche die Ökonomeninnen und Ökonomen des 21. Jahrhunderts beantworten sollen.

## Kompakt

- Um den Donut umzusetzen, braucht es ein neues Verwaltungsverständnis. Die öffentliche Verwaltung muss sich stärker gegenüber der Zivilgesellschaft öffnen, fachbereichsübergreifend und ganzheitlich denken sowie über die lokalen Grenzen hinweg agieren.
- Es ist sinnvoll, den Donut in einem kleineren Kreis zum Beispiel in einer „Stabsstelle Strategie“ konzeptionell vorzudenken und ihn auf dieser Grundlage in einem größeren Kreis verwaltungsintern und verwaltungsextern zu diskutieren.
- Der Donut setzt auf Indikatoren und messbare Ziele, um die Entwicklung der eigenen Kommune im Zeitverlauf zu steuern. Das Thema „Evidenzbasierte Entscheidung und Steuerung“ ist dem Donut daher inhärent und sollte von Anfang an mitgedacht werden.

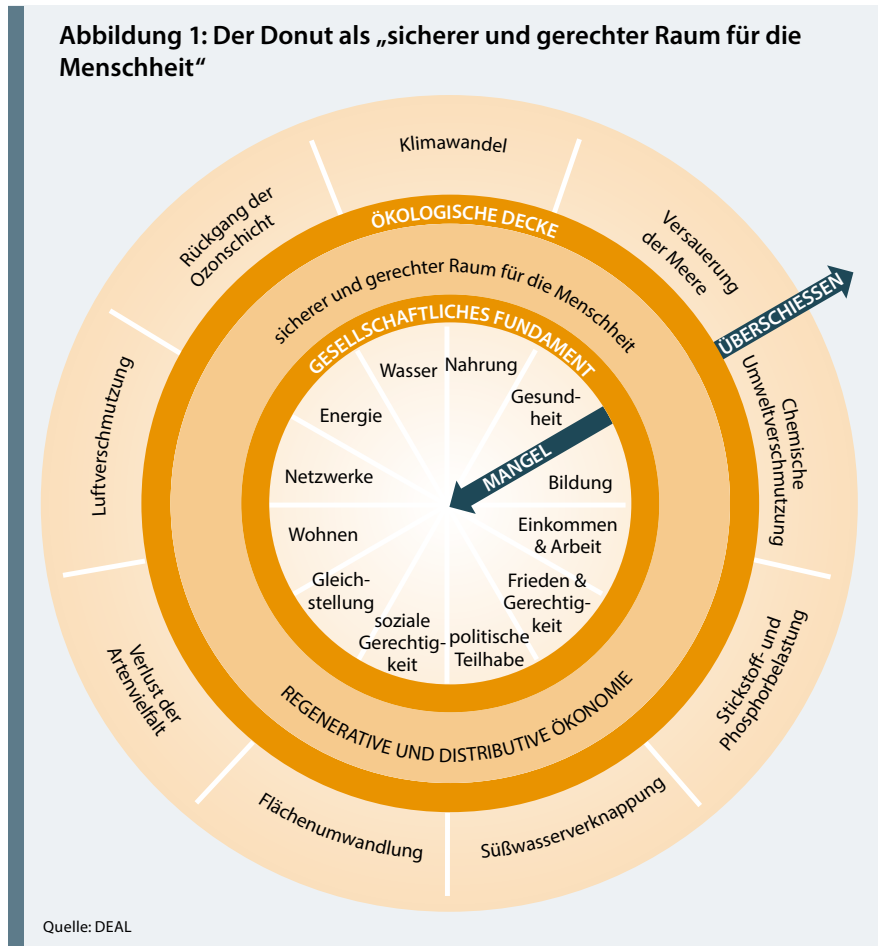
### Ein Donut für Kommunen?

Auf der Grundlage der in Raworths Buch aufgeworfenen Fragen haben sich – getrieben durch eine starke internationale Gemeinschaft unter der Federführung des Doughnut Economics Action Labs (DEAL) – zahlreiche Methoden zur Anwendung der Donut-Ökonomie entwickelt. Für die kommunale Ebene ist dabei insbesondere die City-Porträt-Methode von großer Relevanz, die einen sehr umfassenden und ganzheitlichen Blick sowohl auf die lokalen Gegebenheiten als auch auf die globalen Auswirkungen wirft. Sie eröffnet die Möglichkeit einer übergeordneten strategischen Ausrichtung und eines wirkungsorientierten Blicks. Die City-Porträt-Methode rollt den Donut gewissermaßen in die Fläche aus (siehe Abbildung 2). Durch die sogenannten „Linsen“ können Städte und Regionen die verschiedenen Donut-Dimensionen aus lokaler und globaler Perspektive analysieren.

Zur deutschen Donut-Pilotstadt Bad Nauheim kommentiert Bürgermeister Klaus Krefß: „Der Donut eignet sich gut zur Veranschaulichung des ganzheitlichen Ansatzes und der Visualisierung von Wechselwirkungen zwischen auf den ersten Blick möglicherweise unabhängigen Dimensionen.“ Dabei seien die wissenschaftlichen und umfassenden Grundlagen des Modells wichtig. Für den Dialog bedürfe es allerdings laut Krefß „einer adressatengerechten Kommunikation“. Markus Lewitzki, Chief Digital Officer (CDO) der Stadt Krefeld, ergänzt: „Das Modell ermöglicht keine Verantwortungsabgabe, aber vielleicht kann der Donut helfen, den Status quo und potenzielle Auswirkungen darin abzubilden und so Entscheidungsfolgen transparenter zu gestalten.“

### Internationale Anwendung

Während die Donut-Methoden von zahlreichen Kommunalverwaltungen international genutzt werden, sind es in Deutschland bislang in erster Linie zivilgesellschaftliche Initiativen. In den Kommunen dagegen wird der Donut erst seit diesem Jahr stärker beachtet – nicht zuletzt durch



die auf Deutsch veröffentlichte Studie „Die Donut-Ökonomie als sozialer Kompass“. Dabei führt an der Donut-Pilotstadt Amsterdam kein Weg vorbei: In Amsterdam wurde mit dem City-Porträt die erste Methode zur Übertragung der Donut-Prinzipien auf die kommunale Ebene erarbeitet. Dabei wurde der „Amsterdamer Donut“ im Rahmen eines umfangreichen partizipativen Prozesses erstellt. Der Auslöser für die Entwicklung dieses Donuts war die Entwicklung der Circular-Economy-Strategie für Amsterdam. Beide Dokumente wurden zeitgleich veröffentlicht. Die stellvertretende Bürgermeisterin Amsterdams, Marieke van Doorninck, erläutert: „Wir verwenden das Donut-Modell, um die Strategie kohärenter und wirkungsvoller zu machen. Natürlich kann man auch ohne das Donut-Modell eine Strategie für die Kreislaufwirtschaft verfolgen. Aber dann ist es so, als würde man einfach nur nette Dinge tun, ohne das große

Ganze im Auge zu behalten.“ Doorninck zufolge ist der große Wandel hin zu einer kreislauforientierten und klimaneutralen Welt nicht möglich, ohne unser Wirtschaftssystem infrage zu stellen.

Auf Basis der Erfahrungen in Amsterdam haben sich inzwischen weltweit diverse Städte auf den Weg in Richtung Donut-Ökonomie begeben. So auch die kanadische Stadt Nanaimo, die sich mitten in einem umfassenden, partizipativen Strategieprozess befand, als der Stadtrat die Verwaltung mit der Anwendung der Donut-Ökonomie beauftragte. Daraufhin richtete die Verwaltung den laufenden Strategieprozess mithilfe des Donut-Modells neu aus und integrierte bestehende Ergebnisse aus dem Beteiligungsprozess wie auch die SDGs. Ben Geselbracht, Stadtrats-Mitglied in Nanaimo, erklärt: „Es gibt so viele Möglichkeiten zu kategorisieren. Der Donut hilft dabei, all die unterschiedlichen Teile zu integrieren

Abbildung 2: Die vier Linsen des City-Porträts



Quelle: eigene Darstellung, DEAL

und eine klare Richtung, einen Fokus und Zweck im Hinblick darauf vorzugeben, wie die Stadt ihre Ressourcen verwendet. So ist auch eine effektivere und effizientere Kommunikation darüber möglich.“

### Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Donut-Ökonomie kommunalen Strateginnen und Strategen einen frischen, kommunikativ starken und holistischen Ansatz für die Themen „Wirkungsorientierte Steuerung“, „Nachhaltigkeit“ und „Partizipation“ bietet. Dabei ist der Prozess mindestens genauso spannend wie das Ergebnis. Denn der Donut-Prozess bricht notwendigerweise fachliche Silos auf und bringt – auch über die Verwaltung hinaus in Richtung Zivilgesellschaft – Menschen miteinander in Verbindung, die normalerweise kaum im Austausch stehen. Der Donut hilft dabei, den Blick der Verwaltung auf die globalen Auswirkungen von lokalen Entscheidungen zu richten – etwas, was normalerweise weniger auf der Tagesordnung steht, dort aber durchaus hingehört.

Für kommunale Strateginnen und Strategen ist wichtig zu verstehen, dass es sich nicht um ein fertiges Konzept handelt und es „den“ Donut nicht gibt. Mit jeder (kommunalen) Anwendung entwickelt sich der Donut-Baukasten weiter. Hierfür ist das Thema Indikatorik ein gutes Beispiel: So haben insbesondere die Region Brüssel und die Stadt Kopenhagen umfassende Indikatorensets entwickelt, die wie-

derum vom DEAL in einen Leitfaden zum Thema integriert wurden. Auch sieht jeder Donut anders aus, da die lokale Adaption explizit gewünscht ist. Nicht der interkommunale Vergleich ist also das Ziel, sondern die Weiterentwicklung der eigenen Kommune im Sinne der Donut-Prinzipien. All dies macht die Anwendung durchaus komplex und aufwendig – insbesondere, wenn die Zivilgesellschaft involviert werden soll. Gleichzeitig lässt sich der Donut auch beliebig verkleinern. Dazu bietet das DEAL sogar eine Vorlage, um einen ganz spezifischen und persönlichen Donut zu entwickeln. Mit Blick auf diese breite Palette der Anwendungs- und Anpassungsmöglichkeiten empfiehlt es sich, den kommunalen Donut in einem kleineren Kreis konzeptionell vorzudenken, um ihn dann in einem größeren Kreis weiter zu diskutieren und zu entwickeln. Damit der Donut-Prozess selbst Wirkung entfaltet, ist außerdem die Überarbeitung der Produktkennzahlen im Haushalt zu berücksichtigen – ebenso wie das Beteiligungsmanagement an den Donut-Prinzipien. Diesen Weg möchte nun auch die Stadt Bad Nauheim einschlagen. ■

### Literatur

- Schlüter, K., Leibold, I. (2022): Die Donut-Ökonomie als strategischer Kompass, [www.pd-g.de/pd-impulse-reihe/pd-impulse-donut-oekonomie](http://www.pd-g.de/pd-impulse-reihe/pd-impulse-donut-oekonomie)
- Raworth, K. (2017): Doughnut Economics, New York.
- Doughnut Economics Action Lab (2022): The Doughnut unrolled, <https://doughnuteconomics.org/news/48>
- Doughnut Economics Action Lab (2021): Creating City Portraits, <https://doughnuteconomics.org/tools-and-stories/14>

### Fallstudie Bad Nauheim

Die hessische Kurstadt Bad Nauheim blickt auf langjährige Erfahrung mit der Agenda 21 zurück, ist Fair Trade Stadt und hat im Mai 2021 eine Nachhaltigkeitsreferentin eingestellt, die mit dem Donut-Modell vertraut ist. Zudem wurde mit der Smart-City-Strategie bereits ein Prozess angestoßen, um für Bürgerinnen und Bürger Mehrwerte durch Digitalisierung zu schaffen. In drei Workshops wurde die City-Porträt-Methode verwaltungsintern diskutiert und bewertet. Zentrales Ergebnis ist, dass der Donut als geeignet für den Einsatz in Städten angesehen wird. Themen können zusammengebracht und Zusammenhänge verdeutlicht werden – es entsteht ein integriertes, Indikatoren-gestütztes Gesamtbild. Das Instrument eigne sich verwaltungsintern für die Kommunikation und ein abgestimmtes interdisziplinäres Vorgehen. Darüber hinaus betont Matthias Wieliki, Leiter des Fachbereichs Zentrale Steuerung und Öffentlichkeitsarbeit, die Bedeutung der Anbindung des Donuts an wichtige strategische Ziele im städtischen Haushalt. Bestimmte Produkt-Ziele können so um Donut-Elemente ergänzt bzw. die Erreichung bestimmter Produkt-Ziele ergänzend über Donut-Indikatoren gemessen werden. Führungsinstrumente wie das Zielvereinbarungssystem können hiermit verbunden werden. Auch zur externen Visualisierung von Zusammenhängen wird der Donut als geeignet angesehen. Dazu bedürfe es einer komplexitätsreduzierten Version. Bad Nauheim geht von der Entwicklung eines lokal anwendbaren Donuts im Dialog mit der Zivilgesellschaft aus. Damit „soll eine Vision für die Stadt entwickelt werden, die Bad Nauheim wirklich in ihrer Vielfalt abbildet“, erklärt die Nachhaltigkeitsreferentin der Stadt, Yuge Lei.