



**/ PD-Impulse /**

# ***Die Donut-Ökonomie als strategischer Kompass***

**Wie kommunale Strateginnen und Strategen die Methoden  
der Donut-Ökonomie für die wirkungsorientierte Transformation  
nutzen können**

5. April 2022

*/ Für die öffentliche Hand von morgen /*

# Inhaltsverzeichnis

<b>/</b>	<b>Vorwort</b>	<b>1</b>	<b>/</b>	<b>Verzeichnisse</b>	<b>80</b>
	Zusammenfassung	2		Literatur- und Quellenverzeichnis	80
<b>1</b>	<b>Vorgehen und Beteiligte</b>	<b>4</b>		Abbildungsverzeichnis	85
				Abkürzungsverzeichnis	87
<b>2</b>	<b>Die Donut-Ökonomie – Ansatz, Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen</b>	<b>7</b>	<b>/</b>	<b>Autorinnen und Autoren und Kontakt</b>	<b>88</b>
	2.1 Was ist das Konzept der Donut-Ökonomie – eine kurze Einführung	7			
	2.2 Der Donut und die Stadt – wirkungsorientiert steuern mit der Donut-Ökonomie	17			
	2.3 Ausblick	22			
<b>3</b>	<b>Das Modell in der Praxis</b>	<b>24</b>			
	3.1 Anwendungsbeispiele international	27			
	3.2 Fallstudien in Deutschland	51			
	3.3 Vertiefung: Die Donut-Ökonomie im Kontext anderer Nachhaltigkeitskonzepte	77			



# Vorwort

Die Relevanz nachhaltigen individuellen und gemeinschaftlichen Handelns für den Erhalt und die bewusste Ausgestaltung unserer Lebensgrundlagen steht inzwischen außer Frage. Dabei spielt eine besondere Rolle, wie ökonomische, ökologische und soziale Aspekte in ein ausgewogenes Gleichgewicht gebracht werden können. Um die Ziele der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie umzusetzen, ist jede Kommune und jedes Bundesland gefordert. Wie kann das erreicht werden?

Neben den bereits bestehenden Nachhaltigkeitskonzepten wie den Sustainable Development Goals (SDGs), dem Vorhaben der Klimaneutralität und der Gemeinwohlökonomie rückt nun ein weiterer Ansatz in den Fokus: das Modell der Donut-Ökonomie. Das von der britischen Wirtschaftswissenschaftlerin Kate Raworth entwickelte Konzept geht von planetaren und sozialen Grenzen aus, die für eine ökologische und soziale Balance berücksichtigt werden müssen. In einem Kreisdiagramm veranschaulicht, bildet der innere Ring das soziale Fundament und der äußere die ökologische Grenze ab – in Analogie zu einem Donut. Ziel des Konzeptes der Donut-Ökonomie ist es, vom unbegrenzten Wachstum zu einem ökologischen und sozialen Gleichgewicht zu gelangen.

In Deutschland ist die Donut-Ökonomie auf kommunaler Ebene bislang kaum bekannt. Dies zu ändern ist das Anliegen der PD-Impulse-Studie „Die Donut-Ökonomie als strategischer Kompass“, welche die PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH in Kooperation mit dem Deutschen Institut für Urbanistik gGmbH (Difu) erstellt hat. Ausgehend von den theoretischen Grundlagen des Modells wird deren praktische Umsetzbarkeit untersucht. Kann dieser global gedachte Ansatz für eine Transformation zu mehr Nachhaltigkeit auf kommunaler Ebene nutzbar gemacht werden? Unterschiedliche Ausgangsbedingungen und Zielsetzungen für jede Kommune werden verschiedene Lösungswege parat halten müssen. Das Donut-Modell zeigt hier eine bemerkenswerte Flexibilität, wie wir an mehreren deutschen und internationalen Praxisbeispielen sehen konnten.

Die Erkenntnisse aus den untersuchten Fallstudien der deutschen Städte Bad Nauheim und Krefeld haben uns gezeigt, dass dieser Ansatz einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung von sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit in Kommunen liefern kann. Spezifische Rahmenbedingungen sind hierbei gleichermaßen Stellschrauben des Erfolgs. Wir unterstützen diese Aspekte bei unseren Beratungsansätzen in Kommunen – und freuen uns auf weitere Impulse zur Erprobung dieses Modells aus der Praxis.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Stéphane Beemelmans  
Geschäftsführer,  
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Claus Wechselmann  
Geschäftsführer,  
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH



# Zusammenfassung

Ein ungesundes, überzuckertes Gebäck als Symbol für Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit? Vermutlich ist es nicht zuletzt dieses einprägsame Paradox, was der Donut-Ökonomie bei ihrer weltweiten Verbreitung und Anwendung geholfen hat – den Donut merkt sich jeder. Unter dem Titel „Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st Century Economist“ lädt die Oxford-Ökonomin Kate Raworth dazu ein, die Grenzen der klassischen Volkswirtschaftslehre zu sprengen und so an den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts auszurichten. Der Donut als Kernsymbol bildet dabei nach außen die planetaren Grenzen und nach innen das soziale Fundament ab (vgl. Abschnitt 2.1.1).

Auf der Grundlage der vielen im Buch aufgeworfenen Fragen haben sich – getrieben durch eine starke internationale Gemeinschaft unter Federführung des **Doughnut Economics Action Labs (DEAL)** – zahlreiche Methoden zur Anwendung der Donut-Ökonomie in den verschiedensten Bereichen entwickelt. Für die kommunale Ebene ist dabei insbesondere die City-Porträt-Methode von großer Relevanz (vgl. Abschnitt 2.1.2), die einen sehr umfassenden und ganzheitlichen Blick sowohl auf die lokalen Gegebenheiten als auch auf die globalen Auswirkungen wirft und so die Chance für eine übergeordnete strategische Ausrichtung und einen wirkungsorientierten Blick ermöglicht. Darüber hinaus plant das DEAL, im Frühjahr 2022 diverse weiterführende Ressourcen zu veröffentlichen.

Während die Donut-Methoden von zahlreichen Kommunen international genutzt werden, finden sich in Deutschland bislang in erster Linie zivilgesellschaftliche Initiativen, die den Donut für „ihre“ Kommune denken und anwenden. Diese Studie zielt darauf ab, die Methoden der Donut-Ökonomie aus der Perspektive deutscher Kommunen zugänglich zu machen, einzuordnen und erste Handlungsempfehlungen zu geben. Im Folgenden werden diese kurz vorgestellt, vertieft werden sie im Abschnitt 2.2.

Welchen Beitrag die Donut-Ökonomie leisten kann	Grenzen der Donut-Methoden auf kommunaler Ebene
<ul style="list-style-type: none"><li>/ Der Donut ist ein starkes Kommunikationsinstrument und wirkt aktivierend.</li><li>/ Der Donut fördert das ganzheitliche, wirkungsorientierte Denken.</li><li>/ Der Donut fördert die Partizipationskultur in der Stadt.</li><li>/ Der Donut stärkt die evidenzbasierte Steuerung einer Kommune.</li><li>/ Der Donut sprengt die Grenzen der klassischen Volkswirtschaftslehre.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>/ Der Donut trifft keine Entscheidungen und löst keine Konflikte.</li><li>/ Der Donut bindet Ressourcen.</li><li>/ Der Donut ermöglicht keinen interkommunalen Vergleich.</li></ul>



Aus diesen Erkenntnissen lassen sich drei zentrale **Handlungsempfehlungen** ableiten:

- / Um den Donut umzusetzen, braucht es oftmals 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 Stabstelle 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.

Während der Abschnitt 2.2 bewusst kurz gehalten ist und die Ebene der Entscheiderinnen und Entscheider adressiert, werden die internationalen Beispiele und Fallstudien ausführlicher dargestellt und können insbesondere im Hinblick auf die lokale Adaption wichtige vertiefende Hinweise geben.

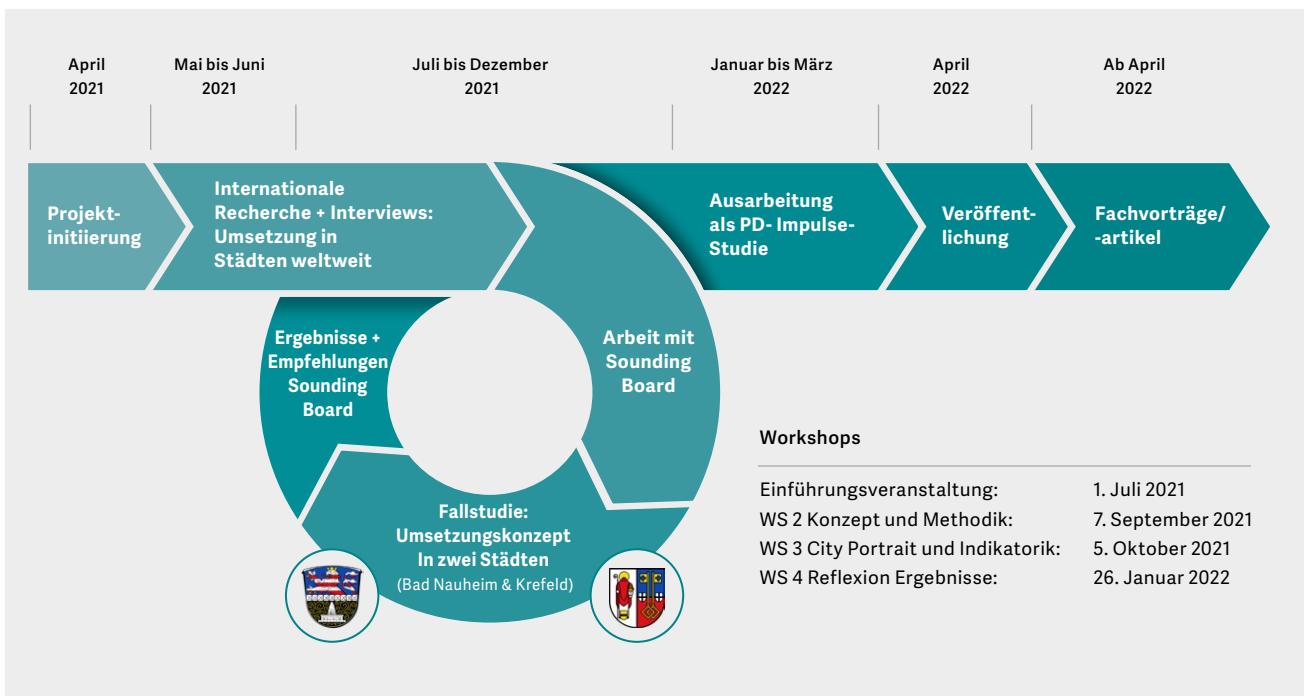
**Zusammenfassend lässt sich sagen:** Der Donut bietet einen frischen Ansatz, die kommunale Steuerung und Entscheidungsfindung strategisch und wirkungsorientiert auszurichten, Aspekte der Nachhaltigkeit und der sozialen Gerechtigkeit werden von Anfang an zusammen gedacht. Das Modell ist anschlussfähig an bestehende Konzepte wie die Sustainable Development Goals (SDGs) und hilft bei der Visualisierung komplexer Zusammenhänge. Er lädt zum ganzheitlichen Denken ein und aktiviert die Zivilgesellschaft.

# Vorgehen und Beteiligte

Ein wesentliches Ziel der vorliegenden Studie ist es, die vor allem auf internationaler Ebene entwickelten und erprobten Methoden der Donut-Ökonomie deutschen kommunalen Strateginnen und Strategen kompakt zugänglich zu machen sowie Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Die PD bedankt sich an dieser Stelle sehr herzlich bei allen Interviewpartnerinnen und -partnern, bei den Mitgliedern des Sounding Boards sowie den beiden Fallstudien-Städten Bad Nauheim und Krefeld. Vielen Dank für die zahlreichen wertvollen Impulse!

**Abbildung 1:**  
**Vorgehensweise im Projekt**

Die folgende Abbildung (vgl. Abbildung 1)<sup>1</sup> gibt einen Überblick über das Projektvorgehen:



Im Folgenden werden die wesentlichen inhaltlichen Phasen kurz dargestellt:

## **Umsetzungsstand in Städten weltweit: Recherchen und Interviews**

Da die Methoden der Donut-Ökonomie bislang vor allem international angewandt werden, startete die inhaltliche Arbeit mit umfassenden internationalen Recherchen sowie zahlreichen Interviews insbesondere mit Vertreterinnen und Vertretern von Pilotstädten weltweit. Die folgende Liste gibt einen Überblick über die internationalen Interviewpartner:innen.

<sup>1</sup> Eigene Darstellung (PD).

Name	Kommune /Institution
<b>Laure Malchair</b> , Direktorin	Confluence asbl, Brüssel
<b>Tristan Dissaux</b> , wissenschaftlicher Mitarbeiter	Institut Veblen pour les réformes économiques, Brüssel
<b>Alex Rainbow</b> , Referent für Klimaneutralität	Cornwall County Council
<b>Peter Lefort</b> , wissenschaftlicher Mitarbeiter	University of Exeter
<b>Thomas Tranekr</b> , Leitung Wirtschaftsabteilung <b>Jelle van der Kamp</b> , Referent Wirtschaftsabteilung	Stadtverwaltung Kopenhagen
<b>Ben Geselbracht</b> , Mitglied	Stadtrat Nanaimo
<b>Bill Corsan</b> , Abteilungsleiter Wirtschaftsförderung <b>Lisa Bhopalsingh</b> , Abteilungsleiterin Community Development	Stadtverwaltung Nanaimo
<b>Kyle Diesner</b> , Koordinator Klimaprogramm des Bureau of Planning and Sustainability	Stadtverwaltung Portland
<b>Andrew Fanning</b> , Datenanalyse und Forschungsleitung	DEAL Team & Advisory Team

**Sounding Board: Reflexion der Donut-Methoden aus der Perspektive deutscher Kommunen**



Abbildung 2:  
Projekt-Sounding-Board

Die Methoden der Donut-Ökonomie und ihre internationale Anwendung wurden im Rahmen von vier virtuellen Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern von 14 deutschen Städten diskutiert und reflektiert (vgl. Abbildung 2)<sup>2</sup>. Die Mitglieder des Sounding Boards kamen überwiegend aus den Bereichen Strategieentwicklung, Nachhaltigkeit und Digitalisierung.

### **Fallstudien: Exemplarische Anwendung der Donut-Ökonomie in zwei Pilotstädten**

Aufbauend auf den internationalen Recherchen und der ersten Methoden-Reflexion im Sounding Board wurden die kommunalen Methoden der Donut-Ökonomie in zwei Fallstudien mit Teilnehmenden aus der kommunalen Verwaltung exemplarisch angewandt und reflektiert. Die beiden Fallstudienstädte Bad Nauheim und Krefeld sind Mitglieder des Sounding Boards und konnten so ihre Erfahrungen mit den Städten des Sounding Boards teilen und diskutieren.

Die Fallstudien werden im Abschnitt 3.2 ausführlich dargestellt. Hier werden neben zentralen Ergebnissen auch die gewählte Vorgehensweise vorgestellt, da diese kommunalen Strategien und Strategen anderen deutschen Kommunen Hinweise und Impulse für deren Einführung vor Ort geben können.

---

<sup>2</sup> Eigene Darstellung (PD).



# Die Donut-Ökonomie – Ansatz, Erkenntnisse und Handlungs- empfehlungen

## Was ist das Konzept der Donut-Ökonomie – eine kurze Einführung

### 2.1.1 Ein Kompass für Wohlstand im Gleichgewicht

Die Donut-Ökonomie ist ein Konzept der britischen Wirtschaftswissenschaftlerin Kate Raworth<sup>3</sup>, das erstmals in ihrer Publikation „**A safe and just space for humanity**“<sup>4</sup> veröffentlicht wurde. Die Donut-Ökonomie 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.

**Anker des klassischen ökonomischen Denkens ist das Bruttoinlandsprodukt (BIP)**, die derzeit global anerkannte Messgröße für Leistungsfähigkeit und wirtschaftliche Stärke eines Landes. Auch auf regionaler und kommunaler Ebene gilt das BIP als Indikator für die Wirtschaftskraft einer Region oder einer Kommune (bspw. als GRW-Indikator<sup>5</sup>). Die BIP-Berechnung basiert auf der Annahme eines in sich geschlossenen Systems aus Unternehmen, Staat, Banken, Handel und Haushalten (Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie Konsumentinnen und Konsumenten), durch das die entsprechende wirtschaftliche Leistung (BIP) erbracht wird. Bei der Berechnung des BIP werden jedoch Werte, die durch die Gesellschaft erbracht werden (Güter und Dienstleistungen im Alltagsleben privater Haushalte, das Gemeinwesen) sowie der Verbrauch natürlicher Ressourcen, nicht berücksichtigt. Darüber hinaus können mit dem Wert des BIP weder Aussagen über die Verteilung von Einkommen und Konsum noch über den Bestand an Vermögen getroffen werden.

<sup>3</sup> „Die Donut-Ökonomie“ von Kate Raworth (Raworth 2018).

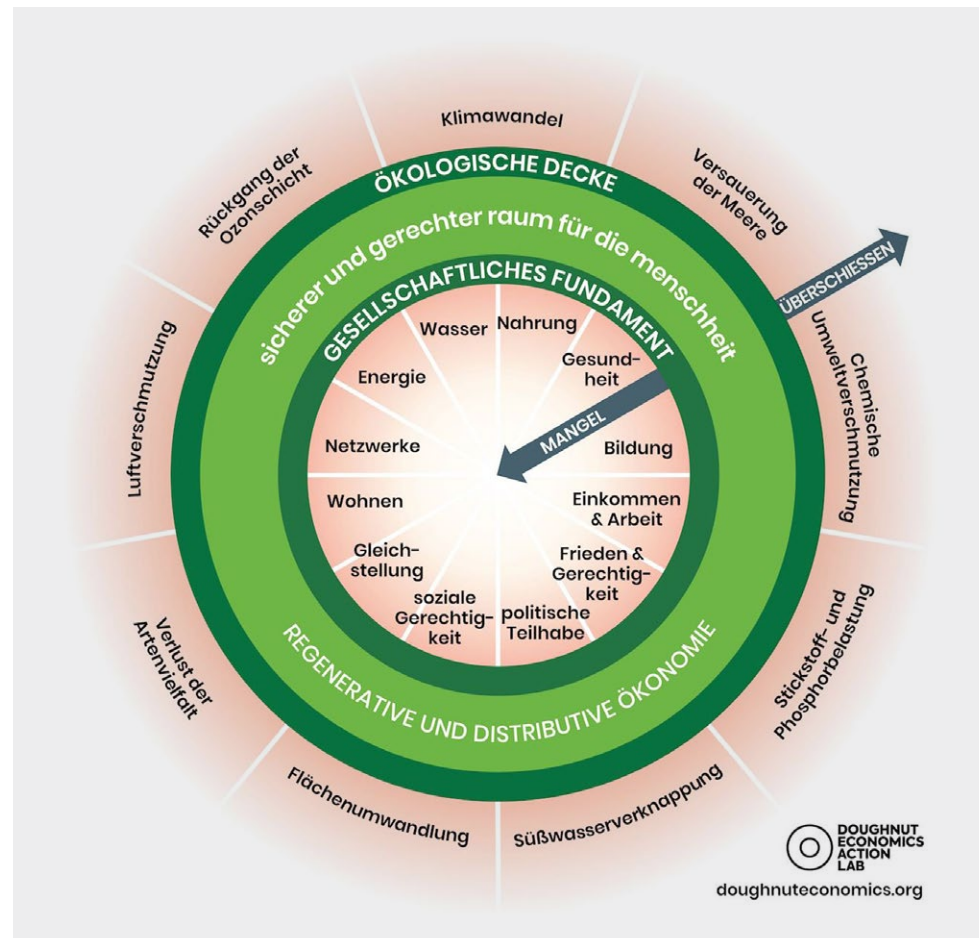
<sup>4</sup> Erste Publikation von Kate Raworth zum Thema Donut-Ökonomie (Raworth 2012).

<sup>5</sup> Die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) ist das zentrale Instrument der regionalen Wirtschaftspolitik in Deutschland. Weitere Informationen unter: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Wirtschaft/gemeinschaftsaufgabe-evaluierung.html>.

Wesentliche Aspekte wirtschaftlicher Grundlagen werden also in der klassischen Betrachtung unseres Wirtschaftssystems durch das BIP nicht berücksichtigt. Zugleich ist das BIP auf Wachstum ausgerichtet, was unter anderem die Verfügbarkeit unbezahlter Dienstleistungen, gemeinschaftlicher Güter und natürlicher Ressourcen voraussetzt. Die Folgen und Grenzen dieses klassischen Wirtschaftsmodells zeigen sich deutlich in einem zu hohen Verbrauch von natürlichen Ressourcen, dem fortschreitenden Verlust der Biodiversität, dem Klimawandel sowie einer weltweit steigenden sozialen Ungleichheit. Diese ökologischen und ökonomischen Schief lagen führen immer öfter zu globalen Krisen.

Daraus leitet Kate Raworth ab, dass das BIP als Indikator für die Erfassung des wirtschaftlichen Fortschritts eines Landes nicht ausreichend ist. Vielmehr bedarf es eines Indikatoren- und letztendlich Wirtschaftssystems, das auf das menschliche Wohlergehen ausgerichtet und entsprechend in Öko- und Sozialsysteme eingebettet ist. Hierfür hat sie das Donut-Modell entwickelt, mit dem sie die **Perspektive auf das Wirtschaftssystem erweitert**: „Der Donut der sozialen und der planetaren Grenzen ist eine schlichte Visualisierung der beiden Grundbedingungen – der sozialen und der ökologischen Bedingungen –, die das Fundament des allgemeinen menschlichen Wohlbefindens bilden. Das soziale Fundament markiert die innere Grenze des Donuts und bildet die Grundlage des Lebens, die niemandem vorenthalten werden sollte. Die ökologische Decke stellt die äußere Grenze des Donuts dar, die durch den Druck des Menschen auf die lebensspendende Erde in gefährliche Weise überschritten wird. Zwischen diesen beiden Begrenzungen liegt der ökologisch sichere und sozial gerechte Bereich, in dem die Menschheit prosperieren kann.“<sup>6</sup>

Abbildung 3:  
Das Donut-Modell als  
Fundament für Wohlergehen

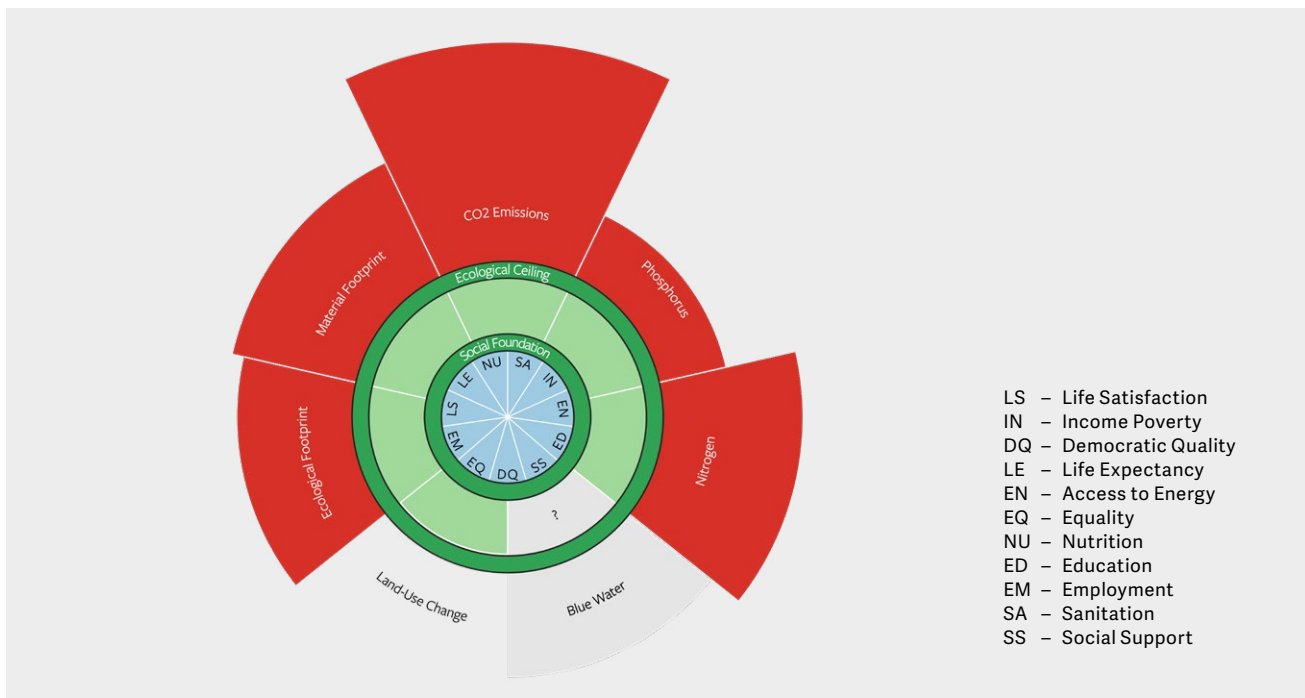


<sup>6</sup> Raworth 2018, S. 357.

Das Ziel der Donut-Ökonomie ist es, vom unbegrenzten BIP-Wachstum zum Wohlstand im ökologischen und sozialen Gleichgewicht zu gelangen. Damit bietet das Donut-Modell einen alternativen Ansatz zum BIP, denn es setzt Leitplanken in Form eines sozialen Fundaments und einer ökologischen Decke. Dazwischen entsteht ein sicherer und gerechter Raum für die Menschheit („a save and just space“), in dem es möglich ist, die Bedürfnisse aller Menschen innerhalb der planetaren Grenzen zu befriedigen (vgl. Abbildung 3)<sup>7</sup>.

Die Messung bzw. Berechnung für diesen sicheren und gerechten Raum erfolgt anhand von Indikatoren. In den zwölf Dimensionen des sozialen Fundaments sowie den neun Dimensionen der ökologischen Decke werden die Messgrößen aus internationalen Abkommen der Vereinten Nationen (United Nations, UN) wie den von der UN formulierten 17 Zielen der nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development Goals /SDGs) abgeleitet. Die neun Dimensionen der ökologischen Decke werden dabei anhand wissenschaftsbasierter planetarer Grenzen, wie etwa dem Klimawandel oder der Süßwasserverknappung, definiert.<sup>8</sup> Das Modell liefert damit einen Rahmen für die erforderlichen Kennzahlen zur Wohlstandsmessung einer Nation. Der Donut eignet sich jedoch nicht nur für die nationale, sondern kann auch auf regionaler und lokaler Ebene angewandt werden. In den unterschiedlichen Skalierungen (national/regional/lokal) sind jeweils Anpassungen erforderlich, die sowohl die verfügbaren Daten als auch die nationalen, regionalen oder lokalen Gegebenheiten berücksichtigen. Aktuelle Berechnungen von über 150 Staaten zeigen (Donut-Berechnungsmodell der Universität Leeds<sup>9</sup>), dass vielerorts die Grundbedürfnisse von Milliarden von Menschen nicht erfüllt sind und gleichzeitig die planetaren Grenzen überschritten werden. Bei dieser Betrachtung zeigt sich, dass das soziale Fundament derzeit in Deutschland (im Durchschnitt und im globalen Vergleich) sehr stabil ist, gleichzeitig aber in den Dimensionen der ökologischen Decke zu viele Ressourcen verbraucht werden (vgl. Abbildung 4)<sup>10</sup>.

Abbildung 4:  
Deutschland als Donut  
im Jahr 2015



<sup>7</sup> Grüne Wirtschaft [Twitter] 2021.

<sup>8</sup> Weitere Informationen hierzu siehe: Rockström et. al. 2009.

<sup>9</sup> Das Donut-Berechnungsmodell von Deutschland kann unter folgender Webseite abgerufen werden: <https://goodlife.leeds.ac.uk/national-trends/country-trends/#DEU>. Hier werden die Veränderungen des nationalen Donuts von Deutschland im Zeitraum von 1992-2015 dargestellt.

<sup>10</sup> Ebd.

Das Konzept der Donut-Ökonomie adressiert aber nicht nur eine **neue Indikatorik zur Wohlfahrtsmessung**, sondern verweist auch auf die Notwendigkeit einer **Entkopplung vom Wachstumsparadigma**. Dafür formuliert Kate Raworth die folgenden **sieben Grundprinzipien eines neuen ökonomischen Denkens**:

- / Das Ziel verändern: vom Bruttoinlandsprodukt (BIP)-Wachstum zum Donut
- / Das Gesamtbild erfassen: vom eigenständigen Markt zu eingebetteten Ökonomien
- / Menschliche Natur pflegen und fördern: vom rationalen Homo economicus zum sozial anpassungsfähigen Menschen
- / Systemisch denken (lernen): vom mechanischen Gleichgewicht (Angebot/Nachfrage) zur Anerkennung der Dynamik und Komplexität von Wirtschafts- und Sozialsystemen
- / Auf Verteilungsgerechtigkeit abzielen: vom „Wachstum sorgt für Ausgleich“ zum strategischen Ziel der Verteilungsgerechtigkeit
- / Regenerative Ausrichtung fördern: vom „Wachstum wird Umweltverschmutzung beseitigen“ zur regenerativen, zirkulären Wirtschaft (Kreislaufwirtschaft)
- / Agnostische Haltung zum Wachstum einnehmen: von der Wachstumsabhängigkeit zum Leben ohne Wachstumsnotwendigkeit.<sup>11</sup>

Diese Prinzipien sollen den Impuls setzen für eine regenerative, verteilungsgerechte und wachstumsagnostische ökonomische Haltung und damit die Grundlage für das Donut-Modell sein. Als Handlungsprinzipien sollen sie eine Orientierung zum Umgang mit Unsicherheiten bieten, die inhärenter Teil eines jeden Wandels sind und unsere Zukunft prägen werden. Mit dem Donut-Modell wird das wachstumsorientierte ökonomische Modell um Öko- und Sozialsysteme erweitert und entwickelt sich damit zu einem **ganzheitlichen Wirtschaftsmodell**, das **als Kompass für Wohlstand im Gleichgewicht** richtungsweisend ist.

Basierend auf dem Donut-Modell-Ansatz wurden in den vergangenen Jahren konkrete Handlungsansätze und Instrumente für die Umsetzung des Modells auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene entwickelt. Die Methoden werden durch ein **breites Netzwerk aus zivilgesellschaftlichen, wissenschaftlichen und kommunalen Akteurinnen und Akteuren** kontinuierlich weiterentwickelt. Im Folgenden wird das derzeit auf den kommunalen und regionalen Ebenen, die das Donut-Modell pilotieren, am häufigsten genutzte Instrument vorgestellt.

<sup>11</sup> Vgl. Raworth 2018, S. 36–42.

### 2.1.2 Das City-Porträt als zentrale Methode auf städtischer Ebene

Die zentrale Schnittstelle für die Weiterentwicklung und den Wissenstransfer der Donut-Ökonomie auf nationaler, regionaler oder kommunaler Ebene ist das **globale Netzwerk Doughnut Economics Action Lab (DEAL)**<sup>12</sup>. Im DEAL tauschen sich Entwicklerinnen und Entwickler, Praktikerinnen und Praktiker, Anwenderinnen und Anwender sowie lokale Initiativen über aktuelle Aktivitäten und Methoden des Donut-Modells aus. Um den globalen und nationalen Kompass der Donut-Ökonomie auf eine städtische Ebene herunterzubrechen, wurde im Jahr 2019 von der Thriving Cities Initiative (TCI) – ein Zusammenschluss aus DEAL, Biomimicry 3.8<sup>13</sup>, C40Cities<sup>14</sup>, Circle Economy<sup>15</sup> und KR Foundation<sup>16</sup> – die sogenannte City-Porträt-Methode entwickelt und im Jahr 2020 aktualisiert. Andrew Fanning, Data Analysis & Research Lead beim DEAL und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der University of Leeds, beschreibt die Rolle des DEAL im Interview wie folgt: „Unsere Aufgabe im kommunalen Kontext ist es, den globalen Ansatz für die lokale Ebene zu übersetzen. Dabei wollen wir vor allem vernetzen und aktivieren. Wir wollen den Donut-Ansatz nicht pushen, sondern gehen dahin, wo es bereits aktive Bürgermeisterinnen und Bürgermeister oder Stadtplanerinnen und Stadtplaner gibt.“

Mit dem **City-Porträt** werden das soziale Fundament und die ökologische Decke des Donuts in vier sogenannte „Linsen“ übersetzt und sowohl auf lokaler Ebene als auch hinsichtlich der globalen Auswirkungen betrachtet (vgl. Abbildung 5)<sup>17</sup>. Pilotstädte für die Anwendung der City-Porträt-Methode waren Philadelphia, Portland und Amsterdam.



Abbildung 5:  
Die vier Linsen des  
City-Porträts

<sup>12</sup> Zur Webseite des DEAL: <https://doughnuteconomics.org/>.

<sup>13</sup> Biomimicry 3.8 ist das weltweit führende Beratungsunternehmen für biologische Intelligenz, das Beratung, professionelle Schulungen und inspirierende Vorträge anbietet. Weitere Informationen unter: <https://biomimicry.net/what-we-do/>.

<sup>14</sup> C40 ist ein Netzwerk von Bürgermeister:innen aus fast 100 weltweit führenden Städten, die zusammenarbeiten, um die dringend notwendigen Maßnahmen zur Bewältigung der Klimakrise zu ergreifen. Weitere Informationen unter: <https://www.c40.org/about-c40/>.

<sup>15</sup> Die gemeinnützige Organisation Circle Economy vernetzt eine globale Gemeinschaft von Unternehmen, Städten und Nationen. Ihre Mission besteht darin, die praktische und skalierbare Umsetzung der Kreislaufwirtschaft zu beschleunigen und umzusetzen. Mehr dazu unter: <https://www.circle-economy.com/about>.

<sup>16</sup> Die KR Foundation hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Ursachen des Klimawandels und der Umweltzerstörung zu bekämpfen. Link zur Webseite unter: <https://krfnd.org/>.

<sup>17</sup> Eigene Darstellung (PD) in Anlehnung an Doughnut Economics Action Lab 2022.

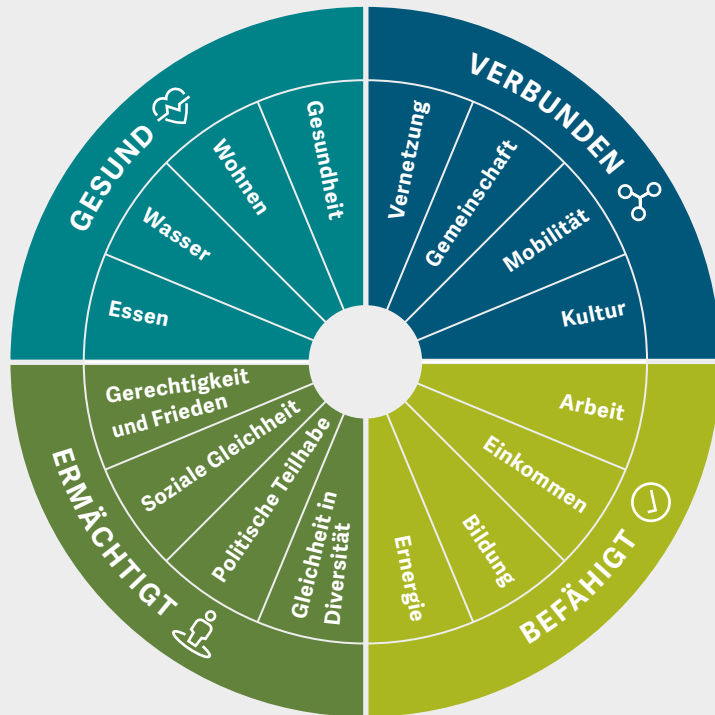
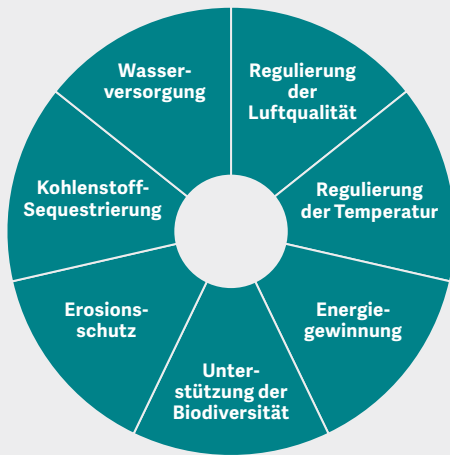
# 2.1

## Die Donut-Ökonomie als strategischer Kompass

2 Die Donut-Ökonomie – Ansatz, Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen / 2.1 Was ist das Konzept der Donut-Ökonomie – eine kurze Einführung

Abbildung 6:  
Dimensionen der lokal-sozialen und der lokal-ökologischen Linsen

Methodisch erfolgt auf dieser Grundlage für jede Linse die Festlegung der jeweils zu untersuchenden Dimensionen (vgl. Abbildung 6<sup>18</sup> und Abbildung 7<sup>19</sup>). Diese können – je nach Kommune – unterschiedlich ausfallen. Ziel dieser „Definitionsphase“ ist es, die individuellen Ziele und Handlungsfelder einer Kommune zu ermitteln und den aktuellen Stand zu analysieren. Auf diesem Weg wird eine **ganzheitliche strategische Grundlage für die gesamtstädtische Entwicklung** geschaffen. Bereits vorhandene kommunale Ziele und Strategien werden in die Dimensionen des Donuts integriert.

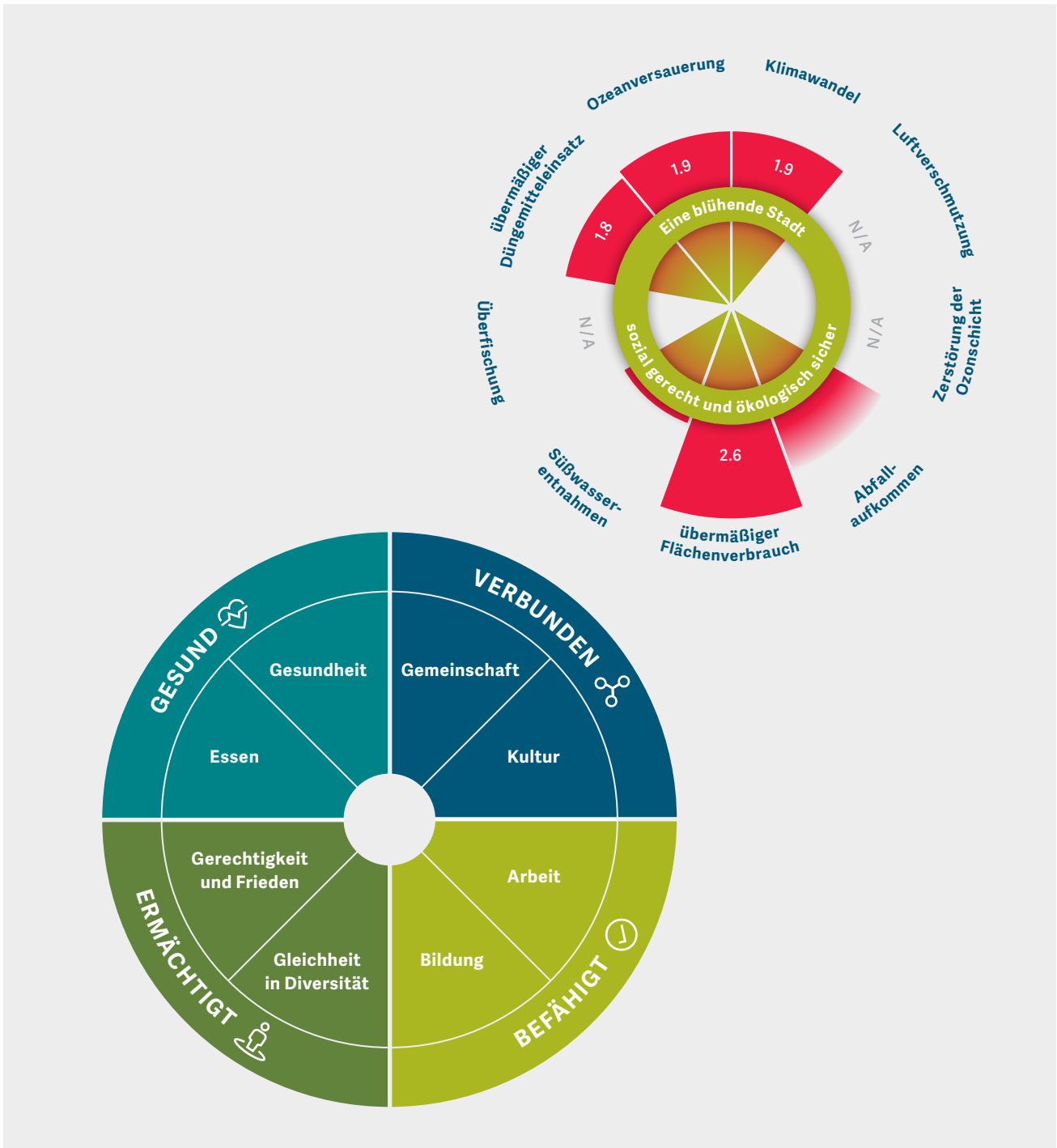


<sup>18</sup> Eigene Darstellung (PD) in Anlehnung an Doughnut Economics Action Lab 2020a, S. 12 und S. 20–21.

<sup>19</sup> Eigene Darstellung (PD) in Anlehnung an Doughnut Economics Action Lab 2020a, S. 26–27 und S. 32–33.

Die **lokal-soziale Linse** wird in vier Kategorien weiter ausdifferenziert: „gesund“, „verbunden“, „ermächtigt“ und „befähigt“. Diese sind jeweils mit weiteren Aspekten hinterlegt. So ist etwa die Kategorie „verbunden“ mit „Vernetzung“, „Gemeinschaft“, „Mobilität“ und „Kultur“ verknüpft. Mit der **lokal-ökologischen Linse** werden wiederum die drei Voraussetzungen beschrieben: Wasser, Luft und Land. Beide Linsen lassen sich miteinander kombinieren.

Abbildung 7: Dimensionen der global-sozialen und der global-ökologischen Linse





Die dargestellten global-sozialen und global-ökologischen Linsen sind nach dem gleichen Prinzip konzipiert. Der äußerste Ring bildet die **planetaren Grenzen** – der innerste den Möglichkeitsraum eines global-sozial und global-ökologisch nachhaltigen Handlungsspielraums. Die äußeren Ringe sind mit den inneren verbunden. Anhand von zentralen Fragen können die vier Betrachtungsweisen, die vier Linsen, bearbeitet werden. Die Linsen und auch die Fragen dienen dabei immer als Impuls, sie können im Prozess verändert und lokal angepasst werden.

Abbildung 8:  
Bearbeitungsschritte  
je Linse



Die Analyse erfolgt über einen **Soll-ist-Abgleich von Zielen und Indikatoren für jede Dimension** innerhalb der vier Linsen des City-Porträts. In der lokal-sozialen Linse werden beispielsweise den 16 sozialen Dimensionen die vorhandenen Ziele der Stadt zugeordnet. Die Ziele werden hinsichtlich ihrer lokalen Angemessenheit geprüft und gegebenenfalls weiterentwickelt. Für jedes Ziel werden entsprechende Indikatoren festgelegt. Liegen in einer Stadt noch keine ausreichenden Ziele oder Indikatoren vor, so werden diese im Rahmen des Bearbeitungsprozesses neu definiert (vgl. Abbildung 8)<sup>20</sup>. Dabei sollte die Donut-Erarbeitung in den gesamtstädtischen Strategieprozess integriert sein – bzw. der gesamtstädtische Strategieprozess am Donut ausgerichtet werden (vgl. Abschnitt 2.2.1.2). Vorhandene Indikatorensets wie insbesondere die SDGs können und sollten integriert werden – eine umfassende Donut-Indikatorik bietet der Ansatz selbst nicht (vgl. Abschnitt 2.2.2.3).

Als Ergebnis entsteht eine **ganzheitliche Momentaufnahme der Stadt** und ihrer vier Linsen Sozial, Ökologisch, Lokal und Global. Die festgelegten Ziele und Indikatoren ermöglichen nicht nur den Vergleich der gewünschten Ergebnisse mit der aktuellen Leistung, sondern auch eine Fortschrittmessung im Rahmen des Monitorings bzw. der Fortschreibung und damit eine langfristige Verbesserung der eigenen Leistung in Bezug auf die vier Linsen.

<sup>20</sup> Eigene Darstellung (PD).



Als Strategie- und Steuerungsinstrument besitzt die City-Porträt-Methode großes Potenzial für die **wirkungsorientierte Transformation** einer Stadt: Die stadtspezifische Ausrichtung der City-Porträt-Methode berücksichtigt einerseits die Besonderheiten einer jeden Stadt, andererseits verdeutlicht der Ansatz aber auch den Einfluss der Kommune auf und ihre Verantwortung für überregionale und globale Entwicklungen. Sie schafft eine Grundlage für die Diskussion über die „Zukunft der Stadt“ und ermöglicht eine umfassende Kartierung vorhandener Konzepte, Strategien und Initiativen. Die **mehrdimensionale Perspektive fördert komplexes Denken und das Erkennen von Zusammenhängen und Strukturen**. Andrew Fanning vom DEAL: „Der Donut bietet ein sehr starkes Rahmenwerk und lädt gleichzeitig zur lokalen Adaption ein. Großer Vorteil ist, dass mit dem Donut die verschiedensten Perspektiven zusammengedacht werden. Er lädt die verschiedenen Akteurinnen und Akteure ein, an den Herausforderungen gemeinsam zu arbeiten und so auch Synergien ganz neu zu nutzen.“

Die Methode sieht eine ressortübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Stadt sowie den Zusammenschluss von Initiativen und Akteurinnen und Akteuren der Stadtentwicklung in einem breiten Netzwerk vor. Mit diesem Ansatz können Kräfte gebündelt, Changemaker und Stakeholder mobilisiert sowie Impulse für iterative Prozesse gesetzt werden. Das eröffnet Perspektiven für neue Entwicklungsmöglichkeiten. Vor diesem Hintergrund ist das City-Porträt **kein einmaliger Vorgang, sondern Teil eines kommunalen Strategie- und Steuerungskreislaufs** (vgl. Abbildung 9)<sup>21</sup>.



Abbildung 9:  
Prozess und Akteurinnen  
sowie Akteure der  
City-Porträt-Methode

Zusammenfassend lässt sich feststellen: **Das Instrument City-Porträt gibt keine Lösungen vor, sondern unterstützt den Strategie- und Zielfindungsprozess einer gesamtstädtischen nachhaltigen Entwicklung.** Auf der Grundlage der Ziel- und Indikatorendefinitionen werden die Messbarkeit und die Nachvollziehbarkeit von wirkungsorientiertem politischem Handeln erhöht.

<sup>21</sup> Eigene Darstellung (PD).

### 2.1.3. Die Donut-Ökonomie im Kontext angrenzender Konzepte

Die Methoden der Donut-Ökonomie reihen sich aus deutscher Perspektive insbesondere mit ihrem ganzheitlichen, wirkungsorientierten Anspruch in eine Reihe angrenzender Ansätze ein. Hier sind insbesondere das bereits Anfang der 1990er-Jahre von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) entwickelte „Neue Steuerungsmodell“ und dessen Weiterentwicklung zum „Kommunalen Steuerungsmodell (KSM)“ von großer Relevanz. Dadurch wurde ein deutlich stärker strategisches und wirkungsorientiertes Denken in Kommunen angeregt. Erweitert und – insbesondere im Bereich der Wirkungsorientierung vertieft – wurden diese Ansätze mit dem Bericht „Wege zur kommunalen Gesamtstrategie“. <sup>22</sup> Dieser betont die **Bedeutung einer ganzheitlichen, wirkungsorientierten Perspektive**, empfiehlt die Einbeziehung der Stadtgesellschaft in die Strategieentwicklung und **fordert eine Anbindung der Strategie an den kommunalen Haushalt ebenso wie ein regelmäßiges (Wirkungs-)Controlling**.

Die Donut-Methoden, insbesondere die City-Porträt-Methode, sind hier sehr gut anschlussfähig: Sie zielen auf die **gesamstädtische, wirkungsorientierte Transformation unter Einbeziehung der Zivilgesellschaft** ab. Daher bieten sie kommunalen Strateginnen und Strategen die Möglichkeit, bisher Aufgebautes zu integrieren. Gleichzeitig lädt der Donut insbesondere mit seinen globalen Perspektiven zu einem noch umfassenderen Wirkungsdenken ein, Interessenskonflikte zwischen der lokalen und globalen Perspektive werden sichtbar. Die Donut-Ökonomie bietet kommunalen Strateginnen und Strategen vor diesem Hintergrund die Gelegenheit, vorhandene strategische Ansätze zu integrieren und gegebenenfalls mit neuem Schwung weiterzuentwickeln.

Darüber hinaus **reicht sich die Donut-Ökonomie in den Kontext des Nachhaltigkeitsdiskurses ein** (für eine vertiefte Darstellung und vergleichende Analyse vgl. Abschnitt 3.3). Viele Städte beschäftigen sich seit Jahren mit Fragen der Nachhaltigkeit. Die Klimakrise und soziale Bewegungen wie Fridays for Future haben diesen Diskurs intensiviert und noch einmal mit Nachdruck in das Bewusstsein breiter Bevölkerungskreise getragen. Schon seit längerem nutzen zahlreiche Städte beispielsweise die SDGs (Sustainable Development Goals) für ihr Nachhaltigkeitsmanagement. Mit dem Ansatz der Donut-Ökonomie der britischen Ökonomin Kate Raworth existiert seit 2017 ein weiteres Konzept, das Fragen eines nachhaltigen Wirtschaftens innerhalb der ökologischen Grenzen adressiert.

Daneben existieren noch die Ansätze der Gemeinwohlökonomie, der Klimaneutralität, der Agenda 2030/SDGs, der Circular Economy und der versorgungsorientierten Postwachstumsökonomie, die für verschiedene Stakeholder, wie u. a. auch Kommunen, zur Operationalisierung von Nachhaltigkeit dienen können. Mit Blick auf diese konzeptionelle Vielfalt stehen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger auch in deutschen Städten vor der zentralen Frage: Was vermag die Donut-Ökonomie zur Verwirklichung des übergeordneten Paradigmas einer „nachhaltigen Entwicklung“ und hier insbesondere zu einer integrierten Stadt- und Wirtschaftsentwicklung zu leisten und welchen Mehrwert bietet er gegenüber anderen Ansätzen?

Der Ansatz der Donut-Ökonomie ist – wie auch andere Nachhaltigkeitskonzepte – nicht in erster Linie für die kommunale Ebene entwickelt worden. **Er benötigt deshalb Übersetzungs- und Adaptionleistungen, um für Kommunen umsetzbar und messbar gemacht zu werden.** Dies liegt insbesondere an den notwendigen administrativen räumlichen Abgrenzungen – einer Logik, die vielen sozio-ökologischen Herausforderungen nicht gerecht wird. Eine Implementierung der Donut-Ökonomie wirft in Kommunen damit zum Teil sehr grundsätzliche Fragen auf, wie zum Beispiel: Wo fängt die jeweilige Kommune an, wo hört sie auf? Wie lassen sich globale Herausforderungen auf die kommunale Ebene skalieren? Werden durch Konzepte

<sup>22</sup> Im Sinne des KGST-Berichts 06/2015 „Wege zur kommunalen Gesamtsteuerung“ (Wilken 2015).

wie den Donut möglicherweise Ungleichheiten zwischen einzelnen Stadtteilen vergrößert anstatt verringert? Zudem hängt die Umsetzung von Konzepten wie dem Donut-Ansatz gerade in Kommune immer von verschiedenen Akteurinnen und Akteuren ab. Dazu müssen **fach- und stadtübergreifende Prozesse** aufgesetzt werden. Die große Stärke des Modells ist sicherlich die Anschlussfähigkeit. In Bezug auf die SDGs kommentiert Andrew Fanning vom DEAL: „Die Konzepte haben eine gemeinsame Geschichte: So floss der ursprüngliche Donut von 2012 in die SDG-Verhandlungen ein, während die SDGs als Grundlage für die Überarbeitung der sozialen Indikatoren des Donuts im Jahr 2017 genutzt wurden. In Bezug auf die Visualisierung hören wir immer wieder, dass der Donut ein ganzheitlicheres Bild zeichnet als die SDGs. Das kann dabei helfen, Silos aufzubrechen.“

Nachdem nun die Grundzüge der Donut-Ökonomie und der City-Porträt-Methode vorgestellt sind, stellt sich die Frage: Welchen Beitrag kann die Donut-Ökonomie in deutschen Kommunen leisten – und worauf müssen kommunale Strateginnen und Strategen bei einer Einführung achten? Dieser Abschnitt fasst wesentliche Projektergebnisse diesbezüglich zusammen. Für ein vertieftes Verständnis empfiehlt sich die Lektüre der internationalen Beispiele und der beiden Fallstudien. Wo passend, wird in diesem Absatz auf die entsprechenden Kapitel bzw. Abschnitte verwiesen.

## Der Donut und die Stadt – wirkungsorientiert steuern mit der Donut-Ökonomie

### 2.2.1 Welchen Beitrag die Donut-Ökonomie leisten kann

#### 2.2.1.1 Der Donut ist ein starkes Kommunikationsinstrument und wirkt aktivierend

Die vielleicht größte Stärke des Donuts ist seine kommunikative Kraft: Das von Kate Raworth entwickelte Bild der planetaren Grenzen und des sozialen Fundamentes in Form eines Donuts stellt **sehr komplexe Zusammenhänge auf einen Blick** dar. Auch wenn die Entwicklung eines lokalen Donuts alles andere als einfach ist – denn die kommunale Realität ist und bleibt komplex – ist der Donut ein sehr starkes Kommunikationsinstrument, wie zum Beispiel die Entwicklerinnen und Entwickler des „Cornwall Development and Decision Wheels (CDDW)“ betonen (vgl. Abschnitt 3.1.4), was letztlich auch die Teilnehmenden der beiden Fallstudien in Bad Nauheim und Krefeld bestätigten (vgl. die Abschnitte 3.2.1.3 und 3.2.2.3).

Zudem ist es Kate Raworth mit dem Doughnut Economics Action Lab (DEAL) gelungen, eine **aktive internationale Gemeinschaft** zu gründen, die Ansätze für die Anwendung der Donut-Ökonomie entwickelt. Diese Dynamik, gekoppelt mit der Attraktivität des Ansatzes insgesamt, hat einen stark aktivierenden Effekt auch auf zivilgesellschaftliche Initiativen (vgl. Kapitel 3.1). Aus der Perspektive kommunaler Strateginnen und Strategen ist die internationale Gemeinschaft ebenfalls interessant, da hier auch für Kommunen immer wieder neue Methoden entwickelt werden und insgesamt ein Raum für den Erfahrungsaustausch besteht.

„Die wissenschaftliche und umfassende Grundlage ist wichtig, bedarf für den Dialog allerdings einer adressatengerechten Kommunikation, um allen auf Augenhöhe zu begegnen. Der Donut eignet sich gut zur Veranschaulichung des ganzheitlichen Ansatzes und der Visualisierung von Wechselwirkungen zwischen auf den ersten Blick möglicherweise unabhängigen Dimensionen“.

Klaus Kreß,  
Bürgermeister Bad Nauheims,  
vgl. S. 54

„Wir verwenden also 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.“

Marieke van Doorninck,  
stellvertretende Bürgermeisterin  
Amsterdams, vgl. S. 32

„Mit dem Donut-Modell können die vielfältigen Ziele der kommunalen Verwaltungen bildlich zusammengeführt und dadurch das ganzheitliche Denken gefördert werden.“

Dr. Hannah Finke,  
Nachhaltigkeitsbeauftragte der  
Stadt Krefeld, vgl. S. 66

„Es gibt so viele Möglichkeiten zu kategorisieren. Aber das Modell hilft dabei, all die unterschiedlichen Teile zu integrieren 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.“

Ben Geselbracht,  
Stadtrats-Mitglied Nanaimos,  
vgl. S. 45

### 2.2.1.2 Der Donut fördert das ganzheitliche, wirkungsorientierte Denken

Die Strategieorientierung deutscher Kommunen ist sehr heterogen. Während sich einige Kommunen bereits in der Umsetzung gesamtstädtischer Strategien befinden, fehlt vielerorts der fachübergreifende, strategische Blick. Fachstrategien stehen nebeneinander, eine Integration und übergreifende Priorisierung fehlt, die verschiedenen Dezernate denken in ihren fachlichen Silos. Auch der kommunale Haushalt – als verbindendes Element – leistet diese Aufgabe oft nicht.

Die Donut-Ökonomie bietet die Chance, einen neuen, frischen und gleichzeitig international bereits erprobten Ansatz auf der städtischen Ebene anzuwenden. Alleine durch die Kombination von ökologischen und sozialen Aspekten – auf der lokalen wie auch auf der globalen Ebene – **fördert der Donut das ganzheitliche und wirkungsorientierte Denken und bricht so fachliche Silos auf**. Themenspezifische Ansätze, wie zum Beispiel eine Fokussierung auf Klimaschutzaspekte, um eine mit Zeithorizont versehene Klimaneutralität zu erreichen, können so in einen ganzheitlichen Kontext gesetzt werden (vgl. Abschnitt 3.2.2.3). Der Donut eignet sich daher als ganzheitliches Rahmenwerk zur Integration verschiedener Teil- und Fachstrategien (vgl. z. B. die Abschnitte 3.1.6 und 3.2.2.3). Um selbst Wirkung zu entfalten, sollte auch der **kommunale Haushalt an der lokalen Donut-Strategie ausgerichtet** werden. Erste Ansätze finden sich hierzu beispielsweise in Cornwall, wo die Auswirkungen von Konsolidierungsmaßnahmen ganzheitlich mit Hilfe des dortigen „Cornwall Development and Decision Wheel“ analysiert und auf dieser Grundlage überarbeitet werden (vgl. Abschnitt 3.1.4).

Gleichzeitig erweitert der Donut den Blick der Verwaltung auf die **globalen Auswirkungen von lokalen Entscheidungen**, beispielsweise im Rahmen der Beschaffung von Baumaterial oder der Schaffung von IT-Infrastrukturen oder aber durch die Berücksichtigung der Arbeitsbedingungen in der Lieferkette bestimmter Gütergruppen. Diese Perspektivenerweiterung wirft neue Fragen auf und kann dazu führen, dass Stadtverwaltungen auch global Verantwortung übernehmen.

### 2.2.1.3 Der Donut fördert die Partizipationskultur in der Stadt

Eine **breite Beteiligung der verschiedensten kommunalen Akteurinnen und Akteure** ist ein zentrales Element der City-Porträt-Methode (vgl. Abschnitt 2.1.2). Im Rahmen von Workshops wird mit der Verwaltung und städtischen Unternehmen ebenso wie mit der Bürgerschaft, der organisierten Zivilgesellschaft und der Wirtschaft über Ziele, Maßnahmen und Indikatoren in den vier Linsen diskutiert. Die Aktivierung der Zivilgesellschaft und das gemeinsame Gestalten der Kommune fördert die lokale Partizipationskultur und birgt die Chance, dass Verwaltung und Stadtgesellschaft deutlich näher zusammenrücken. Von den betrachteten Kommunen setzen auf internationaler Ebene insbesondere Amsterdam, Nanaimo und Brüssel auf die Einbindung der Zivilgesellschaft (vgl. Abschnitt 3.1). Von den Fallstudien-Städten plant Bad Nauheim aktuell die nächsten Schritte in diese Richtung (vgl. Abschnitt 3.2.1).

### 2.2.1.4 Der Donut stärkt die evidenzbasierte Steuerung

Im Kontext des Themas Wirkungsorientierung wird bereits seit längerer Zeit über die **Notwendigkeit einer stärker evidenzbasierten Steuerung** diskutiert, etwa am Beispiel von Produktkennzahlen in kommunalen Haushalten. In der kommunalen Praxis fehlt es allerdings häufig an geeigneten Kennzahlen bzw. an aktuellen Daten zu Kennzahlen. Gleichzeitig werden nach wie vor häufig eher Input- als Output- oder gar Outcome-Kennzahlen für die Steuerung genutzt.

Auch hier bietet der Donut kommunalen Strateginnen und Strategen einen neuen Ansatz. Auf nationaler Ebene haben Akteurinnen und Akteure des DEAL weltweit Daten zusammengetragen, sodass mit dem „**National Doughnuts Data Explorer**“<sup>23</sup> für sehr viele Staaten Donuts vorliegen und ein Vergleich möglich ist. Auf kommunaler Ebene besteht dagegen **kein übergeordnetes, international angewandtes Donut-Indikatorenset**. Die City-Porträt-Methode bietet große Spielräume in der lokalen Adaption (vgl. Abschnitt 2.1.2) und ist für den direkten Vergleich nur bedingt geeignet.

Gleichwohl gibt es lokale Beispiele für Donut-Indikatorensets, die deutsche Kommunen als Ausgangspunkt wählen können (vgl. Stadt Kopenhagen, Abschnitt 3.1.5), Region Brüssel (Abschnitt 3.1.3) und Region Cornwall (Abschnitt 3.1.4). **Die Entwicklung von Indikatoren und die Definition von Zielwerten unterstützen ein übergeordnetes Monitoring**, die Darstellung im Donut-Format kann die Kommunikation begleiten. Bezüglich der evidenzbasierten Entscheidungsfindung ist sicherlich das „Cornwall Development and Decision Wheel“ ein hilfreiches Instrument.

Insgesamt wird durch den Donut auch ersichtlich, welche **Daten- bzw. Wissenslücken** es noch gibt, die dann gegebenenfalls durch Studien oder sonstige Datenquellen geschlossen werden können, um so evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen. Eine stärkere Nutzung von Daten in der Entscheidungsfindung und im Monitoring wird nicht zuletzt durch die Digitalisierung begünstigt: Es liegen deutlich mehr nutzbare Daten vor – teilweise in Echtzeit (z. B. über Smart City-Sensorik) – sodass der Erhebungsaufwand merklich zurückgeht. Gleichzeitig kann der Donut an vielen Stellen auf bereits von den Kommunen angewandte Indikatoren, wie etwa bezogen auf die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen aufbauen.

### 2.2.1.5 Der Donut sprengt die Grenzen der klassischen Volkswirtschaftslehre

Der Donut-Ansatz ist kein ökonomisches Modell im Sinne der klassischen Volkswirtschaftslehre. Es geht hier gerade nicht um Komplexitätsreduktion und vereinfachende Annahmen – im Gegenteil. In ihrem Buch zeigt Raworth die Grenzen ökonomischer Modelle und klassischer ökonomischer Denkweisen auf. Sie wirft Fragen auf und lädt die Ökonominnen und Ökonomen genauso wie alle Bürgerinnen und Bürger ein, Antworten für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu finden. Die Grundlage dafür ist ein **neues ökonomisches Denken**, welches nicht das Wirtschaftswachstum in den Vordergrund rückt, sondern – visualisiert durch den Donut – nach einer Ökonomie im sozial-ökologischen Gleichgewicht strebt.

Auch für Kommunen spielen klassische ökonomische Indikatoren eine Rolle (vgl. Kapitel 2). Die Donut-Ökonomie lädt kommunale Strateginnen und Strategen auch **in Bezug auf ihre lokale Wirtschaft ein, den Blick zu weiten** und zu reflektieren, welche Auswirkungen die lokale Wirtschaft auf die verschiedenen Dimensionen des Donuts hat.<sup>24</sup> Im Sinne des partizipativen Gedankens erfolgt dies idealerweise gemeinsam mit lokalen Wirtschaftsakteurinnen und Wirtschaftsakteuren. Auf dieser Basis kann der Donut zum Beispiel für die lokale Wirtschaftsförderung neue Schwerpunkte setzen.

! „Wenn wir wirklich eine lebenswerte Gemeinschaft haben und gleichzeitig unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzieren wollen – um das Null-Emissions-Ziel zu erreichen, müssen wir Werkzeuge finden, die diese beiden Ziele vereinen. Das brachte mich zur Donut-Ökonomie.“

Kyle Diesner,  
Portlands Klimaprogramm-  
Koordinator des BPS, vgl. S. 48

! „Alle Entscheidungen haben positive und negative Auswirkungen, mit dem Decision Wheel wird dies sehr transparent gemacht. Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger können auf dieser Grundlage viel besser argumentieren, dass sie negative Auswirkungen bewusst in Kauf nehmen, da die Vorteile die Nachteile überwiegen. Die politische Diskussion wird dadurch sachlicher.“

Alex Rainbow,  
Referent für Klimaneutralität  
des Cornwall County Council,  
vgl. S. 37

<sup>23</sup> Weitere Informationen unter: <https://doughnuteconomics.org/tools-and-stories/22>.

<sup>24</sup> Die Rolle der kommunalen Unternehmen für einzelne Dimensionen des Donuts wurde in der Fallstudie Bad Nauheim hervorgehoben (vgl. Abschnitt 3.2.1.3).

## 2.2.2 Was bei der Anwendung beachtet werden sollte

### 2.2.2.1 Der Donut trifft keine Entscheidungen

„Das Modell ermöglicht keine Verantwortungsabgabe, aber vielleicht kann der Donut helfen, Status Quo und potenzielle Auswirkungen darin abzubilden und so Entscheidungsfolgen transparenter zu gestalten.“

Markus Lewitzki,  
Referent für Smart City und Digitalisierung sowie Chief Digital Officer (CDO) der Stadt Krefeld, vgl. S. 66

„Der Donut liefert uns keine Antworten“, betont Marieke van Doorninck, stellvertretende Bürgermeisterin von Amsterdam.<sup>25</sup> „Er [der Donut] ermöglicht es einem, auf die Dinge in einer bestimmten Art und Weise zu schauen und bestehende Strukturen zu hinterfragen“, führt van Doorninck weiter aus. Entsprechend hilft die **City-Porträt-Methode** dabei – gegebenenfalls unter Einbindung der Zivilgesellschaft – die Stadt ganzheitlich zu betrachten und Strategien zu integrieren. Sie **hilft auch dabei, die richtigen Fragen zu stellen. Die Entscheidung für oder gegen bestimmte Maßnahmen ist dagegen nicht Teil der Methode.** Zielkonflikte legt die Methode zwar offen, löst sie aber nicht auf. Das bleibt am Ende eine politische Aufgabe.<sup>26</sup> Auch das „Cornwall Development and Decision Wheel“ (vgl. Abschnitt 3.1.4.2) ist – anders als der Name vielleicht suggeriert – ausschließlich ein Instrument der Entscheidungsunterstützung. Auch dieses Instrument sorgt für einen ganzheitlichen Blick und für mehr Transparenz – die Entscheidung für oder gegen ein Projekt bleibt aber bei den politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern.

### 2.2.2.2 Die lokale Einführung des Donuts bindet Ressourcen

Die lokale Einführung und Adaption der **Donut-Ökonomie bindet Ressourcen.** Dies gilt in besonderem Maße für Kommunen, die die City-Porträt-Methode unter Einbindung der Zivilgesellschaft nutzen möchten. Doch auch eine rein verwaltungsinterne Erarbeitung und Integration eines Donuts wird Zeit kosten. Wenn er seinem Anspruch gerecht werden und fachliche Silos aufbrechen soll, ist zudem zumindest eine verwaltungsinterne, fachbereichsübergreifende Einbindung und Moderation notwendig (vgl. z. B. die Abschnitte 3.2.1 und 3.2.2). Gerade diese übergreifende Zusammenarbeit bietet allerdings einen kostenneutralisierenden Mehrwert, unter anderem, da aufwendige Abstimmungen in Umsetzungsphasen von Projekten bereits viel grundlegender und frühzeitiger innerhalb des Donuts diskutiert und effizient gelöst werden können (vgl. Erkenntnisse aus Krefeld im Abschnitt 3.2.2.3). Außerdem gilt: Die Entwicklung des lokalen Donuts sollte nicht einmalig erfolgen, sondern in den strategischen Steuerungskreislauf, Haushaltsaufstellungsprozess und das Beteiligungsmanagement eingebunden werden, wie dies beispielsweise in Bad Nauheim angedacht ist (vgl. Abschnitt 3.2.1.3).

### 2.2.2.3 Der Donut ermöglicht keinen interkommunalen Vergleich

Anders als auf nationaler Ebene besteht auf lokaler Ebene **kein einheitliches Donut-Indikatorenset.** Jeder der im Rahmen dieser Studie analysierten kommunalen Donuts sieht anders aus, auch die Prozesse zu deren Entwicklung sind überall anders. Stattdessen ermöglicht es der Donut, angepasst an die Situation vor Ort, die lokale Entwicklung im Zeitverlauf zu analysieren und zu steuern. Gleichzeitig entfaltet der Donut-Prozess selbst – egal ob klein oder groß angelegt – eine Dynamik, indem er das ganzheitliche Denken fördert. Auch wenn der interkommunale Vergleich nicht das Ziel ist, wäre ein grundlegender Donut-Indikatorenpool wünschenswert und würde den Start erleichtern (vgl. Abschnitt 3.2.2.3). Dieser könnte entweder über die Adaption kommunaler Indikatoren von verwandten Konzepten (z. B. SDG-Indikatoren), durch Lokalisierung nationaler Ansätze oder durch die Vereinheitlichung bestehender Donut-Indikatorensets einzelner Städte (z. B. Kopenhagen oder Brüssel) erfolgen. Zum Redaktionsschluss dieser Studie liegt mit dem vom DEAL entwickelten „Data Portrait of Place“ im Entwurf ein Handbuch für ein datenbasiertes City-Porträt vor, die Veröffentlichung ist für Frühling 2022 geplant.

„Die lokalen Dimensionen für Bad Nauheim bilden unsere Handlungsebene ab, globale Auswirkungen müssen aber mitbedacht und mitbeachtet werden. Die verwendeten Begriffe sollten präzise formuliert und allgemein verständlich sein. Die Gruppierung von Themenfeldern kann zur verbesserten Übersicht beitragen.“

Yuge Lei,  
Nachhaltigkeitsreferentin der Stadt Bad Nauheim, vgl. S. 55

<sup>25</sup> Zitat von Marieke van Doorninck (The Guardian 2020).

<sup>26</sup> In den Fallstudien betonen dies sowohl Bad Nauheim als auch Krefeld. Ein Mehrwert wird darin gesehen, dass die Verwaltung mit Hilfe des Donuts die politischen Entscheidungen fachbereichsübergreifender vorbereiten könne (vgl. 3.2.1.3 und 3.2.2.3).



### 2.2.3 Umsetzungsempfehlungen für kommunale Strategen und Strateginnen

Auf Basis der allgemeinen Einordnung der Donut-Ökonomie lassen sich Handlungsempfehlungen für kommunale Strategen und Strateginnen ableiten. Auch diese referenzieren dort, wo es sinnvoll ist, auf die internationalen Beispiele sowie die Fallstudien.

#### 2.2.3.1 Ein neues Verständnis der Verwaltung im Sinne des Donuts etablieren

Die Donut-Ökonomie lädt in verschiedenen Dimensionen dazu ein, kommunale Verwaltungen neu zu denken. Dies hat zwei zentrale Aspekte: Einerseits lädt der Donut zu einem **holistischen Blick** ein und bietet damit die Chance, Teilstrategien wie Digitalisierungsstrategien, Klimaschutzkonzepte und Mobilitätsstrategien in einen gemeinsamen Rahmen zu integrieren. Dabei werden nicht zuletzt auch Zielkonflikte sichtbar, die dann – im Rahmen des politischen Diskurses – gelöst werden müssen. Dieser übergreifende, integrative und strategische Blick kann nicht aus der Perspektive einzelner Fachbereiche gelingen, sondern braucht **die Unterstützung der Verwaltungsleitung** (vgl. z.B. Abschnitte 3.1.4 und 3.2). Entsprechend sollte die Einführung und Umsetzung des Donuts an zentraler Stelle angesiedelt sein, idealerweise in einer Stabsstelle bei der Verwaltungsleitung. Wird der Donut als gesamtstädtischer strategischer Rahmen genutzt, sollten die Donut-Indikatoren perspektivisch außerdem in den **Haushalt** und das **Beteiligungsmanagement** integriert werden.

Andererseits wird spätestens bei der Beschäftigung mit den globalen Linsen des Donuts klar: **Die Stadt endet nicht an der Rathaustür – sie fängt dort an.** Ein Beispiel: Möchte eine Kommune ihren negativen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen in globalen Lieferketten verringern, wird dies nur unter Einbindung der Bürgerinnen und Bürger und der Wirtschaft gelingen können. Ähnlich wie Amsterdam kann eine Stadtverwaltung Repair-Cafés<sup>27</sup> einrichten. Ob die Bürgerinnen und Bürger dann aber diese Angebote tatsächlich auch nutzen und ihr Konsumverhalten anpassen, liegt **außerhalb ihrer Einflussosphäre**. Hinzu kommt, dass sich in diversen deutschen Städten schon **zivilgesellschaftliche Donut-Initiativen** gegründet haben und es spricht einiges dafür, dass es in den nächsten Jahren mehr werden. Die Stadtverwaltung kann damit **verschiedene Rollen** annehmen – die der **Moderatorin, der Ermöglicherin, der Initiatorin oder der Steuernden** – und es ist gut möglich, dass sich diese Rollen im Zeitverlauf ändern. Klar ist aber: Wenn die Politik oder die Verwaltungsleitung den Donut gesamtstädtisch denken möchte, muss sie ihre Türen weit aufmachen, zu Kollaboration einladen und sich flexibel zeigen. Oder um mit Kate Raworth Worten zu sprechen: „Go where the energy is“<sup>28</sup> (vgl. Abbildung 10).<sup>29</sup>

„Man muss dabei bedenken, dass man mit diesen Fragen große Themen anspricht. Man sollte daher gut überlegen, wen man an den Tisch holt.“

Laure Malchair,  
Direktorin des Confluence asbl,  
Brüssel, vgl. S. 35

„Wenn die Menschen, die für die Verwaltung arbeiten, die Idee nicht annehmen, dann (...) kann die Idee verschwinden. (...) Man muss sie in der Organisation verankern.“

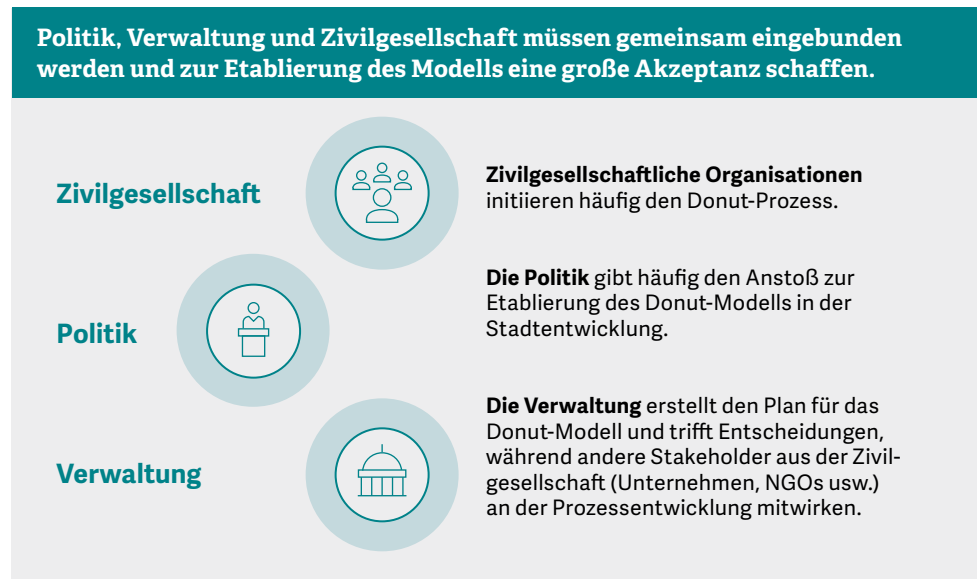
Marieke van Doorninck,  
stellvertretende Bürgermeisterin  
Amsterdams, vgl. S. 30

<sup>27</sup> Weitere Informationen im Webinar mit Kate Raworth, Barbara Trachte & Marieke van Doorninck (Oikos Denktank [Youtube] 2021).

<sup>28</sup> Zitat von Kate Raworth (Pioneers Post 2021).

<sup>29</sup> Eigene Darstellung (PD).

Abbildung 10:  
Typische Rollen von  
Zivilgesellschaft, Politik  
und Verwaltung im  
Donut-Prozess



Wollen kommunale Strateginnen und Strategen den Donut als langfristiges, übergeordnetes Steuerungsinstrument nutzen, ist es sehr wichtig, ihn **robust gegenüber politischem Wechsel** aufzusetzen. Auch wenn die Donut-Methoden wie das City-Porträt selbst politikneutral sind, zeigte sich im Rahmen der internationalen Interviews deutlich, dass die Donut-Ökonomie eher bei Kritikerinnen und Kritikern klassischer ökonomischer Modelle auf Resonanz stößt. Fehlt hier die Balance, so können sich andere Akteurinnen und Akteure nicht angesprochen oder sogar ausgegrenzt fühlen und damit nicht mehr die Interessen aller gleichermaßen im Donut Berücksichtigung finden.

Diverse Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sahen dies als Risiko für die langfristige Nutzung des Instrumentes. Damit der Donut Wirkung entfalten kann, ist es daher wichtig, ihn von Beginn an politisch neutral zu gestalten. Andrew Fanning vom DEAL kommentiert diesen Punkt: **„Der Donut ist nicht links oder rechts, die Dimensionen des Donuts spiegeln grundlegende Grenzen und das Fundament unserer Gesellschaft wieder. Die Verwaltung hat eine wichtige Rolle, den notwendigen gesellschaftlichen Wandel parteiübergreifend und damit nachhaltig zu gestalten.“** Anders ausgedrückt: Bei der notwendigen Moderation von Interessenskonflikten zwischen verschiedenen Stakeholdern übernimmt die Verwaltung eine wichtige Rolle (vgl. z. B. Abschnitt 3.1.4).

### 2.2.3.2 Der Weg zum Donut: klein anfangen und groß rauskommen

**„Um die Dimensionen anzupassen und in den jeweiligen Linsen den Bad Nauheimer Ansatz zu finden, ist die aus vorigen Prozessen gelebte, offene und interdisziplinäre Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg eine wichtige Grundlage gewesen.“**

Matthias Wieliki,  
Leiter des Fachbereichs  
Zentrale Steuerung und  
Öffentlichkeitsarbeit  
im Magistrat der Stadt  
Bad Nauheim, vgl. S. 53

Wie können sich kommunale Strateginnen und Strategen der Donut-Ökonomie konkret nähern, wie kann sie lokal initiiert werden? Kate Raworth gibt darauf eine sehr einfache Antwort: **„Start by starting“**<sup>30</sup>. So zeigt die Analyse der internationalen Anwenderstädte, dass – je nach Ausgangssituation – sehr unterschiedliche Einstiege gewählt wurden. Meist aber wurde der Donut in einem **kleineren Kreis konzeptionell** vorgedacht. Die Region Cornwall gab beispielsweise einem Mitarbeiter zwei Monate Zeit, um die Methode lokal zu adaptieren (vgl. Abschnitt 3.1.4). In Kopenhagen beauftragte die Politik die städtische Wirtschaftsabteilung damit, einen Vorschlag zur Implementierung zu erarbeiten (vgl. Abschnitt 3.1.5.1). In Nanaimo machte die für Stadtplanung zuständige Abteilung einen ersten Aufschlag für die Integration der verschiedenen städtischen Strategien auf Basis des Donuts, die Initiative kam auch hier aus der Politik (vgl. Abschnitt 3.1.6). Dieses Vorgehen wird auch in Bad Nauheim umgesetzt und in Krefeld präferiert (vgl. die Abschnitte 3.2.1.1 und 3.2.2.3).

<sup>30</sup> Zitat von Kate Raworth aus dem zweiten Webinar in Smultring Oslo, unter: <https://www.facebook.com/oslo-metropolitanarea/videos/300736338123742/> (Oslo Metropolitan Area [Facebook] 2021).



Doch auch wenn es sehr sinnvoll sein kann, in einem kleineren Kreis zu beginnen, wird der Donut wie im Abschnitt 2.2.1.2 dargestellt, echte Wirkung nur dann entfalten, wenn er als verbindendes strategisches Instrument genutzt und entsprechend auch in einem **breiteren Kreis diskutiert** wird. Nur dann kann er inhaltliches Silodenken aufbrechen und ein gemeinschaftliches, interdisziplinäres und wirkungsorientiertes Arbeiten etablieren. Beispiel Bad Nauheim: In der Fallstudie wurden im Rahmen von nur drei Workshops wichtige konzeptionelle Grundlagen gelegt, wobei hier von Anfang an auf die Einbindung wichtiger Akteurinnen und Akteure aus den relevanten Fachbereichen der Verwaltung sowie aus den Stadtwerken und dem Stadtmarketing geachtet wurde.

Klar ist außerdem: Wenn das Donut-Denken an der Stadtgrenze endet, sind Fehlsteuerungen programmiert. So kann der Flächenverbrauch in der Stadt reduziert werden, indem Flächen im angrenzenden Landkreis versiegelt werden – mit der Folge eines hohen Pendleraufkommens. Entsprechend sollten kommunale Strateginnen und Strategen entweder die **Auswirkungen auf angrenzende Kommunen mitdenken** – oder die dortigen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger zumindest punktuell einbinden. Auch übergeordnete Ansätze, wie sie beispielsweise die sehr ländliche Region Cornwall, aber auch die dicht besiedelte Region Brüssel gewählt haben, wirken dem „Kirchturmdenken“ entgegen.

### 2.2.3.3 Mit dem Donut evidenzbasierter Steuern und entscheiden

Der Donut und die Daten sind kein triviales Thema. Dies liegt unter anderem daran, dass bislang **kein einheitliches Donut-Indikatorenset besteht**, aber auch, dass messbare Ziele mit hinterlegter Indikatorik und passenden Daten(quellen) noch nicht in allen Fachbereichen und Kommunen zum Alltag gehören. Wie können sich Kommunen dem Thema **strategisches Monitoring** nähern?

Da für den Donut-Ansatz bislang keine etablierten Indikatoren auf kommunaler Ebene existieren, sollte der **Aufbau eines Indikatorensets auf der Grundlage bestehender Indikatorensets** erfolgen. Dafür bieten sich in der Regel folgende Vorgehensweisen an:

1. Adaption kommunaler Indikatoren von verwandten Nachhaltigkeitskonzepten (z. B. SDG-Indikatoren für Kommunen, vgl. Bertelsmann Stiftung 2020)
2. Skalierung/Konkretisierung übergeordneter oder konzeptioneller Ansätze (z. B. Ländervergleiche, vgl. Universität Leeds)
3. Übertragung bestehender Donut-Indikatorensets (z. B. Amsterdam, Brüssel etc.) auf Rahmenbedingungen vor Ort

Der Rückgriff auf bestehende Indikatorenssysteme hat den **Vorteil, dass sie bereits einen partizipativen und wissenschaftlichen Evaluationsprozess durchlaufen haben**. Dies erhöht die Akzeptanz des Messsystems und verringert den Aufwand beim Monitoringaufbau. In Kombination mit einer qualitativen Bestandsaufnahme entsteht als Ergebnis eine ganzheitliche Momentaufnahme der Stadt in den vier Linsen Sozial, Ökologisch, Lokal und Global.

Im Rahmen der Fallstudien in Krefeld und Bad Nauheim identifizierten die Beteiligten in jeweils einem Workshop in den verschiedenen Linsen der City-Porträt-Methode exemplarisch **relevante Indikatoren und analysierten die entsprechende Datenverfügbarkeit**. Dabei wurde es durchaus auch als vorteilhaft gesehen, dass der Donut kein Indikatorenset vorgibt, da die Teilnehmenden das Gestaltungspotenzial der Indikatorenauswahl nutzen wollten, um die kommunalen Ziele über die Indikatorik in den Donut zu integrieren. Sie wollten sich die Möglichkeit offenhalten, die Indikatoren im Zeitverlauf anpassen zu können – zum Beispiel bei einer politisch-strategischen Neuausrichtung oder im Zuge einer möglichen Integration von Echtzeitdaten über neue Sensorik (vgl. die Stadt Krefeld im Abschnitt 3.2.2.3). In Kopenhagen leitete die Wirtschaftsabteilung den verwaltungsübergreifenden Prozess der Indikatorenentwicklung (vgl. Abschnitt 3.1.5).

„Der Auswahlprozess war von einer gewissen Zufälligkeit geprägt und zum Teil politisch motiviert.“

Jelle van der Kamp,  
Referent in der Wirtschafts-  
abteilung der Stadtverwaltung  
Kopenhagen, vgl. S. 40

„Versucht, das Modell nicht so sehr politisch, sondern vielmehr pragmatisch zu nutzen.“

Bill Corsan,  
Leiter der Abteilung Wirtschafts-  
förderung Nanaimos, vgl. S. 46

„Der Donut-Ansatz lenkt die Aufmerksamkeit auf die Bedeutung von Indikatorik und Daten für die Wirkungserfassung und Steuerung der nachhaltigen kommunalen Entwicklung.“

Markus Lewitzki,  
Referent für Smart City und  
Digitalisierung sowie Chief  
Digital Officer (CDO) der Stadt  
Krefeld, vgl. S. 67

„Anstelle jedes einzelne Themenfeld für sich zu optimieren, optimiert man idealerweise über Themenfelder, Verwaltungseinheiten und Strategien hinweg.“

Thomas Tranekær,  
Leiter der Wirtschafts-  
abteilung Kopenhagens,  
vgl. S. 42

Zu beachten ist dabei, dass die Indikatoren eine möglichst breite Informationsbasis bieten und Ergebnisse nicht verzerrt dargestellt werden sollten – etwa durch eine zu enge Auswahl an Indikatoren. Gleichzeitig besteht im Bereich der Indikatorik die Gefahr, sich im Kleinen zu verzetteln. Kommunen sollten daher eine **Ausgewogenheit zwischen einem pragmatischen Vorgehen** (Daten nutzen, die da sind; z. B. SDGs integrieren) **und einer möglichst breiten Basis finden**. Dabei sollte die Indikatorenentwicklung auf Basis bewährter Rahmenwerke<sup>31</sup> und Evaluationskriterien (z. B. SMART, etc.<sup>32</sup>) erfolgen. Eine wichtige Ressource wird hier zukünftig das Handbuch „Data Portrait of Place“ darstellen, das DEAL plant die Veröffentlichung für Frühjahr 2022.

Entsprechend der City-Porträt-Methode kann es durchaus sinnvoll sein, die Indikatoren **gemeinsam mit der Zivilgesellschaft** zu entwickeln. Die Zivilgesellschaft wäre insbesondere dann einzubinden, wenn der Donut sich nicht nur auf die Verwaltung bezieht, sondern einen gesamtstädtischen Anspruch hat und damit die Zielerreichung nur durch den Schulterchluss von Verwaltung und Zivilgesellschaft gelingen kann.

Mit den zunehmenden Verfügbarkeit von Daten in der „Smart City“ sollte die Datenerhebung perspektivisch einfacher und teilweise sogar **in Echtzeit** möglich sein. Erste Ideen in diese Richtung entwickelt die kanadische Stadt Namaimo in Form eines **Doughnut Dashboards**, das jedoch noch nicht öffentlich zugänglich ist.

Neben dem strategischen Monitoring kann insbesondere das Cornwall Development and Decision Wheel bei einer stärker **evidenzbasierten und auch wirkungsorientierten Entscheidungsfindung** helfen. Das CDDW hat dabei den großen Vorteil, dass es zu einem alltäglichen Tool für Verwaltung und Politik werden kann und so die Wirkungsorientierung nicht nur in größeren strategischen Prozessen fest verankert ist, sondern Tag für Tag zum Tragen kommt. Kommunalen Strateginnen und Strategen sei dieses Tool daher sehr empfohlen – egal, ob sie einen umfassenden City-Porträt-Prozess anstoßen wollen oder nicht.

## Ausblick

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen: Die Methoden der Donut-Ökonomie ermöglichen kommunalen Strateginnen und Strategen, **kommunale Aktivitäten wirkungsorientiert auszurichten**. Der ganzheitliche Blick auf die Kommune mit ihrem ökologischen Ressourcenverbrauch und ihrem sozialen Fundament kann Silos aufbrechen und mehr Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen genauso wie zwischen allen Akteurinnen und Akteuren der Stadtgesellschaft initiieren. Die Donut-Ökonomie ist gut anschlussfähig an bestehende Konzepte wie die Sustainable Development Goals sowie die der strategisch-wirkungsorientierten Steuerung und des indikatorenbasierten Controllings. Die internationale Donut-Community aktiviert die Zivilgesellschaft und sorgt für eine laufende Weiterentwicklung der Methoden. Eine wichtige Ressource wird hier zukünftig das „Community Portrait of a Place“ sein, eine Sammlung von Workshop-Methoden und -Templates. Die Veröffentlichung plant das DEAL für Frühjahr 2022.

<sup>31</sup> Weitere Informationen zur Entwicklung von Indikatoren im Artikel (siehe Püzl et al. 2011).

<sup>32</sup> SMART steht für spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert.

Herausforderungen in der Anwendung zeigen sich insbesondere bei der Auswahl von geeigneten Wirkungsindikatoren sowie bei der Datenbeschaffung. Zwar liegen inzwischen einige beispielhafte kommunale Indikatorensets vor, eine sinnvolle Weiterentwicklung, zum Beispiel vom DEAL, wäre gleichwohl ein **kommunales Indikatorenpool**. Auch wenn ein umfassender interkommunaler Vergleich bislang kein Ziel der Methode ist, würde ein Indikatorenpool zumindest eine punktuelle Vergleichbarkeit ermöglichen. Auf jeden Fall wäre es für Kommunen einfacher, geeignete Indikatoren zu identifizieren und auszuwählen.

Doch nicht nur die Auswahl der Indikatoren, sondern auch die **Datenbeschaffung stellt Kommunen vor große Herausforderungen**. Während im Kontext der Digitalisierung der Daseinsvorsorge („Smart City und Smart Region“) immer mehr Daten teilweise in Echtzeit entstehen, fehlt in aller Regel ein Überblick über die Datenbestände – ein umfassender Zugriff ist bislang kaum möglich. Doch dies ändert sich: Insbesondere größere Städte, aber auch innovative Regionen bauen aktuell Dateninfrastrukturen auf, die im Ergebnis Datensilos aufbrechen und perspektivisch eine gemeinsame Datennutzung innerhalb der Verwaltung, aber auch gemeinsam mit den städtischen Töchtern und der Zivilgesellschaft ermöglichen werden.<sup>33</sup>

Dies ist auch für die Nutzung der Donut-Ökonomie als wirkungsorientiertes Steuerungsinstrument eine große Chance: Die Datenerhebung wird mit wesentlich weniger Aufwand verbunden sein, gleichzeitig liegen die Daten in deutlich besserer Qualität vor. Auf dieser Grundlage ließe sich ein Donut-Dashboard entwickeln, das zumindest in Teilen mit Echtzeitdaten gespeist würde – das kanadische Nanaimo befindet sich in der Entwicklung eines solchen Dashboards, das **sowohl intern für die Steuerung als auch extern für die Kommunikation genutzt** werden kann.

Eine weitere wünschenswerte Weiterentwicklung wäre die **Integration der Donut-Indikatoren in die wirkungsorientierte Haushaltssteuerung**. Die Donut-Indikatoren müssten in die Produkte und Kennzahlen der doppelhaushaltigen Haushalte integriert werden – nur dann wird der Donut tatsächlich eine Steuerungswirkung entfalten.

**Die Einführung des Donuts als übergeordnetes Steuerungsinstrument bedingt einen Kulturwandel**. Insbesondere, wenn auch die globalen Perspektiven des Donuts betrachtet und zum Beispiel der globale Fußabdruck der gesamten Stadtgesellschaft verringert werden sollen, wird dies nur im Schulterschluss vieler Akteurinnen und Akteure einer Stadt gelingen. Die kommunalen Verwaltungen müssen in diesem Akteursgeflecht ihre Rolle finden und leben. Die Aktivierung der unterschiedlichsten Akteursgruppen bietet die Chance, die Transformation in Richtung lebenswerter und nachhaltiger Stadt mit einer deutlich größeren Dynamik und Reichweite anzugehen. Dabei ist es im Endeffekt egal, ob die Donut-Initiative aus der Verwaltung selbst oder aus der Zivilgesellschaft kommt – beides können sinnvolle Ausgangspunkte sein.

Der Ausblick zeigt: Mit der Donut-Ökonomie kommen alte Fragen der kommunalen Steuerung wieder auf den Tisch. Neu dabei ist: Nicht deutsche Lehrstühle oder verwaltungswissenschaftliche Institute sind Impulsgeber, sondern die lokale und globale Zivilgesellschaft. Es ist die „Generation Greta“, die Antworten einfordert. Für kommunale Strateginnen und Strategen ist das eine große Chance.

<sup>33</sup> Vgl. <https://www.staedtetag.de/publikationen/weitere-publikationen/stadt-der-zukunft-mit-daten-gestalten-2021>.

# Das Modell in der Praxis

In Deutschland wird die Donut-Ökonomie derzeit **fast ausschließlich zivilgesellschaftlich initiiert**, wie beispielsweise in Berlin (Donut4Berlin<sup>34</sup>), Frankfurt am Main (Frankfurt Doughnut Coalition<sup>35</sup>) oder Hamburg (Doughnut Coalition Hamburg<sup>36</sup>). Eine Ausnahme bildet Bad Nauheim, wo der Prozess seitens der Stadt gestartet wurde (vgl. Abschnitt 3.2.1).

Alle Initiativen in Deutschland sind noch sehr jung (seit 2020 oder 2021) und haben unterschiedlich konkrete Zielstellungen: In **Berlin** wird die Erstellung eines City-Porträts angestrebt. Die **Frankfurt Doughnut Coalition** arbeitet an dem Austausch und der Vernetzung von relevanten Akteurinnen und Akteuren aus der Zivilgesellschaft, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, um Frankfurt zu einer Stadt zu entwickeln, in der sich die sozialen und ökologischen Bedürfnisse miteinander im Einklang befinden.

Die **Doughnut Coalition Hamburg** ist ein Zusammenschluss von rund 30 Aktiven aus diversen zivilgesellschaftlichen Organisationen und interessierten Bürgerinnen und Bürger. Sie kooperiert mit dem BUND, der GWÖ (Gemeinwohl-Ökonomie), dem Green New Deal für Hamburg, Zukunftsrat, ZMÖ (Zentrum für Mission und Ökumene der Nordkirche) und weiteren Akteurinnen und Akteuren. Ziel ist es, den sozial-ökologischen Wandel in Hamburg durch Bekanntmachung und Einsatz der Kernprinzipien der Donut-Ökonomie in Politik und Gesellschaft zu fördern. Im Dezember 2021 wurde seitens des Zukunftsrats in Kooperation mit der Doughnut Coalition Hamburg erstmalig auf Basis des Cambridge Doughnut Tools<sup>37</sup> ein Donut-Prototyp für die Hansestadt Hamburg erarbeitet und in das vorhandene jährliche Prüfmodell der nachhaltigen Entwicklung in der Stadt integriert.

Wollen sich deutsche Kommunen auf den Weg in Richtung Donut-Ökonomie machen, lohnt daher der Blick ins Ausland. Im Folgenden werden ausgewählte Donut-Vorreiterinnen und Donut-Vorreiter auf internationaler Ebene kurz präsentiert. **Bei der Auswahl wurde auf die Übertragbarkeit auf Deutschland geachtet.**<sup>38</sup> Bevor der Prozess und die Ergebnisse sowie wichtige Erkenntnisse im Einzelnen vorgestellt werden, erfolgt ein kurzer Überblick über alle Städte.

<sup>34</sup> Weitere Informationen zur Donut-Berlin-Initiative unter: <https://wechange.de/group/donut-berlin/> (Donut Berlin [wechange] 2021).

<sup>35</sup> LinkedIn-Profil der Frankfurt Doughnut Coalition: <https://de.linkedin.com/company/frankfurt-doughnut-coalition> (Frankfurt Doughnut Coalition [LinkedIn] 2022).

<sup>36</sup> Webseite der Donut Initiative Hamburg: <https://www.doughnut.hamburg/>.

<sup>37</sup> Über folgende Webseite kann der „Doughnut Creator“ abgerufen und ein persönlicher Donut kreiert werden: <https://flodskum.github.io/doughnut-economics-graph/doughnut.html>.

<sup>38</sup> Zahlreiche weitere Anwendungsbeispiele finden sich auf der Seite des DEAL unter: <https://doughnuteconomics.org/tools-and-stories?theme%5B%5D=1>.

# Anwendungsbeispiele international

Die internationalen Beispiele zeigen, dass es **sehr unterschiedliche Möglichkeiten gibt**, das Donut-Modell für die eigene Stadt zu adaptieren. Diese unterschiedlichen Möglichkeiten gehen mit verschiedenen Partizipationsstufen einher wie auch mit unterschiedlichen Zielsetzungen. Der lokal adaptierte Donut kann in einem breit angelegten Beteiligungsprozess erstellt und als Instrument für die weitere Strategieentwicklung oder als Strategiecheck für andere Strategien angelegt werden (Beispiel Amsterdam).

Er kann aber auch innerhalb der Verwaltung erarbeitet und zunächst „nur“ als Steuerungsinstrument für die Verwaltung verstanden werden (Beispiel Kopenhagen). Eine vergleichende qualitative Bewertung der unterschiedlichen Prozesse ist insofern nicht möglich als jede Stadt unterschiedliche Ausgangsbedingungen aufweist und auch unterschiedliche Zielsetzungen mit der Erstellung des Donuts verfolgt. Ganz im Sinne des Modells muss also **jede Stadt ihren eigenen Weg finden und ihren eigenen Donut erstellen – mit ihrem jeweils eigenen Maß an Partizipation und oft auch ihren eigenen Indikatoren**. Denn auch das zeigt die Betrachtung der unterschiedlichen Beispiele: Während für die planetaren Grenzen insbesondere auf wissenschaftliche Berechnungen und Grenzwerte zurückgegriffen wird, zeigt sich insbesondere bei der Auswahl der Indikatoren in den sozialen Dimensionen der politische Aspekt dieses scheinbar eher quantitativ-methodischen Teils des Donut-Vorgehens. Dies trat selbst beim sehr neutralen, Modell-prüfenden Vorgehen in Kopenhagen zutage. Dabei ist nicht der Donut selbst politisch, die Indikatorenwahl macht dies nur in besonderer Weise deutlich.

## 3.1.1 Überblick: Strategische Anwendung bei individuellen städtischen Zielen und Indikatoren

Im Hinblick auf die Frage der Entwicklung der Ziele und Indikatoren gibt es zudem unterschiedliche Wege: Von den Zielen zu den Indikatoren (Beispiel Nanaimo) oder umgekehrt, über die Indikatoren zur Definition von Zielen (Beispiel Brüssel). Die verschiedenen Porträts und Einbettungen des Donuts in andere Vorhaben zeigen die vielfältigen Ansatzmöglichkeiten, den Weg in eine Donut-Ökonomie zu starten. Eine zentrale Erfahrung haben jedoch alle Städte gemacht: **Der Donut verbindet Zielsetzung und Zielmessung** – und beides erfordert in vielen Teilschritten jeweils politische Entscheidungen (Dimensionen, Daten, Ist-Zustand, Indikatoren, Zielwerte). Zudem visualisiert der Donut Wechselwirkungen und offenbart Zielkonflikte. Es braucht sowohl die politische als auch die Verwaltungsebene sowie die Stadtgesellschaft, um Wirkung zu entfalten. Nicht zuletzt kann und tut der Donut beides: durch den ganzheitlichen Ansatz Komplexität erhöhen und gleichzeitig durch die Visualisierung und Auswahl der Dimensionen Komplexität reduzieren.

# 3.1

## Die Donut-Ökonomie als strategischer Kompass

### 3 Das Modell in der Praxis / 3.1 Anwendungsbeispiele international

Die folgende **Tabelle gibt einen ersten Überblick der internationalen Städte**. Es werden jeweils die Treiberinnen und Treiber, der besondere Anwendungsfall des Donuts sowie das Ausmaß der Partizipation aufgeführt. Die Zeile „Verhältnis Daten und Ziele“ legt den jeweiligen Startpunkt der Einführung und Erstellung des City-Porträts und Donuts der internationalen Städte offen.

**Tabelle 1:**  
**Überblick der internationalen Städte**

	Amsterdam	Portland	Nanaimo	Cornwall	Brüssel	Kopenhagen
<b>Treiberinnen und Treiber</b> (Akteurinnen- und Akteurs-ebene)	Stadtverwaltung	Bureau of Planning and Sustainability	Stadtrat und Stadtverwaltung	Stadtverwaltung	Regionalverwaltung und Projektteam (inkl. Beratung)	Mitglied der Bürger:innenvertretung / Stadtrat → Wirtschaftsabteilung
<b>Anwendungsfall</b>	Strategie-Check Instrument für Strategieerstellung (bspw. Kreislaufwirtschaftsstrategie)	Orientierungs- und Richtungsgebend (systemkritisch, stark konsumkritisch) für eine Teilstrategie des Bureau of Planning and Sustainability	Sortierungs- und Priorisierungshilfe von Strategien und Zielen im Stadtentwicklungsprozess	Ganzheitlicher Entscheidungscheck und Projektplanungsinstrument	Bestandsaufnahme Indikatorenentwicklung	Gesamtstädtisches Steuerungsinstrument
<b>Verhältnis Daten und Ziele</b>	Strategie → Daten; Nutzung vorhandener Daten, die sich für die jeweilige Linse eignen.	Daten → Strategie	Stadtstrategie → Ziele → Daten	Ziele → Daten	Daten → Ziele	Daten → Benchmarks/Schwellenwerte (Governance Aspekt im Vordergrund), insgesamt ein sehr nüchterner Blick auf Daten und Kennzahlen
<b>Ausmaß Partizipation</b>	Mittel. Umfangreiche Beteiligung bei lokal-sozialer Linse.	Gering. Zwei Workshops mit verschiedenen Verwaltungseinheiten, ansonsten hauptsächlich mit DEAL-Community und Bureau of Planning and Sustainability (BSP)	Sehr hohes Ausmaß bei allen Stakeholdern im gesamten Strategieprozess. Nicht Donut-spezifisch	Gering. Tool wird von Verwaltung und Politik genutzt.	Hoch (insbesondere bei City-Porträt-Erstellung)	Gering. Keine Bürger:innenbeteiligung; Austausch mit diversen Non-Governmental Organisations (NGOs), verwaltungsinterner Austausch auf Arbeitsebene

### 3.1.2 Amsterdam

Der „Amsterdam City Doughnut“ ist der weltweit erste City Donut und zugleich das prominenteste Beispiel, wie die Donut-Ökonomie für eine Stadt konkretisiert werden kann. Er wurde als Pilotprojekt im Rahmen der Erstellung eines methodischen Leitfadens zur Anwendung des Donut-Modells für Städte entwickelt und Anfang des Jahres 2020 veröffentlicht. Der Erstellung des Amsterdamer Donuts liegt ein **umfangreicher partizipativer Prozess** zugrunde. Der Auslöser für die Erstellung des Donuts war die Entwicklung der Circular-Economy-Strategie für Amsterdam. Beide Dokumente wurden zeitgleich veröffentlicht.<sup>39</sup>

#### 3.1.2.1 Übersicht

Die Erstellung des City Donuts fand im Rahmen des Engagements der Stadt Amsterdam in der Thriving Cities Initiative (TCI) statt. Die TCI hat im Rahmen eines Pilotprogramms einen methodischen Leitfaden zur Erstellung von City-Porträts herausgegeben, der von Kate Raworth und dem Doughnut Economics Action Lab (DEAL) konzeptualisiert und in den Städten Philadelphia, Portland und Amsterdam entwickelt und angewandt wurde.<sup>40</sup> Der Ansatz verfolgt eine **lokal ausgerichtete Vorgehensweise** (*place-based methodology*), deren Ergebnis ein individuelles Porträt der jeweiligen Stadt ist. Die Entscheidung, das Donut-Modell für Amsterdam zu adaptieren, steht in Zusammenhang mit dem Design der Circular-Economy-Strategie und den Klimazielen der Stadt. In der Stadtverwaltung hat man realisiert, dass für eine wirkliche Kreislaufwirtschaft strukturelle Veränderungen notwendig sind. **So sagt Marieke van Doorninck, stellvertretende Bürgermeisterin von Amsterdam: „Wir können den großen Wandel hin zu einer kreislauforientierten und klimaneutralen Welt nicht vollziehen ohne das System, in dem wir leben, in Frage zu stellen, denn es ist das System selbst, das uns zu einer Stadt macht, die so viel verschmutzt.“**<sup>41</sup>

Der Amsterdam City Doughnut versteht den von Kate Raworth entwickelten **„Donut der sozialen und planetaren Grenzen“ als Kompass für das 21. Jahrhundert**. Auf der Grundlage von Raworth' Modell wurde in einem breit angelegten partizipativen Prozess ein City-Porträt, also ein Porträt der Stadt Amsterdam entwickelt. Der ursprüngliche Donut wurde dabei als Instrument verstanden, um die Frage zu beantworten: **„Wie kann diese Stadt gleichsam ein Ort sein, der auch das Wohlergehen aller Menschen und die Gesundheit des gesamten Planeten respektiert?“**<sup>42</sup>

#### 3.1.2.2 Prozess und Ergebnisse

Um diese Frage zu beantworten, wurden vier so genannte „Linsen“ entwickelt, durch die auf die Stadt geblickt wurde und deren Kernfragen sich aus der oben genannten übergeordneten Fragestellung ableiten (vgl. Abschnitt 2.1.2). Die Linsen entsprechen vier Quadranten, an denen die verschiedenen **Schnittstellen zwischen lokaler und globaler Ebene und ökologischer Decke sowie sozialer Grundlage** deutlich werden (vgl. Abbildung 11).<sup>43</sup>

<sup>39</sup> Weitere Informationen im Interview mit Marieke van Doorninck (Green European Journal 2020).

<sup>40</sup> Doughnut Economics Action Lab 2020a, Seiten 3 und 41.

<sup>41</sup> Zitat von Marieke van Doorninck aus dem Webinar Doughnut Economy. Die Aufzeichnung des Webinars kann auf Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=74apj3blfKA> abgerufen werden (Oikos Denktank [Youtube] 2021).

<sup>42</sup> Mehr zum „Amsterdam City Doughnut“-Bericht, siehe: Doughnut Economics Action Lab 2020b, S. 5.

<sup>43</sup> Eigene Darstellung (PD) in Anlehnung an Doughnut Economics Action Lab 2020b, S. 5.



Abbildung 11:  
Vier-Linsen-City-Porträt  
der Stadt Amsterdam



In einer Reihe von Workshops mit Mitarbeitenden der Amsterdamer Verwaltung und lokalen Akteurinnen und Akteuren wurde der Blick durch die lokal-soziale Linse geworfen. Durch diese Workshops wurden die Erfahrungen, Visionen und Prioritäten der Amsterdamerinnen und Amsterdamer einbezogen. Zudem wurden bereits bestehende Ziele der Stadt in den Bereichen, die für diese Linse relevant sind, mit offiziellen Daten der Stadt abgeglichen. So entstand zwar kein umfassendes Bild, aber ein **„Schnappschuss“ der lokal-sozialen Gegebenheiten** in Amsterdam. Marieke van Doorninck betont dabei, wie wichtig es ist, dass auch Mitarbeitende der Stadt an diesen Workshops teilnehmen, denn: **„Wenn die Menschen, die für die Verwaltung arbeiten, die Idee nicht annehmen, dann (...) kann die Idee verschwinden. (...) Man muss sie in der Organisation verankern“**.<sup>44</sup>

Für die lokal-ökologische Linse wurde der **Biomimikry-Ansatz** gewählt. Bei Biomimikry geht es um eine durch die Natur inspirierte Innovation; es geht darum, sich von Formen, Prozessen und Ökosystemen in der Natur bei der Entwicklung nachhaltiger Designs und Lösungen inspirieren zu lassen.<sup>45</sup> In Amsterdam wurde geschaut, wie die die Stadt umgebenden Ökosysteme zu menschlichem Wohlergehen beitragen, beispielsweise durch Luftreinigung, Temperaturregulierung oder die Bereitstellung von Wasser. Für die ausgewählten Eigenschaften wurde gefragt, wie die Stadt Amsterdam diese natürlichen Prozesse adaptieren und unterstützen kann.

Darüber hinaus wurden Ziele formuliert. Für die global-ökologische Linse wurde der Beitrag der Stadt beim Überschreiten der planetaren Grenzen mit dem Anteil abgeglichen, der der Stadt bei gleicher globaler Verteilung an Ressourcen zur Verfügung stünde. Für die global-soziale Linse wurden die Arbeitsbedingungen in der Lieferkette bestimmter Gütergruppen (Lebensmittel, Textilien, Elektrogeräte) betrachtet. Auch für die beiden globalen Linsen wurden **öffentlich verfügbare Daten genutzt**.

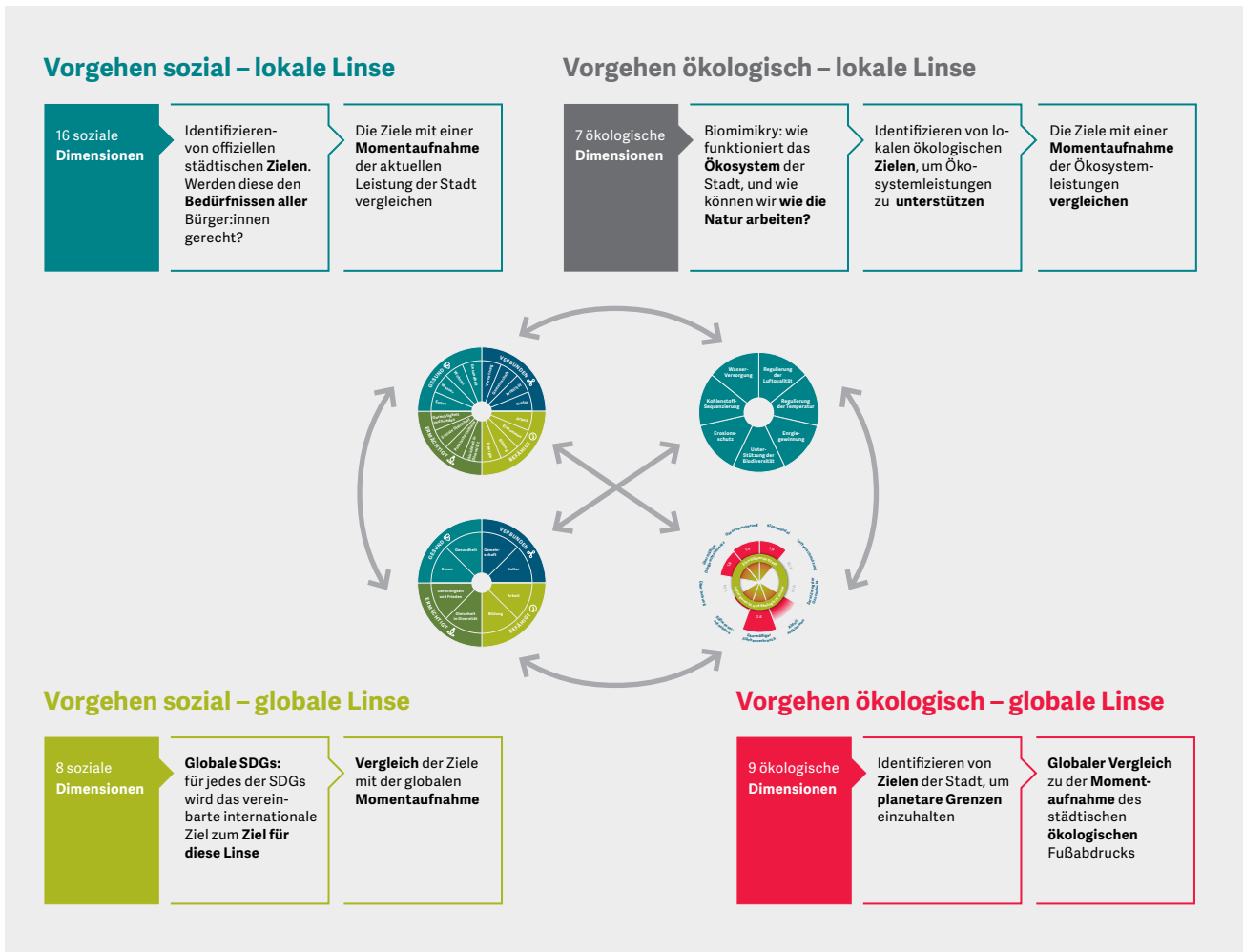
<sup>44</sup> Zitat von Marieke van Doorninck aus: Webinar Doughnut Economy (Oikos Denktank [Youtube] 2021).

<sup>45</sup> Weitere Informationen unter: <https://biomimicry.net/what-is-biomimicry/> und in der Publikation zur Vorstellung des Amsterdam Donuts: Doughnut Economics Action Lab 2020b, S. 8.



**Ergebnis des Prozesses ist ein „Selbstporträt“ der Stadt**, in dem der globale Donut durch diese vier Linsen auf die lokale Ebene heruntergebrochen wird, um für die Stadt spezifische Fragestellungen und Ziele abzubilden sowie gegebenenfalls vorhandene Daten einfließen lassen zu können. Die folgende Grafik (vgl. Abbildung 12)<sup>46</sup> bildet überblicksartig diese Schritte hin zur Abbildung der Ziele und Momentaufnahmen ab. Die Linsen im Inneren werden im Grundlagen-Teil im Abschnitt 2.1.2 über das City-Portrait genauer vorgestellt. Im vollständigen Portrait<sup>47</sup> können die Ziele und aktuelle Datenlage in jeder Dimension nachgesehen werden.

**Abbildung 12:**  
City-Portrait von Amsterdam –  
Bearbeitungsschritte  
je Linse



Die Stadtverwaltung selbst begreift den Donut nicht als Ergebnis, sondern als Instrument und Startpunkt für die weitere Entwicklung. Er soll als Instrument genutzt werden, um eine *Circular City* zu werden, eine Stadt der Kreislaufwirtschaft. Aufbauend auf dem Donut formulierte Amsterdam seine Kreislaufwirtschaftsstrategie 2020–2050 und entwickelte den „Amsterdam Circular Monitor“, der auf Basis der vier Linsen die Entwicklungen der Stadt im Hinblick auf dem Ziel der Kreislaufwirtschaft abbildet.<sup>48</sup> Der Donut selbst wurde also als **Instrument zur Entwicklung einer Strategie und des zugehörigen Monitorings** genutzt.

<sup>46</sup> Eigene Darstellung (PD) in Anlehnung an Doughnut Economics Action Lab 2020a, S. 14–38.

<sup>47</sup> Das vollständige City-Portrait von Amsterdam kann unter folgender Webseite abgerufen werden: <https://www.kateraworth.com/wp/wp-content/uploads/2020/04/20200406-AMS-portrait-EN-Single-page-web-420x210mm.pdf>.

<sup>48</sup> Weitere Informationen zum Thema Kreislaufwirtschaft in Amsterdam siehe: City of Amsterdam 2020.

Die Erstellung des Donuts für Amsterdam beruhte zwar auf einem breit angelegten partizipativen Prozess, aber war dennoch zu weiten Teilen ein **Prozess der Stadtverwaltung**. Entstanden ist ein Porträt, das im Wesentlichen auf **Daten aus öffentlich zugänglichen Quellen** beruht. Der nächste Schritt der Entwicklung wäre hier die Erstellung eines „Selfies“ – „vom öffentlichen Porträt zum städtischen Selfie“<sup>49</sup> – in dessen Rahmen Akteurinnen und Akteure der Stadt ihre vielfältigen Aktivitäten dokumentieren, die dazu beitragen, den Donut mit Leben zu füllen und die Ziele zu erreichen. Für Amsterdam ist ein wichtiger Akteur dafür die *Amsterdam Doughnut Coalition*<sup>50</sup>, ein offenes Netzwerk aus verschiedenen Amsterdamer Initiativen, NGOs sowie Bürgerinnen und Bürgern, die als Change Agents auf vielfältige Weise zu unterschiedlichen Zielen des Donuts beitragen und von der Stadt unterstützt werden.<sup>51</sup> Marieke van Doorninck betont, wie wichtig diese Initiativen sind, da sie es sind, die den Donut in ihre jeweiligen Communities und damit in die Stadtgesellschaft tragen.<sup>52</sup>

### 3.1.2.3 Erkenntnisse

Die Erstellung des Donuts erfolgte im Zusammenhang mit bestehenden Prozessen und Zielen, konkreter: mit Klimazielen und dem Ziel einer umfassenden Kreislaufwirtschaft. Die Prozesse der Erstellung der Kreislaufwirtschaftsstrategie und der Erstellung des Donuts wurden von der Verwaltung zusammengebracht und zusammengedacht; **der Donut soll als Instrument dienen, eine umfassende Kreislaufwirtschaft zu implementieren.**

Für den Prozess der Erstellung des Donuts war es sicherlich hilfreich zu wissen, wozu er konkret dienen bzw. welche Rolle ihm innerhalb des Verwaltungshandelns zukommen soll. Die Kreislaufwirtschaftsstrategie wurde im Hinblick auf den Donut bzw. mit dem **Blick durch die verschiedenen Linsen** entwickelt, weitere sollen folgen.<sup>53</sup>

Im Prozess wurde deutlich – und von den Akteurinnen und Akteuren betont – dass die Erstellung des Donuts sowohl von der Verwaltung selbst als auch von der Zivilgesellschaft getragen und unterstützt werden muss. Nur gemeinsam können die Ziele des Donuts erreicht werden. Der Donut kann ein hilfreiches Instrument zur Entwicklung von Strategien und auch zur Entwicklung des zugehörigen Monitorings sein, da er einen Perspektivwechsel bietet und den Blick auf das Ganze erlaubt: **„Wir verwenden also 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“**, erläutert *Amsterdams stellvertretende Bürgermeisterin van Doorninck*.<sup>54</sup> Weiterhin illustriert der Donut-Prozess in Amsterdam, dass häufig bereits umfangreiche und öffentlich zugängliche Daten vorliegen, die für die Erstellung des Porträts genutzt werden und entsprechend auch in ein Monitoring einfließen können. Das Amsterdamer Beispiel macht deutlich, wie es möglich ist, **mit vorhandenen Daten, einer engagierten Verwaltung und einer aktiven Zivilgesellschaft ein Porträt der Stadt zu erstellen**, das als Grundlage für die Erstellung konkreter Strategien sowie deren Beurteilung im Hinblick auf soziale Grundlagen und planetare Grenzen dienen kann.

<sup>49</sup> Vgl. Doughnut Economics Action Lab 2020b, S. 16.

<sup>50</sup> Webseite der „Amsterdam Doughnut Coalition“ unter: <https://amsterdamdonutcoalitie.nl/>.

<sup>51</sup> Interview mit Marieke van Doorninck, zu finden unter: Green European Journal 2020.

<sup>52</sup> Oikos Denktank [Youtube] 2021.

<sup>53</sup> Green European Journal 2020.

<sup>54</sup> Zitat aus dem Interview mit Marieke van Doorninck: Green European Journal 2020.

### 3.1.3 Region Brüssel

#### 3.1.3.1 Übersicht

In Brüssel wurde ein sechsköpfiges Projektteam von der Verwaltung der Region Brüssel beauftragt und für zehn Monate finanziert. Die Durchführung wurde zudem von der Staatssekretärin für Wirtschaftsentwicklung und Forschung, Barbara Trachte, unterstützt.<sup>55</sup> Das Projektteam – bestehend aus der Beratungsfirma Confluence ASBL, der Brüssel Management School und dem DEAL – wollte herausfinden, ob das Modell nützlich für die Bürgerinnen und Bürger sein und als Richtschnur für die zukünftige Entwicklung der Brüsseler Region dienen kann.<sup>56</sup> Diese umfasst 19 Gemeinden und hat mit ihren institutionellen Besonderheiten andere Ausgangsbedingungen als viele andere Städte.

Das Besondere beim Vorgehen in Brüssel sind die **vier Analyseebenen**, auf die die Donut-Methoden aufsetzen. Jede Ebene ermöglicht das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven: auf der Makroebene die **Perspektive der Region**, auf der Mesoebene der **Blick auf die städtischen Strategien**, auf der Mikroebene die **Perspektive auf einzelne Unternehmen und soziale Organisationen** sowie auf der Nanoebene die **Sicht auf einzelne Objekte**. Auf diese Weise werden auch verschiedene Akteurinnen und Akteure angesprochen und einbezogen: die Brüsseler Regierung und das Parlament, die Gemeindeverwaltungen, Unternehmerinnen und Unternehmer sowie weitere Vertreterinnen und Vertreter zivilgesellschaftlicher Organisationen und nicht zuletzt auch die Bürgerinnen und Bürger.<sup>57</sup>

Mit fünf Workshops und Teilnehmenden aus Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sowie einer sechswöchigen, virtuell stattfindenden Feedbackphase mit der Öffentlichkeit war das Vorgehen von einem großen partizipativen Anteil geprägt. Das Besondere an dem Vorgehen in Brüssel ist – ähnlich wie in Kopenhagen – dass die Entwicklung der zukünftigen Ziele und Strategie für das City-Porträt erst **nach einer ersten Erhebung und Sammlung der Daten** erfolgte (vgl. Abschnitt 3.1.3.2).

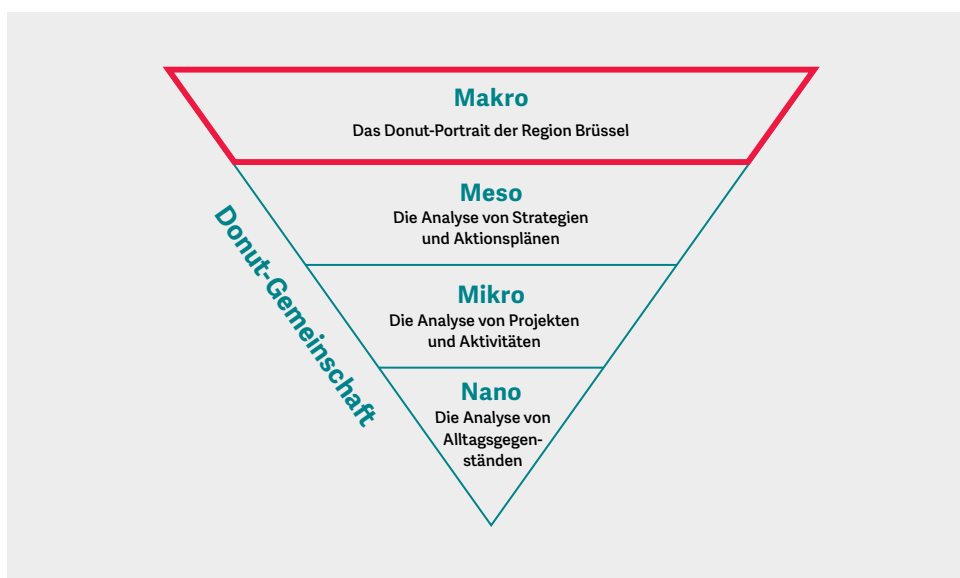


Abbildung 13:  
Analyse-Ebenen in Brüssel

<sup>55</sup> Weitere Informationen zum Vorgehen in Brüssel im Beitrag von Tristan Dissaux auf der DEAL-Webseite: <https://doughnuteconomics.org/stories/83> (Confluences [Stories] 2020).

<sup>56</sup> Video zu Brüssels Donut siehe: [https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=ZbOSeIrdpjjw&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=ZbOSeIrdpjjw&feature=emb_logo) (Confluences ASBL [Youtube] 2021).

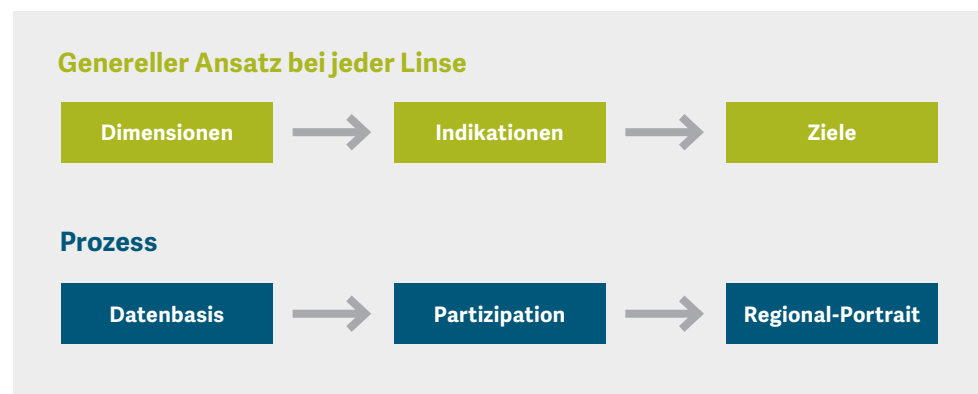
<sup>57</sup> Confluences [Stories] 2020.

### 3.1.3.2 Prozess und Ergebnisse

Die Entwicklung des Donuts und die Arbeit mit den Linsen orientiert sich entlang der **vier Analyseebenen: Makro, Meso, Mikro und Nano**. Alle zusammen bilden in Brüssel die **Donut-Gemeinschaft** (Abbildung 13).<sup>58</sup>

Das vorrangige Ziel in Brüssel war es, eine aktuelle Bestandsaufnahme der politischen Ziele der Brüsseler Region zu erarbeiten (**Makroebene**). Für die Erstellung des City-Porträts sammelte das Projektteam in Zusammenarbeit mit dem Institut für Statistik und der Umweltbehörde der Brüsseler Region zum einen die verfügbaren offiziellen Daten und zum anderen die Daten aus wissenschaftlichen Quellen und von zivilgesellschaftlichen Organisationen.<sup>59</sup> Dies war kein durchweg harmonischer Prozess, da das Projektteam von der regionalen Regierung finanziert und von einem Teil der regionalen Verwaltung unterstützt wurde, die mit der grünen Partei assoziiert wurde. „Dabei mussten wir aufpassen, nicht als politisches Projekt wahrgenommen zu werden“, so Laure Malchair, Direktorin von Confluences. Sie fügt hinzu: „Wir wollten das Porträt zusammen mit den Menschen entwickeln“. Nach der ersten Recherche und Aufbereitung der Daten wurden verschiedene Stakeholder (Verwaltungen der 19 Gemeinden, Unternehmen, NGOs) in einen ko-kreativen, kollaborativen Feedback-Prozess eingebunden. In fünf Workshops mit insgesamt 90 Teilnehmenden sowie einer sechswöchigen Online-Partizipation wurden 143 Indikatoren gesammelt sowie 109 weitere Vorschläge aufgenommen<sup>60</sup> (vgl. Abbildung 14).<sup>61</sup>

**Abbildung 14:**  
Ansatz und Prozess in  
Brüssel



Für die **Mesoebene** wurden zusammen mit der Thriving Cities Initiative Workshops mit verschiedenen Vertreterinnen und Vertretern der Gemeindeverwaltungen organisiert, um anhand des Donut Canvas<sup>62</sup> verschiedene mögliche Teilstrategien anhand der vier Linsen zu diskutieren. Es wurden die vielseitigen Wechselwirkungen erkannt und Wege aufgezeigt, wie die Strategien angepasst werden könnten, um ihre positive Wirkung in allen Dimensionen zu verbessern. Dieses Vorgehen soll wiederholt und für gegenwärtig geplante Strategien angewandt werden.<sup>63</sup>

<sup>58</sup> Eigene Darstellung (PD) in Anlehnung an Tristan Dissaux, Power-Point-Präsentation des dritten Sounding-Board-Treffens.

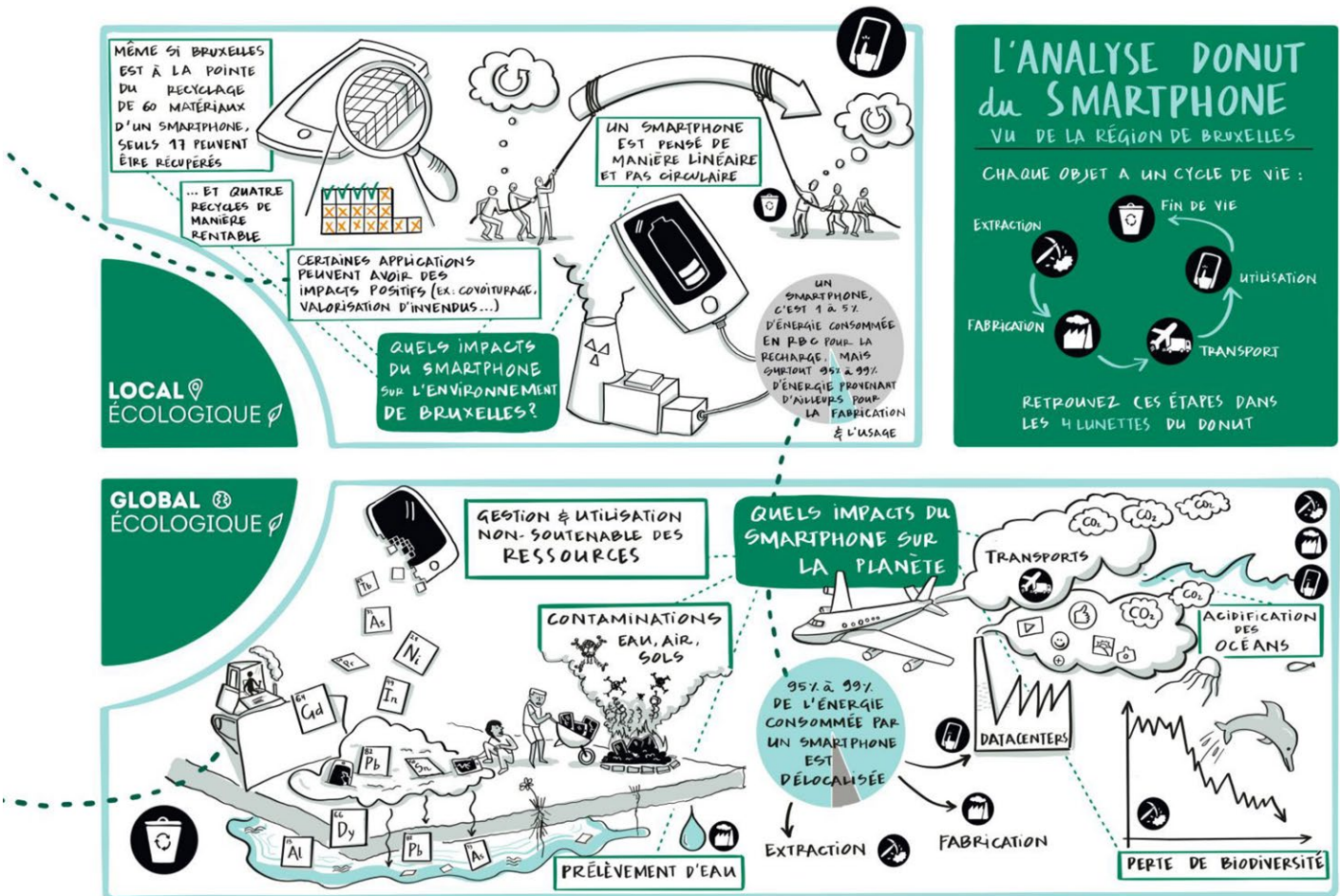
<sup>59</sup> Beschreibung der vier Analyseebenen des Brüsseler Donuts siehe Confluences [Stories] 2020.

<sup>60</sup> Über folgende Website können die Berichte und das Indikatorenset heruntergeladen werden: <https://donut.brussels/les-rapports/>. Das Indikatorenset ist jedoch aktuell nur auf französisch verfügbar.

<sup>61</sup> Eigene Darstellung (PD) in Anlehnung an Tristan Dissaux, Power-Point-Präsentation des dritten Sounding-Board-Treffens.

<sup>62</sup> Der Canvas ist ein grafisches Werkzeug um Strategien durch die vier Linsen des City-Porträts zu evaluieren. Mehr unter: <https://doughnuteconomics.org/tools-and-stories/76> sowie: Thriving Cities Initiative [Stories] 2021.

<sup>63</sup> Confluences [Stories] 2020.



Einen Mehrwert lieferte die Diskussion des Donuts auch auf der **Mikroebene**. Er half einzelnen Akteurinnen und Akteuren, wie lokalen Unternehmen und sozialen Organisationen, Wege zu einer transformativen Wirtschaftsweise zu identifizieren. „Das ist ein wichtiger Schritt hin zu einer CO<sub>2</sub>-neutralen Produktion und besseren Arbeitsbedingungen in der Region“, erklärt Malchair. Darüber hinaus machten die Workshops von Verwaltungs- oder politischen Entscheidungen verursachte, externe Hemmnisse sichtbar. Das ist ein weiteres wichtiges Teilergebnis, das an die Auftraggeber kommuniziert werden kann.<sup>64</sup> Für die **Nanoebene** wurde der Donut ebenfalls eingesetzt. Anhand eines Objekts wie dem Smartphone wurden die Auswirkungen des individuellen Konsums in allen vier Linsen aufgezeigt (ein Teil der Donut-Analyse, vgl. Abbildung 15).<sup>65</sup>

**Abbildung 15:**  
**Die Donut-Analyse eines Smartphones**

Es ist noch zu früh, die Wirkung des Donuts in Brüssel abzuschätzen. Durch die vielen Diskussionen wurde deutlich, dass viele Aspekte der Linsen nur von den nationalen und regionalen politischen Ebenen und nicht von den lokalen Gemeindeverwaltungen beeinflusst werden können. Der Donut kann jedoch helfen, die richtigen Fragen zu stellen, bevor Entscheidungen getroffen werden. **Malchair merkt dazu an:** „Man muss dabei bedenken, dass man mit diesen Fragen große Themen anspricht. Man sollte daher gut überlegen, wen man an den Tisch holt.“ Insgesamt half die Donut-Methode auf unterschiedliche Weise verschiedenen Akteurinnen und Akteuren, sich ein neues ökonomisches Denken anzueignen und auf das eigene Handeln zu übertragen.

<sup>64</sup> Ebd.

<sup>65</sup> Die Donut-Analyse eines Smartphones ist zu finden auf den Seiten 34 bis 35 in der ersten Zusammenfassung der Ergebnisse des Brüsseler Donuts (Confluences 2021).



### 3.1.3.3 Erkenntnisse

Der Donut in Brüssel ist keine statistisch akkurate Bestandsaufnahme der Region, dafür aber ein **Werkzeug für kollektive Reflexion, Sensibilisierung und Mobilisierung**. Er impliziert zwei Ebenen, die nicht voneinander zu trennen sind: die der Vision einerseits und des Werkzeugs andererseits. Das Modell nur als Darstellung für die Vision zu nutzen, entfaltet ebensowenig Wirkung wie es lediglich als Werkzeug einzusetzen, ohne dabei eine Vision zu verfolgen. Der Donut ist ein **Startpunkt für einen iterativen Wandlungsprozess in Richtung einer nachhaltigen Lebensweise**.<sup>66</sup> Dabei komplementiert der Donut die SDGs. Während die SDGs einen Fokus auf den Beitrag zu einzelnen Ziele erlauben, zwingt der Donut dazu, Strategien und Handlungen aus der Perspektive aller vier Linsen zu betrachten. Folglich hilft er, einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen.

Das Modell lädt zu der Frage ein, ob wir als Individuen und als Gesellschaft mit unserem Handeln die Grenzen der Natur und das Wohlbefinden unserer Mitmenschen vor Ort und im globalen Maßstab respektieren.<sup>67</sup> Um sich diesen großen Fragen zu nähern, empfiehlt das Brüssler Projektteam die vom DEAL vorgeschlagene Methodologie zu nutzen und beispielsweise mit dem Canvas der vier Linsen zu starten. Aber das Modell wirft nicht nur die wichtigen und richtigen Fragen auf. Malchair ergänzt: „Wir werden den Donut nutzen, um weitere Antworten zu finden“. Eine Herausforderung wird jedoch insbesondere die Implementierung sein, für die das Projektteam in Brüssel nicht legitimiert war. Nicht zuletzt ist also die Rolle der Verwaltung essenziell, diese Voraussetzungen zu schaffen. Zudem können die ersten Ergebnisse aus Sicht des Projekts nur die Basis für weitere Diskussionen sein, da die **Gesellschaft noch stärker einbezogen werden müsste**.

## 3.1.4 Region Cornwall

### 3.1.4.1 Übersicht

Die ländlich geprägte Region und Verwaltungseinheit Cornwall ist eine Donut-Pionierin: Als Reaktion auf den Klimanotstand adaptierte Cornwall das Donut-Modell auf die lokalen Bedarfe durch die Entwicklung des „**Cornwall Development and Decision Wheels (CDDW)**“. Das inzwischen App-basierte Instrument unterstützt Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger dabei, politische Entscheidungen bzgl. ihrer Auswirkungen auf die verschiedenen Donut-Bereiche zu analysieren. Auch bei Haushaltsfragen kommt das Instrument zum Einsatz.

Das CDDW wurde federführend von der Regionalverwaltung in Cornwall erarbeitet. Auch wenn es lokale Donut-Initiativen gab, verzichtete die Verwaltung in der Erarbeitung auf einen partizipativen Prozess.

Neben dem CDDW wurde **mit Unterstützung der Universität Exeter der „State of the Doughnut“-Bericht**<sup>68</sup> entwickelt. Dieser analysiert die Ist-Situation der Grafschaft anhand eines umfassenden Indikatorensets.

<sup>66</sup> Information von Tristan Dissaux, Power-Point-Präsentation des dritten Sounding-Board-Treffens.

<sup>67</sup> Confluences ASBL [Youtube] 2021.

<sup>68</sup> Mehr Informationen zum Exeter-Bericht siehe: University of Exeter 2020.

### 3.1.4.2 Prozess und Ergebnisse

Die Verwaltung der Region Cornwall reagierte mit der Einführung der Donut-Ökonomie auf den Klimanotstand: Der für das Thema Klimaneutralität zuständige Mitarbeiter, Alex Rainbow, wurde beauftragt, das **Donut-Modell auf die Verhältnisse in Cornwall anzupassen**. Die besondere Herausforderung dabei war, dass zwar zeitgleich in Amsterdam und anderen Städten das City-Porträt entwickelt wurde, aber weder der Prozess noch die Ergebnisse schon vorlagen. So erklärt sich, weshalb in Cornwall mit dem CDDW ein ganz eigenes Instrument entwickelt wurde. Eine partizipative Entwicklung, gemeinsam mit lokalen Initiativen wie „Cornwall Neighbours for Change“, erfolgte dabei zunächst nicht.

Peter Lefort, ein ehemaliger Kollege von Rainbow und heute wissenschaftlicher Mitarbeiter an der University of Exeter, kommentiert: „Eine breitere Beteiligung der lokalen Gemeinschaft bei der CDDW-Entwicklung hätte die Transparenz erhöht und zu einer breiten Anwendung geführt. Gleichwohl war es sinnvoll, diese Aufgabe einer Person zuzuweisen und ihr den notwendigen Freiraum für die Arbeit zu geben. Denn so konnte das CDDW auf die Erfordernisse von Verwaltung und Politik direkt zugeschnitten werden.“ Zwei Monate habe ihn diese Aufgabe gekostet, so Alex Rainbow.

Das CDDW umfasst – angelehnt an den Original-Donut von Kate Raworth – einen äußeren Ring mit umweltbezogenen Kriterien wie zum Beispiel Landverbrauch und Luftqualität sowie einen inneren Ring mit sozialen Kriterien wie Gesundheit und Wohlstand. Für jede wichtigere politische Entscheidung wird – so berichten Rainbow und Lefort – inzwischen bereits in der Frühphase der Entscheidungsfindung ein Decision Wheel erstellt. Außerdem muss das Decision Wheel dem Rat bei jeder **Entscheidungsvorlage** zur Verfügung gestellt werden – zwischen drei und zehn Decision Wheels würden dem Rat monatlich vorgelegt. Während das erste Decision Wheel über eine einfache Excel-Tabelle erstellt wurde, nutzt Cornwall inzwischen eine nutzendenfreundlichere, webbasierte Version, die zukünftig als Open Source Tool auch für die Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden soll.

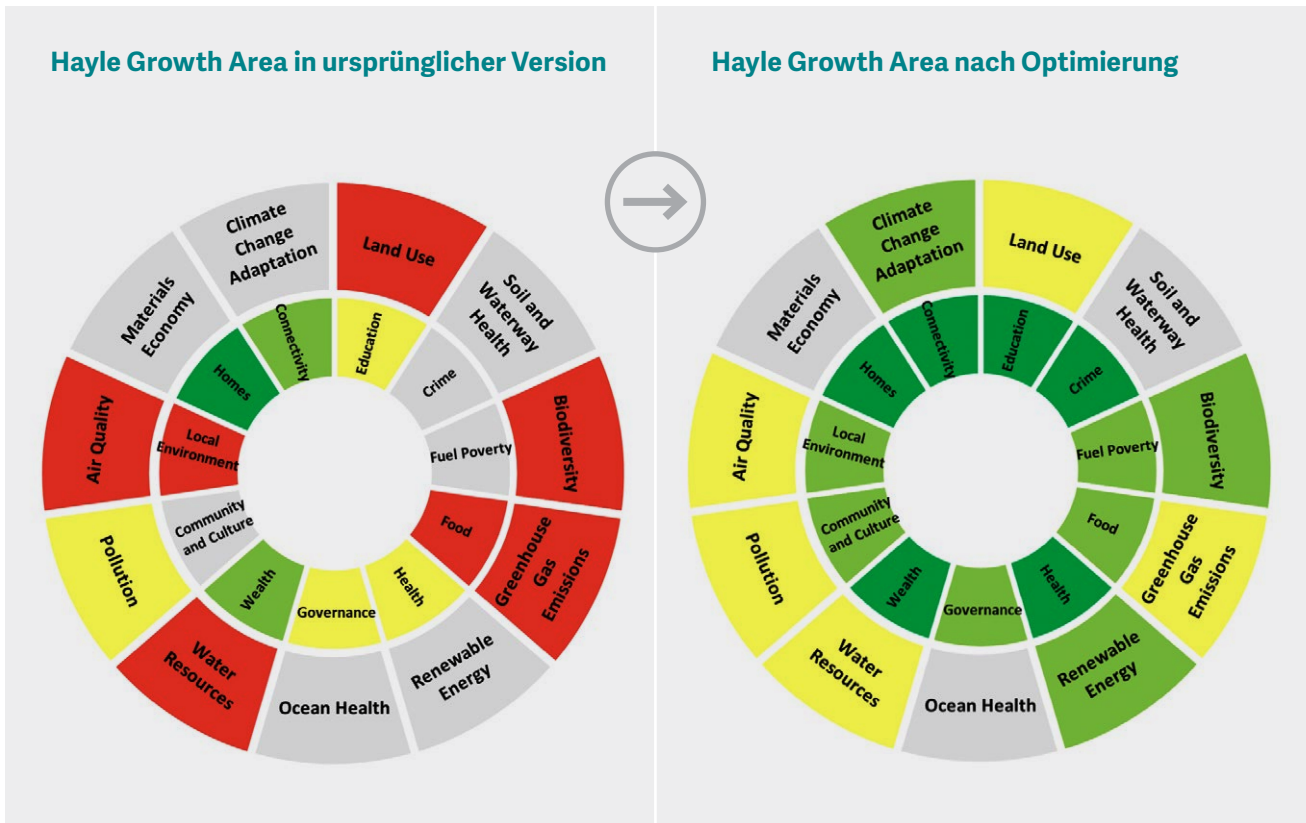
Dank dem CDDW werden Entscheidungen inzwischen sehr viel **wirkungsorientierter und transparenter** getroffen, berichtet Rainbow: „Die Auswirkungen von Projektideen werden inzwischen schon in einer sehr frühen Phase mit dem CDDW getestet. So können negative Effekte von Entscheidungen rechtzeitig – wo dies möglich ist – kompensiert werden.“ So wurde beispielsweise das Stadtentwicklungsprojekt „Hayle Growth Area“ auf Basis des CDDW so optimiert, dass die **negativen Effekte reduziert und die positiven Effekte teilweise verstärkt** werden konnten (vgl. Abbildung 16)<sup>69</sup> Aktuell wird das CDDW genutzt, um die Auswirkungen von Corona-bedingt notwendigen Sparmaßnahmen zu analysieren.

Außerdem, ergänzt Lefort, zeige sich frühzeitig, wo noch Daten fehlen. Diese **„Transparenz der Ignoranz“** helfe, weitere Daten zum Beispiel zu den Auswirkungen bzgl. der Luftverschmutzung einzuholen, um dann evidenzbasierte Entscheidungen treffen zu können. Und auch in der politischen Diskussion habe sich das CDDW bewährt: **„Alle Entscheidungen haben positive und negative Auswirkungen, mit dem Decision Wheel wird dies sehr transparent gemacht. Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger können auf dieser Grundlage viel besser argumentieren, dass sie negative Auswirkungen bewusst in Kauf nehmen, da die Vorteile die Nachteile überwiegen. Die politische Diskussion wird dadurch sachlicher“**, beobachtet Rainbow. Interessant – und ermutigend außerdem: Auch den politischen Wechsel von einer links-grünen hin zu einer konservativ-rechten Mehrheit im Kommunalparlament der Region Cornwall hat das CDDW überlebt. Rainbow: „Nach anfänglicher Skepsis haben unsere neuen Kommunalpolitiker:innen das CDDW übernommen und nutzen es intensiv.“

<sup>69</sup> Cornwall County Council, internes Dokument.

# 3.1 Die Donut-Ökonomie als strategischer Kompass

## 3 Das Modell in der Praxis / 3.1 Anwendungsbeispiele international



**Abbildung 16:**  
CDDW am Beispiel eines  
Stadtentwicklungs-  
projektes

Neben dem CDDW hat die University of Exeter mit dem Bericht „State of the Doughnut“<sup>70</sup> das **Donut-Modell auf die Region Cornwall übertragen** und so einen übergeordneten „Donut“ für Cornwall entwickelt. Der 73 Seiten umfassende Bericht bietet einen umfassenden Kriterienkatalog. „Unter Beteiligung von lokalen Forscherinnen und Forschern sowie Praktikerinnen und Praktikern haben wir verfügbare Datensätze pro Themenfeld identifiziert und auf dieser Basis Indikatoren entwickelt“, heißt es im Bericht<sup>71</sup>. „Der ‚State of the Doughnut‘ – so die Autorinnen und Autoren weiter – könne dabei helfen, den ‚kollektiven Fokus‘ darauf zu richten, in Bezug auf alle Wirkungsziele in die ‚richtige Richtung‘ zu gehen.“ Dabei ordnet der Bericht passende politische Ziele und Strategien hier ein.

<sup>70</sup> Der vollständige Bericht der University of Exeter kann unter folgender Adresse abgerufen werden: <http://exeteracuk-lb01-production-79157492.eu-west-1.elb.amazonaws.com/media/universityofexeter/esi/pdfs/SustainableDevelopmentInCornwall-FullReport-Jun2021.pdf>.

<sup>71</sup> Ebd., S. 44.



### 3.1.4.3 Erkenntnisse

Das von Cornwall entwickelte CDDW ist ein vergleichsweise niedrigrschwelliger Ansatz, der gegebenenfalls auch eine umfassendere City-Porträt-Methode ergänzen könnte. Das CDDW hilft dabei (und zwingt dazu), die **Auswirkungen von Entscheidungen breit zu analysieren, transparent zu diskutieren und auf Basis einer klaren Datenlage gegebenenfalls Nachbesserungen vorzunehmen**. Dabei hilft die visuelle Klarheit bei der Kommunikation und Akzeptanz.

Laut Rainbow und Liefert gibt es ein paar zentrale Erfolgsfaktoren für die Einführung und Nutzung:

- / **Klare Unterstützung von der Verwaltungsleitung:** Dank der klaren (Selbst-)Verpflichtung der Verwaltungsleitung konnten einerseits die notwendigen Ressourcen gesichert und andererseits ein übergreifender Konsens erzielt werden.
- / **Klein anfangen:** Durch den anfänglich relativ geringen Mitteleinsatz stand das Projekt erst nach erfolgreicher Entwicklung einer ersten Version im Fokus. So konnte die Entwicklungsphase sehr effizient abgeschlossen werden.
- / **Verwaltungsinternen Aufschlag machen:** Ein umfassender partizipativer Prozess in der Designphase ist nicht zielführend. Die Einbindung der diversen Interessensgruppen kann sehr gut auf Basis der ersten Version des Decision Wheels erfolgen. Hinzu kommt, dass andere Organisationen – angelehnt an den Verwaltungs-Donut – ihre eigenen Donuts entwickeln können. Nicht alle Donuts müssen gleich sein.
- / **Früh in den Entscheidungsprozess einbinden:** Bei einer Nutzung in der Projekt-Frühphase bietet das Decision Wheel die Chance, einerseits durch zusätzliche Daten evidenzbasiertere Entscheidungen zu treffen und andererseits mit Nachbesserungen mögliche negative Effekte in bestimmten Bereichen zu reduzieren.

## 3.1.5 Kopenhagen

### 3.1.5.1 Übersicht

In Kopenhagen wurde die Wirtschaftsabteilung durch einen Beschluss der Bürger:innenvertretung 2020 beauftragt zu prüfen, wie die Stadt das Donut-Modell als umfassendes Steuerungsinstrument nutzen kann.<sup>72</sup>

Im weiteren Verlauf beschäftigte sich die Wirtschaftsabteilung mit dem Donut-Modell und stand im kontinuierlichen Austausch mit der DEAL-Community und der Amsterdamer Stadtverwaltung. Zudem wurden verwaltungsübergreifend weitere Beteiligte einbezogen, das Modell diskutiert und Indikatoren ermittelt.<sup>73</sup> Es ging stets darum, **die (methodischen) Möglichkeiten des Modells als Steuerungsinstrument zu prüfen und nicht nur als Dialoginstrument zu nutzen**. Der Fokus in Kopenhagen lag in diesem Prüfprozess daher primär auf der Entwicklung von Indikatorik und Zielwerten.

<sup>72</sup> Siehe Wirtschaftsministerium Kopenhagen 2021, S. 3., vgl. FN 75

<sup>73</sup> Die Tabellen mit den vorläufigen sozialen und planetaren Indikatoren befinden sich im Anhang 1 des Berichts „Das Donut-Modell in der Stadtverwaltung von Kopenhagen“ auf S. 16 unter: <https://www.kk.dk/sites/default/files/agenda/3373c9f8-a4c4-4336-838f-3c884534bbb4/10525ddd-bcc3-4510-899c-0167b8139692-bilag-1.pdf>.

Im Juni 2021 beschloss die Bürger:innenvertretung auf Empfehlung der Wirtschaftsabteilung für den Haushalt 2022 eine Stabsstelle mit zwei Vollzeitäquivalenten einzuplanen. Diese soll sich über einen Zeitraum von zwei Jahren der Implementierung des Donut-Modells in Kopenhagen widmen.<sup>74</sup>

### 3.1.5.2 Prozess und Ergebnisse

Treiberin in Kopenhagen war die Bürger:innenvertretung, die auf Vorschlag eines Mitglieds die Wirtschaftsabteilung mit der Prüfung des Donut-Modells als Steuerungsinstrument beauftragte. Die Wirtschaftsabteilung hat in der Folge mit verschiedenen nationalen und internationalen Organisationen gesprochen und stand im **kontinuierlichen Dialog mit dem DEAL und der Stadtverwaltung von Amsterdam**.<sup>75</sup> Umfassende Bürger:innenbeteiligungsprozesse wurden durch den starken Fokus auf die methodischen Möglichkeiten als Governance Tool nicht organisiert.

Im Mittelpunkt des verwaltungsinternen Austauschs stand die **Methoden und Indikatorenentwicklung für jede Dimension des Donuts**. Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Ministerien und Abteilungen wurden eingeladen und nach den von ihnen genutzten Kennzahlen befragt sowie gebeten mitzuentcheiden, welche davon für die Erstellung des Donuts ausgewählt werden sollten. „Der Auswahlprozess war von einer gewissen Zufälligkeit geprägt und zum Teil politisch motiviert.“, so Jelle van der Kamp, Referent der Wirtschaftsabteilung und resümiert: „Am Ende geht es um politische Entscheidungen“. Gerade im inneren Ring des Donuts, den sozialen Dimensionen, sind die Maßstäbe relativ und Schwellen bzw. Zielwerte, wie sie es für die planetaren Grenzen gibt, nicht so einfach zu ermitteln. Die Schwellenwerte für die sozialen Dimensionen spiegeln nach Einschätzung der Wirtschaftsabteilung zudem eher politische Ziele oder Ambitionen wider.<sup>76</sup> Die Wirtschaftsabteilung sammelte zudem weitere statistische Daten für die vorläufige Erstellung des Kopenhagener Donuts (vgl. Abbildung 17)<sup>77</sup> und schlug für jeden Indikator erste Ziel- und Schwellenwerte vor.<sup>78</sup>

**Der Prozess in Kopenhagen ist damit keineswegs abgeschlossen.** Die Prüfung der Wirtschaftsabteilung hat festgestellt, dass es noch weitere Arbeit an und mit dem Donut-Modell braucht, um es als operatives Steuerungsinstrument stadtweit nutzen zu können. Dabei gilt es auch, die Wechselwirkungen mit den zahlreichen anderen Steuerungswerkzeugen für eine nachhaltige Entwicklung und Umsetzung der Klimapolitik, einschließlich der SDGs, zu klären.<sup>79</sup>

<sup>74</sup> Mehr Informationen im Protokoll der Ausschusssitzung vom Ausschuss für Wirtschaft, Währung und Industriepolitik zum Thema „Donut Modell in der Stadt Kopenhagen“ (siehe Ausschuss für Wirtschaft, Währung und Industriepolitik 2021).

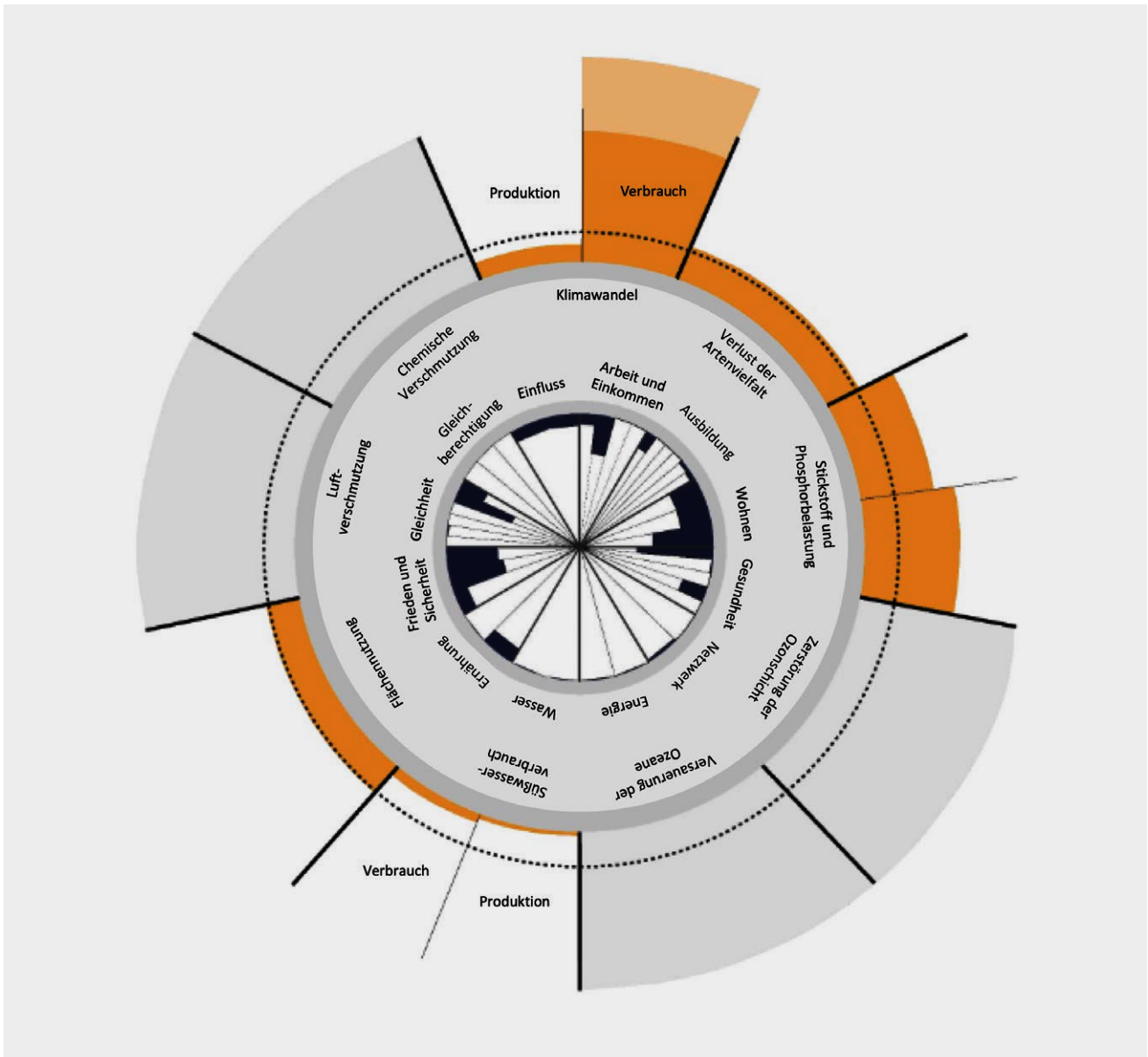
<sup>75</sup> Siehe Wirtschaftsministerium Kopenhagen 2021, S. 7.

<sup>76</sup> Ebd., S. 8.

<sup>77</sup> Eigene Darstellung (PD) in Anlehnung an Wirtschaftsministerium Kopenhagen 2021, S. 10.

<sup>78</sup> Ebd., S. 17.

<sup>79</sup> Ausschuss für Wirtschaft, Währung und Industriepolitik 2021.



Dazu hat die Wirtschaftsabteilung der Bürger:innenvertretung eine Empfehlung zur Fortführung der Arbeit ausgesprochen und die **Einrichtung einer Stabsstelle mit zwei Vollzeitstellen** vorgeschlagen. Diese soll die offenen Fragen in einem Zweijahreszeitraum klären, den Austausch mit verschiedenen Interessengruppen und der Forschung fortführen und das Modell umsetzen. Wegen der Wahlen im November 2021 ist zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Studie diese Stabsstelle noch nicht eingerichtet. Folglich ruht die Arbeit mit dem Donut derzeit (Anfang 2022).

**Abbildung 17:**  
**Kopenhagener Donut**

Es wird zudem in Aussicht gestellt, dass die Stabsstelle mithilfe des Modells auch eine Bewertung der CO<sub>2</sub>-Folgen politischer Maßnahmen prüfen sollte. Auf diese Weise soll die bisherige Lücke in der Kopenhagener Verwaltung für eine frühzeitige und konsistente Bewertung der CO<sub>2</sub>-Emissionen von politischen Entscheidungsprozessen geschlossen werden.<sup>80</sup>

<sup>80</sup> Mehr zu dem Beschluss unter: <https://www.kk.dk/dagsordener-og-referater/Borgerrepr%C3%A6sentationen/m%C3%B8de-24062021/referat/punkt-5> (Ausschuss für Wirtschaft, Währung und Industriepolitik 2021).

### 3.1.5.3 Erkenntnisse

Die Erfahrung in Kopenhagen zeigt, dass ein **klarer politischer Auftrag und eine zentrale Koordination die verwaltungsübergreifende Kooperation erleichtert**. Durch den Fokus auf die Eignungsprüfung als Steuerungsinstrument und den Verzicht auf eine umfassende Bürger:innenbeteiligung entwickelte Kopenhagen bereits innerhalb eines Jahres Indikatoren und Zielwerte für die Dimensionen des Donuts. Aus Sicht der Wirtschaftsabteilung bietet der Donut **keine Lösungen oder ausreichend Methoden zur Entwicklung von Indikatoren und Zielwerten** an, sondern stellt primär einen **Rahmen für eine ganzheitliche Herangehensweise** bereit. Darin liege aber auch wiederum der Vorteil, so Thomas Tranekær, Leiter der Wirtschaftsabteilung. **Er erläutert: „Anstelle jedes einzelne Themenfeld für sich zu optimieren, optimiert man idealerweise über Themenfelder, Verwaltungseinheiten und Strategien hinweg“**. Selbst der im Vergleich zu den anderen Städten fast schon nüchtern-neutrale Zugang der Wirtschaftsabteilung brachte den im Donut-Modell und auch der Indikatorenentwicklung innewohnenden politischen Aspekt hervor. Jelle van der Kamp, Referent der Wirtschaftsabteilung, berichtet, dass in der Indikatorenentwicklung versucht wurde, verschiedene Interessen zu antizipieren und auszugleichen, sodass am Ende alle den ausgewählten Indikatoren zustimmen konnten. Aktuell gibt es eine politische Mehrheit für das Donut-Modell. Um es **robuster gegen politischen Wandel** zu machen, wäre es laut Thomas Tranekær sinnvoll, das Modell weiter zu quantifizieren und weniger als Dialoginstrument zu nutzen.

## 3.1.6 Nanaimo

### 3.1.6.1 Übersicht

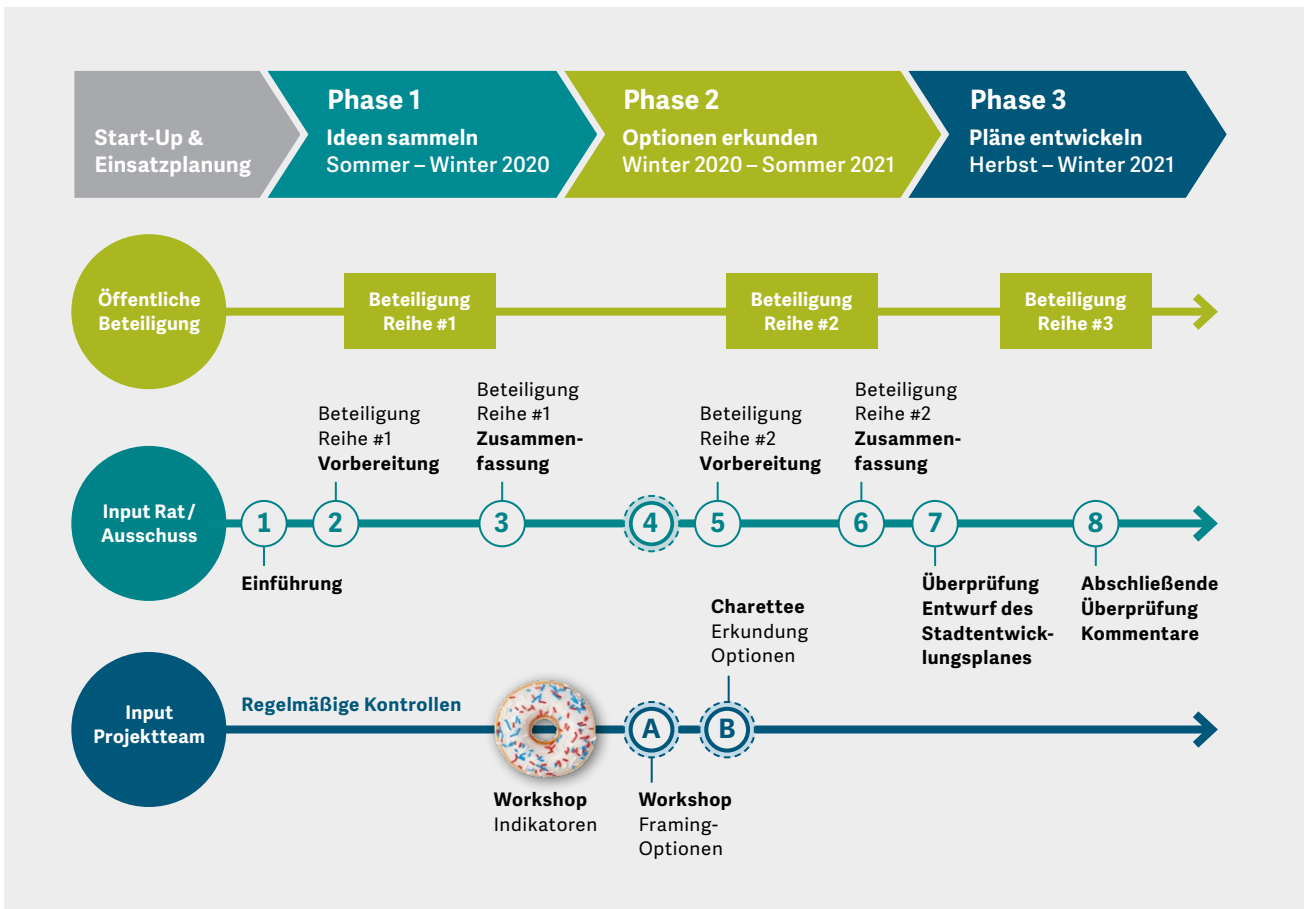
Die Stadtverwaltung von Nanaimo integrierte das Donut-Modell in den **breit angelegten und partizipativen Strategieprozess „Reimagine Nanaimo“**. Dieser verfolgt das Ziel, eine neue Vision für Nanaimo zu entwickeln und dafür zentrale Teilstrategien aufeinander abzustimmen. In diese Vision werden sowohl die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses und die Vision des Stadtrats als auch die SDGs einbezogen und aufeinander abgestimmt.

Auf Vorschlag des Stadtrats wurde der **Prozess mithilfe des Donut-Modells neu ausgerichtet**. Die Donut-Ökonomie bot inhaltlich einen Rahmen, methodisch ein Vorgehen und visuell ein Modell, diese verschiedenen Quellen für die neue städtische Vision zu sortieren, zu fokussieren und abzustimmen. Durch den bereits gestarteten breiten Strategie- und Partizipationsprozess wurden die Dimensionen des Donuts an die speziell von den Akteurinnen und Akteuren in Nanaimo entwickelten, übergreifenden strategischen Themenfelder und Ziele angepasst. Das Porträt unterstützte bei der Identifizierung von Indikatoren und den Überlegungen für ein zukünftiges Monitoring dieser Ziele. Dabei zieht Nanaimo nur die Indikatoren in Betracht, auf die sie einen direkten Einfluss haben. Der Donut stellt in Nanaimo folglich eine **praktische Unterstützung des Strategie- und insbesondere des Monitoringprozesses** dar.

### 3.1.6.2 Prozess und Ergebnisse

Der Strategieprozess, in den der Donut durch den Stadtrat eingebracht wurde, hat zum Ziel, koordiniert zentrale Strategiepapiere zu überarbeiten, neue strategische Themenfelder des Stadtrats einzubringen und schließlich ein Rahmenwerk für die Messung und Umsetzung dieser aktualisierten politischen Ziele zu finden. Er ist in die drei Phasen **Ideensammlung, Szenarienentwicklung und Maßnahmenentwicklung** gegliedert. Ein sehr umfassender Beteiligungsprozess mit verschiedensten Stakeholdern begleitet jede dieser Phasen (vgl. Abbildung 18)<sup>81</sup>.

<sup>81</sup> Eigene Darstellung (PD) in Anlehnung an den Reimagine Nanaimo Process, Grafik aus dem Interview mit Vertreterinnen und Vertretern der Stadtverwaltung von Nanaimo.



Dabei werden verschiedene Formate eingesetzt, um die Bürgerinnen und Bürger sowie Stakeholder zu informieren, zu involvieren, zu konsultieren bzw. mit ihnen zu kollaborieren (u. a. durch Workshops, Ausschüsse, Gespräche mit und Vorträge vor Bürgerinnen und Bürgern, Anrufe und Treffen mit Stakeholdern und Fokusgruppen, über Digitalplattformen, Anzeigen, Berichte, Umfragen und Videos).<sup>82</sup> **Der Donut fügte sich folglich in einen bereits umfassend geplanten und organisierten Strategieentwicklungsprozess ein.** Nachdem erste Workshops und Umfragen stattgefunden hatten, wurde der Donut am Ende der ersten Phase eingeführt und strukturierte die darauffolgenden Phasen, indem

Abbildung 18: Phasen des Strategieprozesses in Nanaimo

- / damit die Ziele ausgewählt (Fokus/Linsen),
- / das Porträt zusammengesetzt,
- / Zielwerte und Indikatoren identifiziert
- / und diese bestätigt sowie
- / Szenarien und Visionen anhand des Porträts getestet wurden.

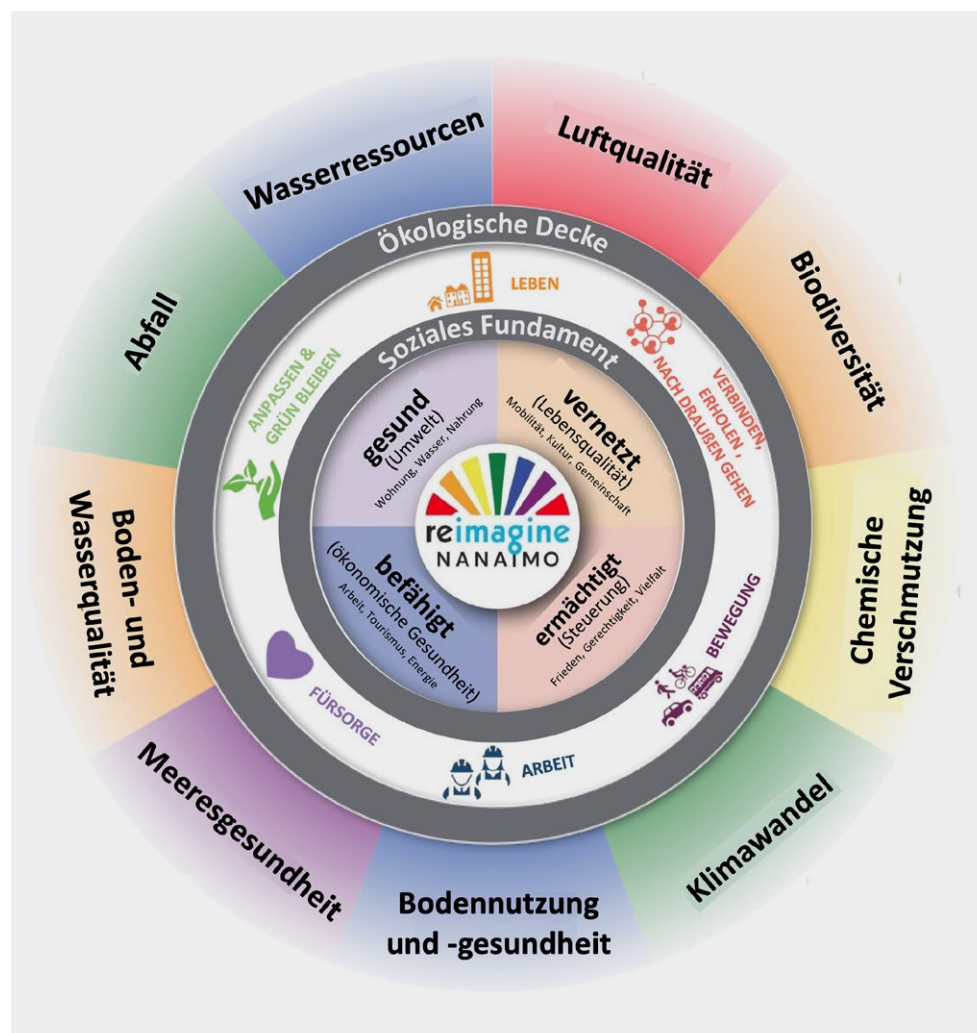
<sup>82</sup> An dieser Stelle sind die zusammenfassenden Berichte der verschiedenen Phasen sehr zu empfehlen, da die Ergebnisse der Beteiligungen bis hin zu den demographischen Angaben der Teilnehmenden sehr detailliert offengelegt werden. Diese sind unter folgendem Link zu finden: [https://www.nanaimo.ca/your-government/projects/projects-detail/reimagine-nanaimo-\(2020-2021\)](https://www.nanaimo.ca/your-government/projects/projects-detail/reimagine-nanaimo-(2020-2021)).

## 3.1 Die Donut-Ökonomie als strategischer Kompass

### 3 Das Modell in der Praxis / 3.1 Anwendungsbeispiele international

Insgesamt ist die zweite Phase<sup>83</sup> von den Fragen gekennzeichnet, wie das Zusammenleben in den nächsten 25 Jahren aussehen soll, welchen Weg Nanaimo dafür gehen könnte und welche strategische Richtung dafür eingeschlagen werden müsste. Dabei half der Donut, einen Fokus zu setzen und gleichzeitig auf das Gleichgewicht der Dimensionen zu achten. Keines der Ziele kann in so einem komplexen Gefüge/ Organismus wie einer Stadt isoliert betrachtet werden.<sup>84</sup> Anhand der Abbildungen 19<sup>85</sup> und 20<sup>86</sup> sieht man, wie die **Ergebnisse des Partizipationsprozess in die Anpassung des Donuts eingeflossen** sind. Die sechs Ziele der Stadt (Abbildung 20), welche im Ring des Nanaimo Donut abgebildet sind, stellen die Schwerpunktbereiche für die Zukunft von Nanaimo dar und sind ein Ergebnis aus den strategischen Zielen des Stadtrats und dem Partizipationsprozess. Durch die **Anpassung des originalen Donuts** (siehe Kapitel 2.1.1) werden sowohl bereits in Nanaimo angewandte Verpflichtungen und Strategien berücksichtigt, als auch die neuen strategischen Ziele und Wünsche der Stadtgesellschaft integriert.

Abbildung 19:  
Nanaimos Donut<sup>87</sup>



<sup>83</sup> Eine ausführliche Darstellung findet sich im Hintergrundbericht zur Phase zwei (City of Nanaimo 2021b, S. 19).

<sup>84</sup> Ebd., S. 3.

<sup>85</sup> Eigene Darstellung (PD) in Anlehnung an das interne Dokument aus dem Interview mit Vertreterinnen und Vertretern der Stadtverwaltung von Nanaimo.

<sup>86</sup> Eigene Darstellung (PD) in Anlehnung an ebd.



### Die Ziele für die Zukunft Nanaimos als Ergebnis des Partizipationsprozesses der ersten Phase



#### Wie wir leben

Schaffung von sicheren und gut vernetzten Stadtvierteln mit einfachem Zugang zu unseren täglichen Bedürfnissen



#### Wie wir uns bewegen

Planung sicherer Wege für alle Einwohner:innen, unabhängig von der gewählten Fortbewegungsart



#### Wie wir uns verbinden und spielen

Bereitstellung einer Reihe von Kultur- und Freizeitangeboten bei gleichzeitigem Schutz unserer Naturräume



#### Wie wir arbeiten

Schaffung hochwertiger und nachhaltiger Arbeitsplätze, die das Wirtschaftswachstum fördern und die Lebensqualität verbessern



#### Wie wir uns anpassen und grün bleiben

Verringerung der Auswirkungen auf ökologisch sensible Gebiete und Bewältigung der Folgen des Klimawandels



#### Wie wir uns versorgen

Bereitstellung vielfältiger und erschwinglicher Wohnmöglichkeiten und Gesundheitsdienste für alle

Der Donut setzte folglich auf den Ergebnissen des partizipativen Prozesses auf und bot ein Modell zu Visualisierung von Nachhaltigkeitbestrebungen, die in dem Strategieprozess bereits unabhängig vom Donut festgelegt wurden. **Ben Geselbracht, Stadtrats-Mitglied erklärt:** „Es gibt so viele Möglichkeiten zu kategorisieren. Aber das Modell hilft dabei, all die unterschiedlichen Teile zu integrieren 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.“ Anhand des ersten Porträtentwurfs erkennt man den **Ansatz Nanaimos, den Donut an den vorhandenen Strategieprozess und nicht diesen an den Donut anzupassen.** Nanaimo verbindet die Dimensionen des klassischen Donuts von Kate Raworth mit den Ergebnissen aus den Beteiligungsprozessen der Phase 1 sowie den strategischen Themenfeldern, die der Stadtrat festgelegt hat, indem er diese Themenfelder dem Kern zuordnet. Die Ziele, die im Austausch mit den Bürgerinnen und Bürgern entstanden, finden sich im Inneren des Rings wieder.

Erste Indikatoren und dazugehörige Zielwerte wurden in einem **kollaborativen Prozess mit dem Stadtrat, Mitarbeitenden der Verwaltung und in Ausschüssen sowie mit weiteren Stakeholdern** entwickelt. Da diese noch unvollständig sind, muss im Rahmen des Strategieprozesses weiter daran gearbeitet werden. Zentrales Ziel von „Reimagine Nanaimo“ ist es schließlich, ein **kontinuierliches jährliches Monitoring zur Überprüfung des Fortschritts der neu gesetzten Ziele** zu implementieren.

Eine Herausforderung bestehe darin, zwischen bisherigen Schlüsselindikatoren (Key Performance Indicators / KPIs), die viele kleine Aspekte messen und vielleicht sehr wichtig für das Monitoring der täglichen Arbeit einzelner Abteilungen sind, und relevanten Indikatoren für die gesamte Stadt zu unterscheiden, meint Lisa Bhopalsingh (Abteilungsleiterin Community Development). Sie argumentiert: „Wir müssen übergeordneten Indikatoren finden, die lokalen ökologischen und globalen Fortschritt messen können.“ Das Fehlen solcher Indikatoren habe Kommunen in den letzten Jahrzehnten daran gehindert, ein aktuelles und kontinuierliches Monitoring durchzuführen, weil es zu viele kleinteilige und spezifische Daten gab. Die Vorstellung in Nanaimo gehe auch in Richtung einer **Integration von Echtzeitdaten in Form eines „Doughnut Dashboards“**, was die Brücke zu Smart-City-Konzepten und der IT-Arbeitsgruppe in Nanaimo schlägt. „Das ist eine aufregende Entwicklung, die diese zwei Bereiche miteinander verbindet“, findet Bhopalsingh. Das Dashboard ist jedoch zum Zeitpunkt der Studie noch nicht in Betrieb genommen worden.

**Abbildung 20:**  
Ergebnisse des Partizipationsprozesses der ersten Phase



Nanaimos Beteiligungsprozess förderte eine Vielzahl von Feedbacks zu allen Teil-Ergebnissen zutage. So wurde auch festgestellt, dass die Wahl des Donut-Ansatzes zur Auswahl der Indikatoren und die Darstellung mithilfe des Donuts offenbar ein Erfolg war. In einer Umfrage unter den Teilnehmenden des Beteiligungsprozesses gaben 74 Prozent der Befragten an, dass der Donut ihrer Meinung nach ein gutes Konzept für Nanaimo ist und von 74 Prozent wurde das Konzept nach eigener Aussage auch gut verstanden. 26 Prozent sahen allerdings auch Raum für Verbesserungen. In Bezug auf die für den inneren Ring des Donuts ausgewählten Ziele gab es insgesamt eine hohe Zustimmung. Zwischen 72 und 83 Prozent der Befragten waren der Ansicht, dass die sechs Ziele das widerspiegeln, was wichtig für Nanaimos Zukunft ist.<sup>87</sup> Zudem diente der Nanaimo-Donut den Befragten offenbar auch zur Bewertung der Szenarien des Strategieprozesses „Reimagine Nanaimo“. In der Begründung der mittelmäßigen Bewertung eines Szenarios wurde unter anderem die fehlende Ausrichtung am Donut bemängelt.<sup>88</sup>

Aktuell befindet sich Nanaimo mit der **Entwicklung des übergreifenden Stadtstrategieplans** in der dritten und letzten Phase des Prozesses. Dieser Strategieplan wird den bisherigen offiziellen Stadtentwicklungsplan ersetzen sowie Teilstrategien integrieren und durch Maßnahmenpläne ergänzt werden.<sup>89</sup> Die Indikatoren werden dazu erneut überarbeitet und finalisiert. Anschließend wird alles zusammen ab circa Mitte Februar 2022 erneut der Öffentlichkeit zur Kommentierung vorgelegt. Für die zukünftige Umsetzung des neuen Strategieplans soll der Donut auch **bei Entscheidungsprozessen berücksichtigt** werden. Es ist geplant, regelmäßig in Vermerken als Entscheidungsgrundlage in einem Abschnitt darzulegen, inwiefern die dort beschriebenen Handlungsempfehlungen sich an den Zielen des Nanaimo-Donuts orientieren. Darüber hinaus wurde eine Nachhaltigkeitsmanagerin eingestellt, die das Monitoring der Indikatoren und Ziele überwachen wird.

### 3.1.6.3 Erkenntnisse

Das Beispiel Nanaimo zeigt, dass sich der Donut auch in einen bereits gestarteten, großen Strategieprozess integrieren lässt. Generell verfolgt die Stadt einen sehr pragmatischen Ansatz, indem der Donut insbesondere die **Zusammenführung von Teilstrategien und Zielvisionen sowie die Indikatorenentwicklung für die Entwicklung eines kontinuierlichen Monitorings** durch den ganzheitlichen Ansatz und die gute Visualisierung unterstützt. Auch die SDGs können hier einbezogen werden. Den Donut zudem als Messinstrument zu nutzen, hat auch den Vorteil, ihn gegenüber politischem Wandel robust aufzustellen. **Dazu rät Bill Corsan, Leiter der Abteilung Wirtschaftsförderung: „Versucht, das Modell nicht so sehr politisch, sondern vielmehr pragmatisch zu nutzen“.** Die zentrale Empfehlung lautet, solche Indikatoren auszuwählen und Ziele zu setzen, auf die man selbst Einfluss hat. „Ansonsten“, so Lisa Bhopalsingh, Abteilungsleiterin Community Development, „läuft man Gefahr, die Menschen zu frustrieren, weil man keinen Fortschritt zeigen kann.“ Sie führt weiter aus, dass es helfe, erstmal klein anzufangen, eine begrenzte und überschaubare Anzahl an Indikatoren auszuwählen und den **Donut über die Zeit wachsen zu lassen**. Wichtig sei aus Bhopalsinghs Sicht zudem, den Grundsatz zu verfolgen, zunächst **mit den bereits vorhandenen Daten zu starten und darauf aufzubauen**.

<sup>87</sup> Eine Übersicht mit den Ergebnissen des Feedbacks findet sich im Bericht Phase zwei zur Zusammenfassung des öffentlichen Engagements (City of Nanaimo 2021a, S. 5).

<sup>88</sup> Vgl. ebd. S. 45.

<sup>89</sup> Vgl. ebd.

## 3.1.7 Portland

### 3.1.7.1 Übersicht

Portland gehört zusammen mit Amsterdam, Philadelphia und Pennsylvania zu den **Pilotstädten der „Thriving Cities“ Initiative (TCI)**. Die Anwendung der Donut-Methoden zeigt sich in Portland neben der Erstellung des City-Porträts auch in der Sustainable Consumption Strategie im Rahmen des Klimaplanes. In beiden Fällen ist der maßgebliche Treiber der Anwendung das städtische **Bureau of Planning and Sustainability (BPS)**. Wesentliche, insbesondere wachstumskritische Aspekte der Donut-Ökonomie strukturieren die vom Bureau verantwortete Sustainable Consumption Strategie.<sup>90</sup> Die im Rahmen des Klima-Aktionsplans von 2015 92 gesammelten Daten zum CO<sub>2</sub>-verursachenden Konsum setzte das BPS durch den Einbezug der Donut-Methoden erstmals in Beziehung zu sozialen und weiteren ökologischen Zielen der Stadt.

Im Rahmen des TCI-Pilotprogramms wurde folglich nicht nur die Erstellung des City-Porträts erarbeitet, sondern insbesondere die Arbeit des BPS beeinflusst.<sup>91</sup> Trotz Portlands aktiver Auseinandersetzung mit den Donut-Methoden wird der Begriff „Donut“ seitens der Initiatorinnen und Initiatoren sowie Treiberinnen und Treiber des Bureau eher defensiv genutzt als prominent platziert. Auf diese Weise sichern sie sich eine gewisse Unabhängigkeit gegenüber möglichen Vorbehalten. Hier erkennt man einen Unterschied zu Nanaimo und Cornwall, bei denen insbesondere die Bekanntheit des Konzepts als Vorteil gesehen wird bzw. zu der Wahl des Donuts geführt hat.

### 3.1.7.2 Prozess und Ergebnisse

Portland, genauer das Bureau of Sustainability and Planning, stieß **im Rahmen der Entwicklung einer Sustainable Consumption Strategy** (Strategie eines nachhaltigen Konsums) circa 2015 auf die Donut-Ökonomie von Kate Raworth. Um das städtische Ziel der „Null-Emission“ bis 2050 zu erreichen, wurde der Fokus zunächst mithilfe der Lebenszyklus-Analyse<sup>92</sup> auf den Aspekt des Konsums gelegt. Der **Klima-Aktionsplan basiert auf dem Consumption-based Emissions Inventory**<sup>93</sup> und enthält Daten über den Verbrauch von Haushalten, Unternehmen und der Stadtverwaltung.<sup>94</sup> Dem Klimaprogramm-Koordinator des BPS, Kyle Diesner, fiel

<sup>90</sup> Mehr allgemeine Informationen zur Sustainable Consumption Strategy unter: <https://www.portland.gov/sites/default/files/2021/sustainable-consumption-and-production-report-and-two-year-workplan.pdf> (Portland's Bureau of Planning and Sustainability 2021a).

<sup>91</sup> Weitere Informationen zur Zusammenarbeit mit der Thriving Cities Initiative finden sich auf Seite 10 im Anhang des Sustainable-Consumption-and-Production-Berichts, abzurufen unter: <https://www.portland.gov/sites/default/files/2021/sustainable-consumption-and-production-report-appendix-methodology-and-multnomah-county-consumption-based-emissions-inventory.pdf> (Portland's Bureau of Planning and Sustainability 2021b).

<sup>92</sup> Mehr zum Ansatz des Life Cycle Inventory (LCI) unter: <https://www.lifecyclecenter.se/?s=Life%20Cycle%20Assessment>.

<sup>93</sup> Portland's consumption-based emissions inventory (CBEI) bewertet die globalen Emissionen, die durch die Ausgaben lokaler Verbraucher:innen entstehen. Das CBEI baut auf den Verzeichnissen der Jahre 2005 und 2010 auf, die vom Oregon Department of Environmental Quality (DEQ) erstellt wurden. Der aktuellste CBEI für Portland basiert auf Schätzungen der Ausgaben der Verbraucher:innen in Multnomah County für das Jahr 2015, die aus verschiedenen Quellen zusammengestellt wurden, darunter das U.S. Bureau of Economic Analysis und das U.S. Bureau of Labor Statistics. Die Daten basieren auf der „Endnachfrage“, einem anderen Begriff für Konsum. Sie umfasst nur die Waren, Lebensmittel, Materialien und Dienstleistungen, die direkt von Endverbrauchern und Endverbraucherinnen bzw. Verbrauchern oder Verbraucherinnen gekauft werden. Zu den Verbrauchern oder Verbraucherinnen gehören Haushalte und Regierungen. In bestimmten Fällen werden auch Unternehmen zu den Verbrauchern oder Verbraucherinnen gezählt (Portland's Bureau of Planning and Sustainability 2021b, S.12).

<sup>94</sup> City of Portland and Multnomah County 2015.

jedoch zum damaligen Zeitpunkt die Einbettung der Daten in einen größeren Kontext schwer sowie die Beantwortung der Frage, welche sinnvollen Maßnahmen daraus abzuleiten wären. Dies brachte ihn zum Donut-Modell: „**Damals veröffentlichten wir zwar die Daten, wussten aber nicht, was wir damit machen sollten. Also verbrachte ich die letzten sechs Jahre damit, herauszufinden, die Daten in einen sinnvollen Kontext zu setzen. Wenn wir wirklich eine lebenswerte Gemeinschaft haben und gleichzeitig unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzieren wollen – um das Null-Emissions-Ziel zu erreichen, müssen wir Werkzeuge finden, die diese beiden Ziele vereinen. Das brachte mich zur Donut-Ökonomie**“.

Für die weitere Arbeit mit den Donut-Methoden war es jedoch zunächst nötig, Wissen und Kompetenzen aufzubauen. Portland trat, zusammen mit Amsterdam und Philadelphia, zudem der C40-Initiative „Thriving Cities“ bei und wollte als Pilotstadt die Methoden und den Prozess für die Anwendung des Donuts auf der Stadtebene erproben (mehr zur City-Porträt-Methode vgl. Abschnitt 2.1.2).

Vertreterinnen und Vertreter des BPS trafen sich dafür mit Kate Raworth und planten einen **ko-kreativen Prozess mit der Stadtgesellschaft sowie Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft**, um sich gemeinsam der Frage nach einer lebenswerten Stadt innerhalb planetarer Grenzen zu widmen.<sup>95</sup> Ein erster Workshop fand 2019 statt. Aufgrund der Covid-19-Pandemie und sozialen Unruhen wurde der Prozess jedoch zunächst unterbrochen. Der zweite Workshop 2020 integrierte infolgedessen die dringende Frage nach dem Umgang mit den Folgen der Pandemie. **Das vollständige City-Porträt<sup>96</sup> wurde gemeinsam mit dem Team der TCI erarbeitet** und wird in gleicher Weise wie das Amsterdamer City-Porträt dargestellt (vgl. Abschnitt 3.1.2.2).<sup>97</sup>

Der erste **verwaltungsbereichsübergreifende Workshop** konnte 2019 mit Teilnehmenden aus 19 verschiedenen Abteilungen und städtischen Organisationen stattfinden. Ergebnisse waren die Identifizierung von primären Treiberinnen und Treibern von nicht-nachhaltigem Konsum, unter anderem kurzfristigem Profitstreben und sozialer Ungleichheit.<sup>98</sup> Der zweite Workshop im September 2020 stand im Gegensatz dazu im Lichte der Covid-19-Pandemie. Die Fragen nach einer lebenswerten Stadt wurde mit Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Ämter mit den Fragen nach Maßnahmen des allgemeinen Covid Recovery Plan verbunden.<sup>99</sup> Ergebnisse waren „grüne und gerechte“ Maßnahmen, die das Ziel nach schneller wirtschaftlicher Erholung mit den Nachhaltigkeitszielen des City-Porträts von Portland in Einklang bringen sollten, insbesondere durch die Unterstützung nachhaltigkeitsorientierter und lokaler Unternehmen.

Neben der Workshop-Serie und über die Erstellung des City-Porträts hinaus nutzte das BPS die Prinzipien der Donut-Ökonomie für die eigene Arbeit. Das BPS trieb mit der Entwicklung der Sustainable Consumption Strategy die **Anwendung des Donut-Rahmenwerks innerhalb des eigenen Bereichs** voran. Denn dieses Rahmenwerk war aus Sicht des BPS ein **guter Startpunkt, um nachhaltigen Konsum grundlegend zu konzeptualisieren**:

- / Wer profitiert,
- / wer wird belastet,
- / worauf sollten sich Maßnahmen fokussieren und
- / wo Chancen genutzt werden?<sup>100</sup>

<sup>95</sup> Vgl. Portland's Bureau of Planning and Sustainability 2019c.

<sup>96</sup> Portland's City-Porträt mit den ausgefüllten Linsen kann über die Webseite der Stadt abgerufen werden: <https://www.portland.gov/sites/default/files/2021/20191204-tci-workshop-portland-lenses-web-compressed.pdf>

<sup>97</sup> Vgl. Portland's Bureau of Planning and Sustainability 2019a.

<sup>98</sup> Mehr zu den Ergebnissen des ersten Workshops, siehe Portland's Bureau of Planning and Sustainability 2019b.

<sup>99</sup> Mehr zu den Ergebnissen des zweiten Workshops, siehe Portland's Bureau of Planning and Sustainability 2020.

<sup>100</sup> Weitere Gedanken zur Konzeption zum nachhaltigen Konsum finden sich auf Seite 20 im Sustainable Consumption and Production Bericht (Portland's Bureau of Planning and Sustainability 2021a).

Das Rahmenwerk half folglich, den Sustainable Consumption and Production Report 2021 zu entwickeln und zu strukturieren. Auch wenn aufgrund der silohaften Struktur der Stadtverwaltung Portlands, der andauernden Krisensituationen sowie der durchaus heterogenen Einstellungen gegenüber dem Donut-Konzept das BPS defensiv mit dem Begriff „Donut“ umgeht, prägen zentrale Ideen den Report. Am Ende ist laut Diesner als Klimaprogramm-Koordinator von Portland vor allem das Ergebnis entscheidend: „Es geht nicht darum, ob wir es Donut-Ökonomie nennen, sondern darum, ob wir die Ziele erreichen oder nicht“.

Die vorgeschlagenen Lösungen im Bericht zielen beispielsweise nicht nur auf direkte und allgemeine emissionsreduzierende Maßnahmen ab, sondern nehmen auch die sozialen Dimensionen und insbesondere die **Wechselwirkungen** mit den ökologischen Dimensionen in den Blick. Es wird daher beispielsweise nach Maßnahmen für verbrauchende Konsumentinnen und Konsumenten („overshoot“) einerseits und bedürftige Konsumentinnen und Konsumenten („shortfall“) andererseits unterschieden. Die folgende Tabelle<sup>101</sup> gibt einen Überblick über den unterschiedlichen Umgang mit den beiden Gruppen.

Abbildung 21:  
Tabelle „Overshoot“- und  
„Shortfall“-Konsumentinnen  
und -Konsumenten

	Angebotsseite / Produktion Interventionen	Nachfrageseite / Konsum Interventionen
<b>Verbrauchende Konsumentinnen und Konsumenten</b> <sup>102</sup>	Investitionen in saubere Energie für lokale Produzentinnen und Produzenten  Finanzierung der Kreislaufwirtschaft und Entwicklung lokaler Lieferketten	Kampagnen zur Reduzierung des Kaufs von Neuwaren durch Teilnahme an der „Sharing Economy“ („Gemeinschaftliches Besitzen und Nutzen“)  Investitionen in die Reparatur von Wohnungen und Wiederverwendung von Materialien und Erhaltung
<b>Bedürftige Konsumentinnen und Konsumenten</b> <sup>103</sup>	Beschäftigungsmöglichkeiten und Einstellungsanforderungen für kohlenstoffarme Industrien  Finanzierung des Ausbaus lokaler Wiederverwendungs- und Reparaturunternehmen und gemeinschaftsbasierte Organisationen zur Schaffung neuer wirtschaftlicher Möglichkeiten	Ausweitung des Zugangs zu kostenlosen und gemeinschaftsbasierten Reparatur- und Wiederverwendungsmöglichkeiten  Programme zur Ausweitung und Unterstützung von Farmen im Besitz von Schwarzen und Einwanderinnen und Einwanderern wie Mudbone Grown, die die Solidarität und Widerstandsfähigkeit von Gemeinschaften stärken und eine kohlenstoffarme Landwirtschaft unterstützen

Dazu wirbt der Bericht auch im Sinne der Donut-Ökonomie für ein regeneratives Design der Wirtschaft (vgl. Abschnitt 2.1.1). Besonders die Stadtverwaltung könne für dessen Etablierung eine Schlüsselrolle spielen. Dazu bedürfe es jedoch des aktiven und intentionalen Planens einer Kreislaufwirtschaft, die Verbrauch, Verschwendung und Abfall minimiere und schon in anderen Städten wie Amsterdam und Charlotte gestartet wurde.<sup>104</sup> Ferner wird im Bericht festgehalten, dass es nicht nur um das Erreichen der Null-Emissions-Ziele geht,

<sup>101</sup> Übersetzt nach der Tabelle auf Seite 8 im Anhang des Sustainable-Consumption-and-Production-Berichts unter: <https://www.portland.gov/sites/default/files/2021/sustainable-consumption-and-production-report-appendix-methodology-and-multnomah-county-consumption-based-emissions-inventory.pdf>.

<sup>102</sup> Dazu zählen unter anderem Haushalte mit hohem Einkommen, Unternehmen und Staatliche Einrichtungen.

<sup>103</sup> Hierzu zählen unter anderem Schwarze, indigene und andere „People of Color“, wohnungslose Gemeinschaften, Arbeitnehmer:innen im Dienstleistungssektor, Haushalte mit niedrigem Einkommen, Frontline-Gemeinschaften („Frontline communities“ sind diejenigen, die die unmittelbarsten und schlimmsten Auswirkungen des Klimawandels zu spüren bekommen, und sind meist farbige, indigene und einkommensschwache Gemeinschaften (Gundry 2021), Seniorinnen und Senioren sowie Menschen mit Behinderungen).

<sup>104</sup> Weitere Informationen im Sustainable Consumption and Production Bericht (Portland’s Bureau of Planning and Sustainability 2021a, S. 24).

sondern dass gewählte Strategien auch die Verbesserung der Lebensqualität insbesondere der Gruppen, die am stärksten von Armut betroffen sind, zum Ziel haben müssten.<sup>105</sup> Künftige Maßnahmen könnten mit folgenden Fragen und anhand des City-Porträts getestet werden.<sup>106</sup>

- / Verbessern die Maßnahmen die Lebensqualität auch von schwarzen und indigenen Bevölkerungsgruppen Portlands, die am meisten von sozialer Ungleichheit betroffen sind?
- / Reduzieren die Maßnahmen CO<sub>2</sub>-Emissionen?
- / Verringern die Maßnahmen die weltweite Ausbeutung von Arbeitskräften?
- / Reduzieren die Maßnahmen globale CO<sub>2</sub>-Emissionen, die durch das Konsumverhalten von Unternehmen, Regierungen und Haushalten mit höherem Einkommen produziert werden?

Das BPS hofft zudem, den Donut und die relevanten Prinzipien in den *Economic Recovery Strategic Plan* integrieren zu können, um so in den relevanten verwaltungsinternen Entscheidungsgrundlagen **Impulse für eine Transformation** festzuhalten.<sup>107</sup>

### 3.1.7.3 Erkenntnisse

Aus Sicht des städtischen Bureau of Planning and Sustainability ist der Donut ein guter Startpunkt, aber nicht der einzige wichtige Aspekt des gesamten Rahmenwerks der Donut-Ökonomie. Denn es bietet mithilfe der Visualisierung einen besonderen Weg mit verschiedenen Akteurinnen und Akteuren neu über die **grundlegenden Fragen des Zusammenlebens und Wirtschaftens sowie insbesondere des Konsums** nachzudenken. Der Ansatz der Donut-Ökonomie ist dabei aus Sicht des BPS nicht zu extrem. Vielmehr mache er deutlich, dass mit der Perspektive der „embedded economy“ der Verwaltung eine **Schlüsselrolle bei der Gestaltung einer nachhaltigen Stadtgesellschaft** zukommt.

Allgemein ist festzustellen, dass es bei der anfänglichen Beschäftigung mit der Donut-Ökonomie darum ging zu verstehen, was die Daten des *Consumption-based Emissions Inventory* aussagen und wie mit ihnen umzugehen ist. Das Donut-Rahmenwerk hat es jedoch nicht nur ermöglicht, die Daten für die Klimapolitik in einen **größeren gesellschaftlichen Zusammenhang** zu stellen, sondern die **Basis für eine umfassendere Nachhaltigkeitsstrategie** gelegt. Im aktuellen *Sustainable-Consumption-and-Production*-Bericht finden sich zahlreiche transformatorische Forderungen und Ideen der Donut-Ökonomie wieder, die praktisch das gesamte städtische Handeln betreffen.

Es geht dem BPS um nicht weniger als Portland in den für die Menschheit sicheren und gerechten Bereich des Donuts bewegen.<sup>108</sup> Eine Einschränkung scheint es jedoch zu geben: Es ist unklar, ob die Donut-Methoden als Konzept und Lösungshilfe in der Breite der Verwaltung Portlands anerkannt sind und sich als Konzept für eine allgemeine, nachhaltige Stadtstrategie durchsetzen werden. Hervorzuheben ist dennoch, dass **trotz dieser Bedingungen zentrale Prinzipien schon zur Anwendung kamen**. Im *Covid Recovery Plan* wurden die Unterstützungsleistungen nach Kriterien des Donuts ausgegeben. Die Umsetzung der Prinzipien der Donut-Ökonomie findet in Portland folglich zu diesem Zeitpunkt offenbar in ausgewählten Bereichen statt.

<sup>105</sup> Vgl. Portland's Bureau of Planning and Sustainability 2021b, S. 9.

<sup>106</sup> Ebd. S. 11.

<sup>107</sup> Vgl. Portland's Bureau of Planung and Sustainability 2021a.

<sup>108</sup> Siehe Anhang des Sustainable-Consumption-and-Production-Berichts (Portland's Bureau of Planung and Sustainability 2021b, S. 11).

# Fallstudien in Deutschland

Um die Möglichkeiten und Grenzen einer Anwendung des Donut-Modells auf kommunaler Ebene in Deutschland zu beurteilen, braucht es einen oder mehrere Praxistests. Erste Ansätze wurden in zwei Fallstudien mit den Expertinnen und Experten der jeweiligen Kommunen diskutiert. Nach einem Aufruf im Sounding Board wurden zwei Kommunen für die Fallstudien ausgewählt. Die Erfahrungen und Bewertungen aus Bad Nauheim und Krefeld liefern wichtige Impulse für eine weitere Anwendung des Modells. In beiden Städten fanden jeweils drei Workshops mit Teilnehmenden aus den jeweiligen Stadtverwaltungen statt.

**Die Ergebnisse aus den Fallstudien sind in die Handlungsempfehlungen eingeflossen** (vgl. Abschnitt 2.2.3).

## 3.2.1 Bad Nauheim

Die hessische Kurstadt Bad Nauheim liegt nördlich von Frankfurt am Main im Wetteraukreis am Rande des Rhein-Main-Gebiets. Das traditionsreiche Heilbad ist heute moderne Kurstadt, Thermalbad und mit 14 Kliniken stolze „Gesundheitsstadt“. Als ehemaliges Hessisches Staatsbad prägen große Kuranlagen, Jugendstilbauten und Parks das Stadtbild. Bürgermeister Klaus Kreß sowie Kämmerer und Erster Stadtrat Peter Krank sind parteilos und waren beide langjährige Fachbereichsleiter in der städtischen Verwaltung. Die Stadtverwaltung begreift sich mit den kommunalen Unternehmen als „Konzern“, was sich in aufeinander abgestimmten Gesamt- und Teilstrategien sowie einer koordinierten Zusammenarbeit zeigt. Bad Nauheim versteht sich als eine **zeitgemäße, lebenswerte und zukunftsfähige Stadt, in der sich die Zivilgesellschaft stark engagiert**.

Im Jahr 2000 wurde in der Stadt bereits ein Agenda-21-Prozess angeschoben, im Rahmen dessen das Thema Nachhaltigkeit für die Stadtbevölkerung sichtbar in den Vordergrund gerückt und bereits einige Themen bearbeitet wurden. Seit 2014 ist Bad Nauheim überdies Fairtrade Stadt<sup>109</sup>; unter anderem haben sich 50 Unternehmen, Geschäfte, Gastronomiebetriebe, Vereine, Schulen und kirchliche Einrichtungen selbst verpflichtet, einen höheren Anteil fair gehandelter und zertifizierte Produkte zu verkaufen.<sup>110</sup> Mit der im Mai 2021 neu geschaffenen Stelle „Nachhaltigkeit und Klimaschutz“ ist das Ziel verbunden, diesem Themenbereich eine noch höhere Relevanz und stärkere Umsetzungskraft zu verleihen. Bad Nauheim will **Nachhaltigkeit als ganzheitlichen Ansatz verstehen, der nur im Zusammenspiel von sozialen, ökonomischen und ökologischen Belangen langfristig Wirkung entfalten kann**. Dies ist auf lokaler Ebene auch vor dem Hintergrund des Heilbadstatus der Stadt von strategischer Relevanz.

### 3.2.1.1 Ausgangslage: Der Donut ist in der Verwaltung bekannt

Mit der Smart-City-Strategie wurde bereits ein Prozess angestoßen, der bewusst die Mehrwerte für die Bürgerinnen und Bürger in allen Handlungsfeldern der städtischen Daseinsvorsorge fokussiert. Digitalisierung in Bad Nauheim bedeutet die Vernetzung der Stadtgesellschaft im Rahmen einer digitalen Daseinsvorsorge, den vereinfachten Zugang zu den Leistungen der Stadt sowie die Einbindung von Sensordaten für eine messbare Indikatorik zur Steuerung und besseren Entscheidungsfindung des städtischen Handelns. Damit fließt die Strategie direkt in die Nachhaltigkeitsziele ein: Die Stadt als vitalen und lebenswerten

<sup>109</sup> Fairtrade-Städte fördern den fairen Handel auf kommunaler Ebene. Um als Fairtrade-Stadt ausgezeichnet zu werden, bedarf es eines Ratsbeschlusses der Kommune zur Unterstützung des fairen Handels und der Erfüllung weiterer Kriterien, durch die das kommunale Engagement für fairen Handel konkret greifbar wird. Weitere Informationen unter: <https://www.fairtrade-towns.de/aktuelles>.

<sup>110</sup> Zur Darstellung der Stadt siehe: [www.bad-nauheim.de/de](http://www.bad-nauheim.de/de).



Ort bewahren, Klimazielen und -verpflichtungen gerecht werden, Klimaanpassungsmaßnahmen proaktiv umsetzen und smarte Technologien für die zukunftsfähige Stadt nutzen. Von zentraler Bedeutung ist dabei, den Bürgerinnen und Bürgern wie auch den Gästen der Stadt ein gesundes, verbundenes, bestärktes und befähigtes Leben zu ermöglichen (vgl. die Nähe zur Terminologie der City-Porträt-Methode, Abschnitt 2.1.2) sowie im Einklang mit den zur Verfügung stehenden natürlichen Ressourcen in einer klima- und sozialverträglichen Art und Weise umzugehen. **Ziel ist es also, als Stadt Verantwortung zu übernehmen: gegenüber der Stadtgesellschaft, dem lokalen Ökosystem sowie der Weltbevölkerung und dabei die planetaren Grenzen zu respektieren.**<sup>111</sup>

Durch die Stelle für Nachhaltigkeit und Klimaschutz sollen diese **Themen zentral in der Verwaltung verankert und systematischer als bisher gesteuert werden.** Die neue Nachhaltigkeitsreferentin<sup>112</sup> ist mit dem Donut-Modell vertraut, sie arbeitet aktiv mit dem internationalen Netzwerk der Donut-Ökonomie, dem DEAL, zusammen. Ein kommunales Klimaschutzkonzept soll im Zuge der Nationalen Klimaschutzinitiative erarbeitet werden. Seit einiger Zeit gibt es das Bestreben, den Lokale-Agenda-Prozess wiederaufleben zu lassen und in ein neues, dauerhaftes Konzept zu überführen. Offenheit und Erfahrung mit Beteiligungsprozessen spiegeln sich im politischen Beschluss der Stadt wider, die Zivilgesellschaft in einer Zukunftswerkstatt 2022 bei der Weiterentwicklung der Stadt einzubinden.<sup>113</sup> Die Beteiligten in der Verwaltung kennen das Donut-Modell als ein Methodenset für die holistische Herangehensweise von Kommunen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele.

### Grundannahmen:

- / Es ist ein Beteiligungsformat in Form einer Zukunftswerkstatt geplant. Das Donut-Modell kann als Grundlage für die Beteiligung genutzt und angewandt werden.
- / Bad Nauheim geht von der Entwicklung eines lokal anwendbaren Donuts aus.
- / Der Donut soll als Steuerungsinstrument im Konzern Stadt genutzt werden können.
- / Das Modell darf, kann und soll auf Bad Nauheim angepasst werden.

Das Modell wurde innerhalb der Verwaltung sowie in politischen Ausschüssen bereits vorgestellt und das Thema Nachhaltigkeit in die strategische Steuerung der Stadt eingeordnet. 2019 wurden Interviews in allen Fachbereichen der Verwaltung zu Ansätzen und Maßnahmen zum Thema Nachhaltigkeit durchgeführt. Diese sind Teil einer Bestandsaufnahme, die 2021 zur Entwicklung von City-Porträts in Bad Nauheim und die im Folgenden aufgeführten Workshops eingeflossen sind. Der auf der City-Porträt-Methode basierende theoretische Prozess wurde zunächst innerhalb der Verwaltung angestoßen und umgesetzt, um **die Basis für einen strukturierten und zielführenden zivilgesellschaftlichen Beteiligungsprozess in Form einer Zukunftswerkstatt** zu schaffen.

Die Fallstudie profitiert in Bad Nauheim von einer großen Offenheit und dem Bewusstsein der Handlungsnotwendigkeit sowie einem großen Verständnis für das Thema Nachhaltigkeit in der Stadtverwaltung und den städtischen Beteiligungen. Es besteht der **Wunsch nach einem zielgerichteten und abgestimmten Handeln innerhalb und außerhalb des Konzerns Stadt.** Als Herausforderungen werden seitens der Verwaltung die Tragweite der Veränderungen gesehen, die bei der Einbindung in die Steuerungsstruktur die Entscheidungsprozesse nicht „lähmen“ sollen. **Die praktische Anwendbarkeit des Modells steht daher im Fokus des Prozesses.**

<sup>111</sup> Vgl. <https://www.bad-nauheim.de/nachhaltigkeit>.

<sup>112</sup> Vgl. [www.bad-nauheim.de/de/aktuelles-bad-nauheim/buergernah/2021/2021-05-04-einstellung-referentin-fuer-nachhaltigkeit-und-klimaschutz](http://www.bad-nauheim.de/de/aktuelles-bad-nauheim/buergernah/2021/2021-05-04-einstellung-referentin-fuer-nachhaltigkeit-und-klimaschutz).

<sup>113</sup> Beschlussvorlage für den Magistrat der Stadt Nauheim MV/119/2021.



### 3.2.1.2 Vorgehen und Beteiligte



In einer Sequenz von drei Workshops (vgl. Abbildung 22)<sup>114</sup> wurde das Donut-Modell in der City-Porträt-Methode (vgl. Abschnitt 2.1.2) verwaltungsintern diskutiert und bewertet. Im ersten Workshop sollte das grundlegende Wissen zum Donut-Modell vertieft sowie ein erster Entwurf eines individuellen Donuts für Bad Nauheim erarbeitet werden. **Dazu Matthias Wieliki, Leiter des Fachbereichs Zentrale Steuerung und Öffentlichkeitsarbeit im Magistrat der Stadt Bad Nauheim: „Um die Dimensionen anzupassen und in den jeweiligen Linsen den Bad Nauheimer Ansatz zu finden, ist die aus vorigen Prozessen gelebte, offene und interdisziplinäre Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg eine wichtige Grundlage gewesen.“**

**Abbildung 22:**  
 Teilnehmende und Ziele der Workshops – Bad Nauheim

Für die Erarbeitung des Donuts konnte auf den umfangreichen Vorarbeiten in Form von Interviews mit den Fachbereichsleitungen, den Stadtwerken sowie dem Stadtmarketing und ersten konzeptionellen Arbeiten in Bad Nauheim aufgebaut werden. Durch die **Anpassung der Donut-Dimensionen an die Gegebenheiten der Stadt** sollte die Umsetzung für alle Beteiligten innerhalb ihrer jeweiligen Handlungsebenen und Handlungsfelder erreichbar sein. Im zweiten Workshop diskutierten die zehn Teilnehmenden des ersten Workshops zusammen mit dem Bürgermeister und dem Kämmerer der Stadt über den ersten Entwurf des Bad-Nauheim-Donuts mit dem Fokus auf Daten und Indikatorik.

<sup>114</sup> Eigene Darstellung (PD).

Auf der Grundlage der Ergebnisse des ersten Workshops wurde der Donut-Entwurf für den zweiten Workshop in eine **Dimension-Ziele-Matrix** übertragen, die mit möglichen Maßnahmen, Partnerinnen bzw. Partnern und Verantwortlichkeiten innerhalb und außerhalb der Verwaltung sowie mit potenziellen Indikatoren hinterlegt wurde. Am Beispiel des Themenfelds Wasser/Wassermanagement wurden mögliche Indikatoren aus Maßnahmenvorschlägen abgeleitet, wobei gezielt auf die Verfügbarkeit von messbaren Indikatoren geachtet wurde. Für die vorbereiteten Ziele der Dimension Wasser wurden zunächst die auf dem SDG-Portal veröffentlichten Indikatoren für Bad Nauheim diskutiert und anschließend für Bad Nauheim passendere Indikatoren entwickelt.

Im dritten Workshop legte Bad Nauheim den Fokus auf die Vorbereitung der Zukunftswerkstatt zur Beteiligung der Zivilgesellschaft und die Frage der Nutzung des Donuts in der Praxis des Verwaltungshandelns. Teilnehmende des Workshops waren: der Bürgermeister, der Kämmerer, die Referentin für Nachhaltigkeit und Klimaschutz und der Leiter des Fachbereichs Zentrale Steuerung und Öffentlichkeitsarbeit. Anhand von Leitfragen und des Donut-Entwurfs für Bad Nauheim diskutierten die Teilnehmenden, wie

- a) der Donut methodisch in die Gestaltung des Beteiligungsformats einfließen soll,
- b) die Ergebnisse der Zukunftswerkstatt aus Sicht der Verwaltung in künftige politische Entscheidungen und Handeln einfließen und
- c) die Aktivierung der Bürgerinnen und Bürger und Akteurinnen und Akteure der Stadt erfolgen kann.

Im Anschluss wurden verschiedene Anwendungsmöglichkeiten des Bad-Nauheim-Donuts erörtert und bewertet.

### 3.2.1.3 Erkenntnisse: angepasster Donut, effektive Partizipation, starke Verwaltung

Bad Nauheim möchte das City-Porträt anwenden, um gemeinsam mit der Zivilgesellschaft eine **ganzheitliche Nachhaltigkeitsagenda als übergreifende Strategie** zu entwickeln und zu verabschieden. Für den in der Vorarbeit entstandenen Donut mit den jeweils anwendbaren Schwerpunktdimensionen für die Stadt sollen in der Zukunftswerkstatt konkrete Vorschläge entwickelt werden, wie dieser gemeinsam mit zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren umgesetzt werden kann.

#### **Partizipation: Mit dem Donut-Modell einen Beteiligungsprozess mit vorbereiteten Themen gestalten**

Mit dem Beteiligungsprozess „Zukunftswerkstatt“ soll das übergreifende Zielbild für Bad Nauheim entwickelt werden. Der Bürgermeister Klaus Kreß fasst den Austausch im zweiten Workshop folgendermaßen zusammen: „**Die wissenschaftliche und umfassende Grundlage ist wichtig, bedarf für den Dialog allerdings einer adressatengerechten Kommunikation, um allen auf Augenhöhe zu begegnen. Der Donut eignet sich gut zur Veranschaulichung des ganzheitlichen Ansatzes und der Visualisierung von Wechselwirkungen zwischen auf den ersten Blick möglicherweise unabhängigen Dimensionen**“. Der Dialog mit der Zivilgesellschaft soll, über die Dimensionen geleitet, auf der Ebene der Zieldefinition geführt werden.

Damit soll kleinteiligen und nicht handlungsgerichteten Diskussionen auf der Ebene von Einzelmaßnahmen entgegengewirkt werden. Der für den Donut notwendige **Indikatorenkatalog** sollte die zur Steuerung notwendigen zentralen Indikatoren passend zu den Zielen enthalten, die mit angemessenem Ressourcenaufwand gemessen werden können. In Anbetracht der Bedeutung und Dringlichkeit, liegt der Fokus der Bürger:innenbeteiligung auf der Betrachtung der klimarelevanten Themen der Stadt. Daher könnten sich in Bad Nauheim die Dimensionen der lokal-ökologischen Linse in Verbindung mit ausgewählten sozialen Dimensionen des inneren Donut-Kreises für den zivilgesellschaftlichen Dialog auf dem Weg zu einer klimagerechten und zukunftsfähigen Stadt besonders eignen.

### Zielentwicklung: Der Donut als Rahmen für Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung

Die Stadt mit Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft blickt auf einen **langjährigen, aktiven Lokalen-Agenda-21-Prozess** zurück mit einem hohen Maß an zivilgesellschaftlichem Engagement. Die Erfahrungen aus vergangenen Prozessen der Stadt haben dazu geführt, dass eine klare Aufgabenzuordnung und Zielsetzung als erfolgskritisch und daher notwendig angesehen wird. Der Donut kann dafür einen Rahmen bilden, wenn er so ausgestaltet ist, dass er partielle Beteiligungsformate zulässt, diese mit bereits bestehenden Maßnahmen oder Initiativen verbindet und sie in einer holistisch gestalteten Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt darstellt.

Wichtig sei es daher, themenspezifisch verschiedene Zielgruppen und Stakeholder – etwa Bürgerinnen und Bürger, Vereine und Unternehmen der Stadt – in den Prozess einzubeziehen sowie verschiedene Möglichkeiten des Engagements für die verschiedenen Bedürfnisse der Stakeholdergruppen zu berücksichtigen. „So soll eine Vision für die Stadt entwickelt werden, die Bad Nauheim wirklich in seiner Vielfalt abbildet“, erklärt die Nachhaltigkeitsreferentin der Stadt Yuge Lei. Bei der Entwicklung von Zielen für die verschiedenen Bereiche des Bad-Nauheim-Donuts sei es daher wichtig, die Zivilgesellschaft einzubeziehen. Dazu gehöre es auch, im Vorfeld einen **Entscheidungskorridor oder eine Entscheidungsmechanik transparent zu kommunizieren**. Die Aufgabe einer proaktiv handelnden Verwaltung sei es, Zielvorschläge auf ihre Umsetzbarkeit und Verhältnismäßigkeit zu prüfen und genauso eigene Vorschläge einzubringen.

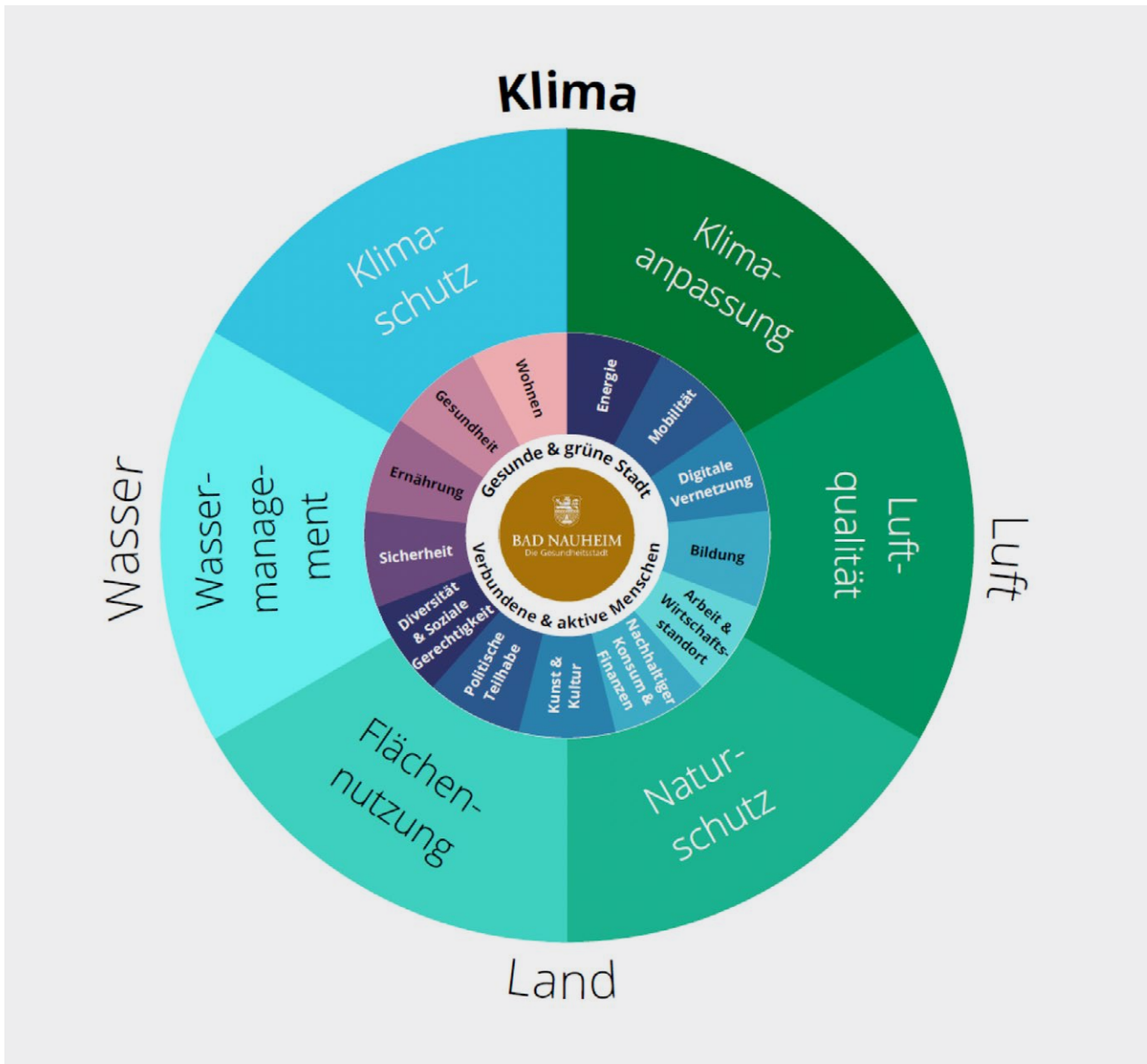
### Donut-Modell: Der Bad-Nauheim-Donut ist fokussiert und an die Stadt angepasst

Die Vergleichbarkeit des Bad-Nauheim-Donuts (vgl. Abbildung 23)<sup>115</sup> mit dem Donut anderer Kommunen sei zwar nützlich, aber ein **gemeinsames Verständnis in der Stadt über die lokal relevanten Themen** deutlich wichtiger. Die Diskussion zu den Vor- und Nachteilen eines individuell angepassten Donuts und einer allgemeingültigen Version für den interkommunalen Vergleich und Aggregationsmöglichkeiten fasst Yuge Lei so zusammen: „**Die lokalen Dimensionen für Bad Nauheim bilden unsere Handlungsebene ab, globale Auswirkungen müssen aber mitbedacht und mitbeachtet werden. Die verwendeten Begriffe sollten präzise formuliert und allgemein verständlich sein. Die Gruppierung von Themenfeldern kann zur verbesserten Übersicht beitragen.**“

Während einige Begriffe so verändert wurden, dass sie besser zu Maßnahmen und dem Sprachgebrauch im jeweiligen städtischen Handlungsfeld passen, wurden andere neu hinzugefügt oder präzisiert. Es wurde betont, dass bereits für die Entwurfsfassung bei der Benennung und Auswahl der Dimensionen die Blickwinkel der Akteurinnen- und Akteursgruppen der Stadt zum Start in den partizipativen Prozess mitgedacht werden sollten, um eventuelle Hürden abzubauen oder Anreize zur Teilnahme zu schaffen.

---

<sup>115</sup> Aktuellste Version des Bad Nauheim Donuts, internes Dokument Bad Nauheim.



**Abbildung 23:**  
**Bad Nauheims Donut**  
 (Entwurf)

Die übergreifende Haltung und das zusammenfassende Zielbild wurden hinsichtlich der Darstellung diskutiert. Im Ergebnis wurde es nicht als Dimension, sondern als Vision formuliert und als zentrales Element in die Mitte des Donuts aufgenommen: **„Gesunde und grüne Stadt mit verbundenen und aktiven Menschen“**.

Um den Donut als Steuerungsinstrument einsetzen zu können, soll die Entwicklung von kommunalen Zielen je Dimension vorgenommen werden. Der Konzern Stadt erarbeitet eine Dimension-Ziele-Matrix, in der bestehende und aus Sicht der einzelnen Fachbereiche mögliche Ziele und Maßnahmen zusammengeführt werden. Auf der Basis dieser Matrix sollen die **Ergebnisse des partizipativen Prozesses eingebunden und mit Indikatoren versehen werden**.

**Indikatoren passend zur Zielerreichung auswählen, sensorgestützte Echtzeitdaten aus der Smart-City-Infrastruktur erheben und Handlungsbedarfe aufzeigen**

Bei der **Entwicklung der Indikatoren** am Beispiel der Dimension Wassermanagement wurde deutlich, wie wichtig es ist, die **Besonderheiten der Stadt zu berücksichtigen**. Die

SDG-Indikatoren bilden diese Begebenheiten nicht in allen Punkten so ab, wie dies in Bad Nauheim erforderlich ist, um vor Ort zu steuern. So sind Indikatoren, die in Bezug zu den 32.000 Einwohnerinnen und Einwohnern der Stadt gesetzt werden, nur bedingt sinnvoll, wenn aufgrund der vielen Gäste sowie Patientinnen und Patienten von einer Wassernutzung durch 50.000 Menschen ausgegangen werden muss. Zudem gibt es aufgrund der regionalen Wasserampel<sup>116</sup> ein etabliertes Instrument, das durch den Hauptlieferanten der Stadtwerke bereits genutzt wird. Entsprechend erscheint es zweckmäßig, den „verantwortungsvollen Wasserverbrauch“ auch an der Menge des verfügbaren Wassers für Bad Nauheim auszurichten.

### Geeignete Ziele und Indikatoren positiv formulieren

Für die **Kommunikation** wurde betont, dass eher **positive Ziele und Indikatoren** formuliert werden sollen. Insgesamt soll mit der Fragestellung nach geeigneten Zielen und Indikatoren nicht restriktiv, sondern kreativ umgegangen werden. Die Zieldefinitionen sollen eine attraktive Vision für ein lebenswertes und zukunftsfähiges Bad Nauheim widerspiegeln, hinter der sich die gesamte Stadtgesellschaft vereinen kann und die in die Steuerungstruktur der Stadt einfließt. Die Maßnahmen sollen konkret das Erreichen dieser Ziele im Blick haben und so gewählt sein, dass diese realistisch, finanziell umsetzbar und durch messbare Indikatoren überprüft und evaluiert werden können. Dabei spielt es eine Rolle, wie öffentlichkeitswirksam die Indikatoren und wie transparent damit die Zielerreichung dargestellt werden können. Dies bewegt sich im Spannungsfeld zwischen sinnvollem Erwartungsmanagement und anspruchsvoller Motivation interner und externer Akteurinnen und Akteure.

### Differenzierte Indikatoren machen Komplexität von Dimensionen sichtbar

Durch die Dimension-Ziele-Matrix sollen gezielt **Schnittstellen und Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Dimensionen** verdeutlicht und sichtbar gemacht werden, um Entscheidungen auf einer ganzheitlichen Basis gewährleisten zu können. So wurde das Thema Wassermanagement in Verbindung gebracht mit den Themen Mikroklima, Extremwetteranpassung und Flächennutzung sowie mit den Themen Wirtschaftsstandort, nachhaltiger Konsum und Ernährung. Das Visualisieren von Schnittstellen zu anderen Dimensionen des Donuts im Rahmen des Workshops wurde methodisch als äußerst hilfreich und wirkungsvoll wahrgenommen, da es dazu angeregt hat, über die Zusammenhänge nachzudenken und sie bewusst zu machen.

Die Suche nach lokal und regional passenden Zielen und gut messbaren Indikatoren zeigte schnell, dass je nach Definition sehr **unterschiedliche Steuerungseffekte auf der Ebene der Maßnahmen zu berücksichtigen** sind. Als Lösung wurde diskutiert, pro Ziel ein Maßnahmen-Indikatorenset zu etablieren. Neben erhöhtem Aufwand in der Messung und im Monitoring führt diese Ausweitung zu einer Sichtbarmachung der bestehenden Komplexität. Bei der Betrachtung des Beispiels Gesamttrinkwasserverbrauch wurden **differenziertere Indikatoren** vorgeschlagen, um die Wirkung einzelner Maßnahmen zu messen und zu priorisieren und gleichzeitig Effekte durch Großverbraucher zu berücksichtigen: Anzahl an Zisternen, Regenwassernutzung, Regenwasserrückhaltung gemessen in Kubikmetern sowie Umlegen des Trinkwasserverbrauchs auf die Einwohnerinnen und Einwohner und Gäste. Im Hinblick auf die spezifischen Indikatoren bestand innerhalb der Verwaltung Einigkeit, dass der Indikatorenkatalog eher Bad-Nauheim-typisch als interkommunal vergleichbar sein sollte und es die Möglichkeit geben müsse, die Indikatorik im Verlauf der Zeit dynamisch anzupassen.

---

<sup>116</sup> Der örtliche Versorger stellt mit der Wasserampel ein Instrument bereit, mit dem die Kommunen über die aktuelle und in den nächsten drei Monaten zu erwartende Trinkwasserverfügbarkeit informiert werden. Die zu erwartenden Liefermengen werden den Kommunen mit entsprechendem zeitlichem Vorlauf mitgeteilt, sodass sie auf einen effektiven Umgang mit Trinkwasser in ihrem Versorgungsbereich hinwirken können. Die lokale Trinkwasserverfügbarkeit ist sowohl abhängig von der Grundwasserverfügbarkeit als auch von weiteren, durch gesetzliche Regelungen beeinflusste umwelt- und naturschutzbezogenen Auflagen. Die Ampel-farben signalisieren jeweils gute, mäßige oder kritische Verfügbarkeit. Weitere Informationen unter: <https://www.ovag.de/wasser/wasserampel.html>.

### Donut-Modell deckt Zielkonflikte auf

Ein weiterer wichtiger Effekt von Zielen und Indikatoren war die Zunahme von **Transparenz bezüglich bestehender Zielkonflikte**. Das Ziel der Schaffung von Wohnraum in der Region Rhein-Main passt beispielsweise schon heute nicht mehr ohne Anpassungen im Wasserverbrauch zu den zur Verfügung stehenden Wassermengen, die sich aus der Wasserampel errechnen lassen. Konkurrierende Ziele können durch die Anwendung des Donut-Modells aufgedeckt werden, Ziele und Indikatoren stehen aber weiterhin zunächst gleichwertig nebeneinander und bilden keine Priorität ab: zwischen dem durch die Wasserampel vorgegebenen Wasserbudget und der Schaffung von Wohnraum wird nicht vermittelt, ist es Auftrag und Ziel der Akteurinnen und Akteure, gemeinsam nach Lösungen zu suchen oder eine Gewichtung auszuhandeln.

Indikatoren sind nur so gut wie die verfügbaren Daten, mit denen sie gemessen werden können. Befragt zur **Datenverfügbarkeit** zeigte sich, dass hier noch nicht zu allen Dimensionen Aussagen getroffen werden können. Sowohl bezogen auf die Frage nach der generellen Verfügbarkeit von Daten als auch bezüglich der Frage nach Zeitreihen und Qualität der Daten zeigte sich, dass einiges vorhanden ist und zur Verfügung gestellt werden kann und neue Datenquellen erschlossen bzw. bestehende Daten miteinander verschnitten werden müssen. Bei der Nutzung von Umfragedaten ist im Zeitreihenvergleich wohl häufig eine Effektivflexion erforderlich.

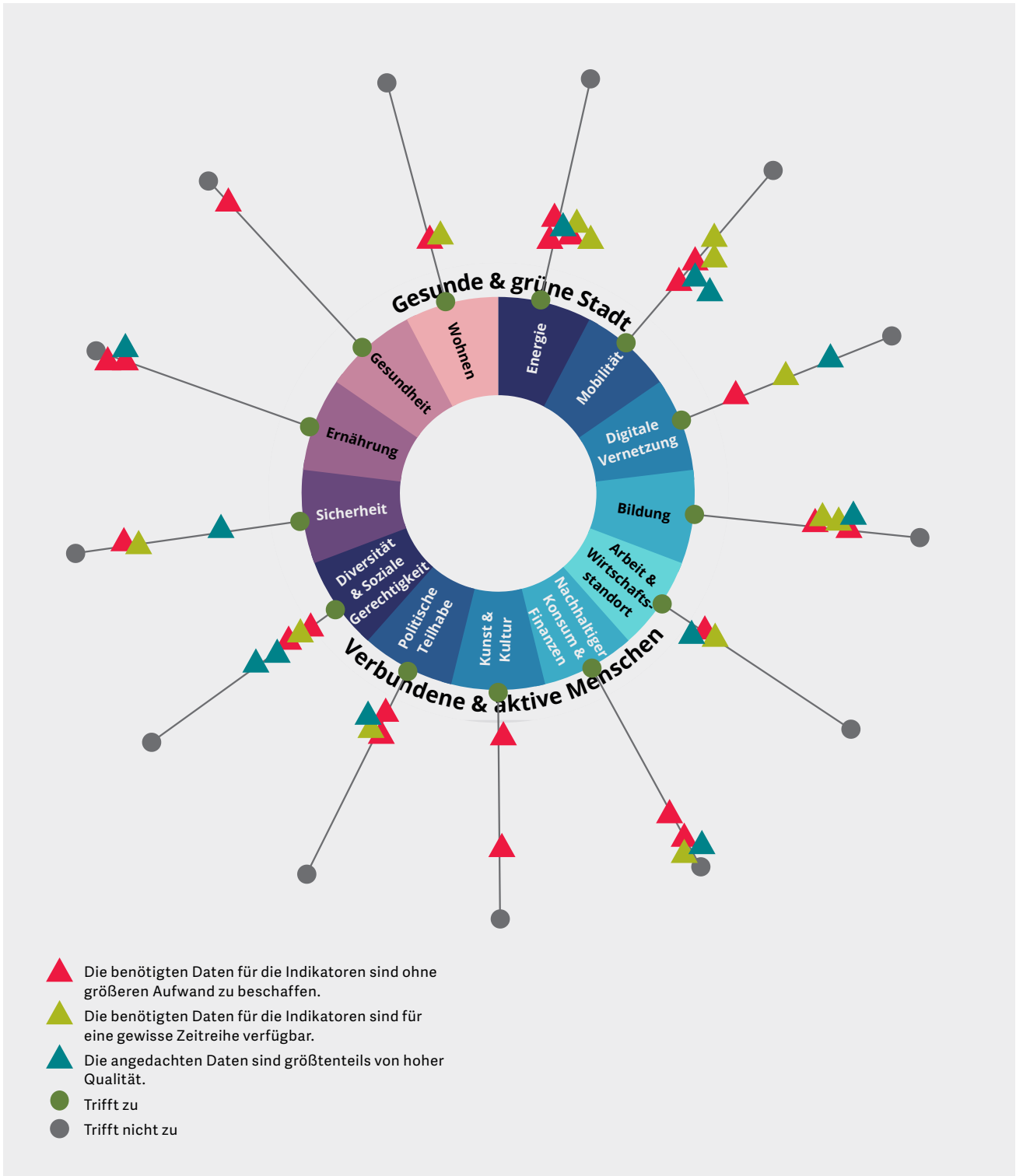
An anderen Stellen sind die Daten hingegen sehr genau, von hoher Qualität und über sehr lange Zeitreihen verfügbar. Nicht zuletzt dank der Verbindung zur Smart-City-Strategie der Stadt ist das Thema der Datenerhebung und -nutzung ein für die kommenden Jahre als prioritär angesehenes Thema innerhalb der städtischen Verwaltung. Hier werden Echtzeit-Sensordaten der Smart-City-Infrastruktur zu Mikroklima, Feinstaubbelastung, Temperatur, Niederschlag, Bodenfeuchtigkeit, Verkehr, Mobilität genutzt, um die Indikatorik des Donuts zu qualifizieren (vgl. Abbildung 24<sup>117</sup> und Abbildung 25<sup>118</sup>).

---

<sup>117</sup> Eigene Darstellung (PD) in Anlehnung an Abbildung aus dem Conceptboard vom 2. Workshop zum Thema Ziele und Indikatorik.

<sup>118</sup> Ebd.

Abbildung 24:  
 Blitzlicht Datenverfügbarkeit  
 und -qualität (innerer Ring  
 des Donuts)

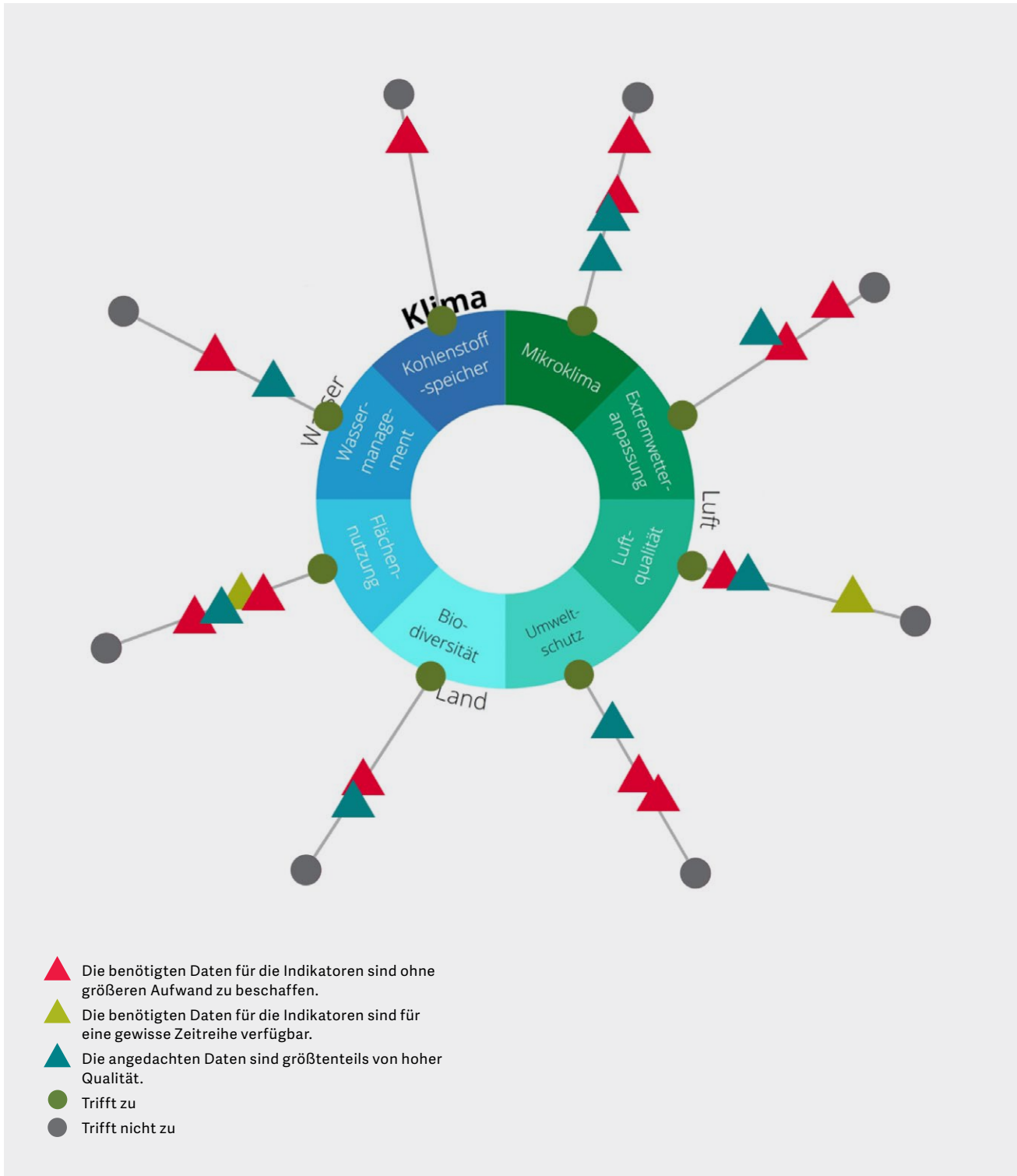




## 3.2 Die Donut-Ökonomie als strategischer Kompass

3 Das Modell in der Praxis / 3.2 Fallstudien in Deutschland

Abbildung 25:  
Blitzlicht Datenverfügbarkeit  
und -qualität (äußerer Ring  
des Donuts)



### Ansätze für die Nutzung des Donuts im Verwaltungshandeln

Insgesamt bestand bei den Beteiligten der Bad Nauheimer Verwaltung große Einigkeit darüber, dass sich der Donut dazu eignet, Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Themen deutlich zu machen und so ein Gesamtbild zu erhalten. Insofern eignet er sich als ein Instrument für die verwaltungsinterne Kommunikation und ein abgestimmtes interdisziplinäres Vorgehen. Einigkeit bestand auch darüber, dass man **zwischen einer internen, detaillierten Version und einer externen Version für die Kommunikation** unterscheiden müsse.

Für die Kommunikation nach außen bedürfe es in jedem Fall einer komplexitätsreduzierten Version, um die gesamte Zivilgesellschaft mitnehmen zu können und sich in der Diskussion nicht in Details zu verlieren. Der Donut könne gut als **Grundlage für die Schaffung einer gemeinsamen Vision für Bad Nauheim** genutzt werden. Auch eine Anwendung des Donuts auf Quartiersebene wurde als sinnvoll erachtet – einerseits, weil jedes Quartier seine Spezifika hat, andererseits, um eine gesamtstädtische Aggregation und eine effektivere Umsetzung zu ermöglichen. Hierzu wurde betont, dass es für den Prozess zur Erstellung des Donuts und die Anwendung eines gewissen Reifegrads der bestehenden Kompetenzen hinsichtlich der Steuerungsstrukturen bedarf. Ressourcen müssten dazu von kommunaler Seite bereitgestellt werden – für eine zentrale Steuerung des Prozesses, den fachbereichsübergreifenden Austausch und nicht zuletzt für die Entwicklung, Erhebung und regelmäßige Messung der notwendigen Indikatoren.

Auch wurde deutlich, dass die Anwendung des Donuts in einer Stadt einer **generellen Offenheit der Verwaltung gegenüber Beteiligungsprozessen** bedarf. Insgesamt überwog jedoch die Einschätzung, dass ein großer Vorteil des Donuts darin besteht, Zusammenhänge sichtbar zu machen und dadurch in den Austausch zu kommen über die Fragen einer nachhaltigen Stadtentwicklung.

### Bewertung des Modells: Mehrwert für Bad Nauheim mit offenen Detailfragen

Die Verwaltungsleitung von Bad Nauheim schätzt das Donut-Modell grundsätzlich als sehr geeignet für den Einsatz in Städten ein, **da es aufgrund der integrierenden Funktionsweise verschiedene Themen zusammenbringt und Zusammenhänge als internes Steuerungsinstrument verdeutlichen kann**. Auch zur Visualisierung von Zusammenhängen in der Diskussion zwischen Politik und Verwaltung wird der Donut als geeignet angesehen. Darüber hinaus betont Matthias Wieliki die Bedeutung der Anbindung des Donuts an wichtige strategische Ziele im städtischen Haushalt. So könnten bestimmte Produkt-Ziele um Donut-Elemente ergänzt werden bzw. die Erreichung bestimmter Produkt-Ziele ergänzend über Donut-Indikatoren gemessen werden. Beide Steuerungsinstrumente sind miteinander zu verzahnen. Auch Führungsinstrumente wie das Zielvereinbarungssystem werden hiermit verbunden.

Im Hinblick auf die externe Kommunikation wurden jedoch neben der guten Visualisierung und der Notwendigkeit der Einbeziehung der Zivilgesellschaft auch Bedenken deutlich, inwiefern der Donut als Instrument gegen bestimmte Vorhaben genutzt werden und damit zu weiteren Verzögerungen von ohnehin schon umfangreichen Planungsprozessen führen könne. An dieser Stelle wird einmal mehr deutlich, dass der Donut zwar Zusammenhänge und Zielkonflikte verdeutlicht, jedoch **keine Entscheidungen trifft – diese müssen weiterhin von der Politik getroffen und verantwortet werden**. Somit könnte beispielsweise der Zielkonflikt zwischen der (erwünschten) Schaffung von Wohnraum und der damit oftmals einhergehenden (unerwünschten) Flächenversiegelung dergestalt gelöst werden, dass man beispielsweise Dach- und Fassadenbegrünung als Kompensation für die Versiegelung vorschlägt.

Die folgende Abbildung fasst die zentralen Erkenntnisse der drei Workshops in Bad Nauheim noch einmal in einer Übersicht zusammen.

**Zentrale Erkenntnisse aus den drei Workshops**

Case Study: Stadt Bad Nauheim



**Abbildung 26:**  
**Zentrale Erkenntnisse aus den Workshops – Bad Nauheim**

Im nächsten Schritt wird der Donut im Rahmen einer Zukunftswerkstatt der Zivilgesellschaft vorgestellt, um gemeinsam mögliche Maßnahmen zur Umsetzung zu sammeln. Ziel ist es, möglichst viele Akteurinnen und Akteure zur Beteiligung anzuregen und die Wünsche und Ideen im Rahmen des Möglichen und Realistischen umzusetzen (vgl. Abbildung 26).<sup>119</sup>

**3.2.2 Krefeld**

Krefeld liegt in Nordrhein-Westfalen und gehört als kreisfreie Großstadt im Regierungsbezirk Düsseldorf mit rund 233.541 Einwohnerinnen und Einwohnern<sup>120</sup> zu den Metropolregionen Rhein-Ruhr und Rheinland.

Bis heute als „Samt- und Seidenstadt“ bekannt, sind aktuell jedoch vor allem Unternehmen aus den Bereichen der chemischen Industrie, Metallindustrie sowie Maschinen- und Fahrzeugbau ansässig. Das Stadtgebiet gliedert sich in 9 Stadtbezirke mit 19 Stadtteilen und wird von Oberbürgermeister Frank Meyer (SPD) regiert. Neben zahlreichen Gründerzeit- und Jugendstilfassaden gilt Krefeld als Bauhaus-Stadt Nordrhein-Westfalens.<sup>121</sup>

Die strategische Stadtentwicklung ist geprägt von einer **Vielzahl von Konzepten zu einzelnen Bereichen**, die – aufeinander bezogen – die jeweiligen Fachstrategien beschreiben. So baut auch der Smart-City-Ansatz in Krefeld auf bereits bestehenden Konzepten und

<sup>119</sup> Eigene Darstellung (PD).

<sup>120</sup> Siehe <https://www.krefeld.de/de/buergerservice/allgemeine-daten/>.

<sup>121</sup> Weitere Informationen zu Krefeld auf der Webseite der Stadt unter: [www.krefeld.de/de/allg/krefeld-im-profil/](http://www.krefeld.de/de/allg/krefeld-im-profil/).

Strategien auf, wie einem Klimaschutzkonzept, einem Parkraum- und Mobilitätskonzept, einem Radverkehrskonzept, einer Digitalisierungsstrategie für die Verwaltung sowie integrierten, stadtteilbezogenen Konzepten. Einige Smart-City-Projekte mit Signalwirkung konnten bereits umgesetzt werden, wie ein On-Demand-Elektroauto-Service, ein E-Roller-Sharing-Angebot der Stadtwerke Krefeld, die „Coding School Niederrhein e. V.“ oder auch das Projekt „TreeMania“ zur besseren Versorgung des Stadtgrüns. Neben weiteren innovativen Projekten steht die **Ausarbeitung einer Smart-City-Strategie** im Mittelpunkt. Die Schwerpunktsetzung bezieht sich hierbei, wie auch bei anderen stadtentwicklungsbezogenen Teilkonzepten, bereits auf wichtige Aspekte des Donuts, wie Partizipation und die Verbindung von Innovation, Wirtschaft und Umweltthemen.<sup>122</sup>

**Das Thema Nachhaltigkeit spielt in Krefeld eine große Rolle:** Im Jahr 2020 hat die Stadt das integrierte Klimaschutzkonzept „KrefeldKlima 2030“ beschlossen. Hierfür wurde eine CO<sub>2</sub>- und Energiebilanz erstellt und unter Beteiligung der Stadtgesellschaft ein Maßnahmenkatalog entwickelt sowie eine Priorisierung besonders wichtiger Maßnahmen durchgeführt. Das Klimaschutzkonzept befindet sich seitdem in der Umsetzung. Parallel dazu beschloss der Stadtrat im Frühjahr 2021, dass Krefeld bis 2035 klimaneutral werden soll. Daher wird unter dem Titel „KrefeldKlimaNeutral 2035“<sup>123</sup> derzeit ein ambitioniertes Programm zum Erreichen der Klimaneutralität erarbeitet. Ziele der Überarbeitung des Konzeptes sind unter anderem die Aktualisierung der Datengrundlage, bezogen auf die ökologischen Grenzen in Form einer kommunalen Energie- und CO<sub>2</sub>-Bilanz, sowie die Erarbeitung von Energieeinspar- und CO<sub>2</sub>-Minderungspotenzialen zur Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen bis zum Jahr 2035.

Bezogen auf die lokal-ökologischen Auswirkungen, die im Donut eine Rolle spielen, enthält das Klimaschutzkonzept „KrefeldKlima 2030“ ein Handlungsfeld zur Klimafolgenanpassung, in dem verschiedene Maßnahmen zur Abmilderung und Prävention von negativen Einflüssen des Klimawandels auf die Stadt und die Bevölkerung beschrieben werden. Seit Sommer 2021 erarbeitet die Stadt, entsprechend einem Ratsbeschluss aus demselben Jahr, im Rahmen eines partizipativen Prozesses ein Qualitätsmanagement und Zertifizierungsverfahren zur Klimafolgenanpassung mit dem Ziel der Teilnahme am European Climate Adaptation Award<sup>124</sup>. Seit 2018 ist Krefeld Fairtrade-Stadt. Schwerpunkte des Engagements sind der Einsatz fair gehandelter Produkte in der Verwaltung, dem Einzelhandel und der Gastronomie sowie ein Gymnasium als Fairtrade-Schule. Diese Aspekte könnten in der sozial-globalen Dimension des Donuts eine Rolle spielen.<sup>125</sup>

### 3.2.2.1 Ausgangslage: Der Donut als ein neuer, holistischer Ansatz für die Verwaltung

Das Donut-Modell war in Krefeld zu Beginn der Fallstudie mehrheitlich nicht bekannt, doch die aktive Teilnahme an den Workshops (vgl. Abschnitt 3.2.2.2.) zeigt das große Interesse und die Offenheit der städtischen Verwaltung für das Testen neuer Methoden. In Krefeld wurden, wie oben beschrieben, in den letzten Jahren eine Vielzahl von Teilstrategien entwickelt und verabschiedet. Neben allen Vorteilen und der Notwendigkeit, Strategien zu entwickeln, sehen die Teilnehmenden an der Fallstudie die Herausforderung bei diesem speziellen Vorgehen darin, die gesamtstrategische Ausrichtung der Stadt zu erfassen, die die übergeordnete Richtung vorgibt. Hier wird ein möglicher Vorteil in der Anwendung der **holistischen Betrachtungsweise** des Donuts gesehen. Aufgrund der Größe der Stadt und ihrer Untergliederung in

<sup>122</sup> Mehr zum Smart-City-Ansatz in Krefeld unter: <https://www.innenstadt-nrw.de/netzwerk-vor-ort-smart-city/smart-city-kommunen-1/beckum-1-1-1> und <https://www.krefeld.de/de/wirtschaft-digitales/smartcityprozess/>. Das Dezernat „Wirtschaft, Digitalisierung und Internationales“ (WDI) bildet gemeinsam mit der Wirtschaftsförderung Krefeld und den Stadtwerken Krefeld das Smart-City-Kernteam.

<sup>123</sup> Integriertes Klimaschutzkonzept der Stadt Krefeld „KrefeldKlima 2030“ unter: <https://www.krefeld.de/de/umwelt/klimaschutzkonzept/>.

<sup>124</sup> Siehe auch: <https://www.krefeld.de/de/umwelt/european-climate-adaptation-award/>.

<sup>125</sup> Mehr zur Fairtrade-Town Zertifizierung siehe: <https://kaoa-krefeld.de/de/inhalt/krefeld-ist-weiterhin-fairtrade-town/>.

## 3.2 Die Donut-Ökonomie als strategischer Kompass

### 3 Das Modell in der Praxis / 3.2 Fallstudien in Deutschland

19 Stadtteile ist es aus Sicht der Teilnehmenden eine anspruchsvolle Aufgabe, die Stadt als Ganzes zu definieren. Der Übergang in die Region sei fließend und auch innerhalb der Stadtteile und Quartiere seien teilweise sehr ungleiche Rahmenbedingungen gegeben.

Die Verwaltung sieht es als ebenso bedeutend wie herausfordernd an, strategische Prozesse gemeinsam mit der Zivilgesellschaft zu entwickeln und in konkrete und umsetzungsrelevante Ergebnisse zu überführen. Die Ausgestaltung der partizipativen Prozesse ist in der Verwaltung derzeit nicht einheitlich organisiert.

Innerhalb der Verwaltung besteht der Wunsch nach einer **fachübergreifenden Zusammenarbeit und einer ganzheitlichen Herangehensweise**. Strategische Ziele werden als wichtig erachtet. Oft sind bereits in den Fachbereichen Ziele definiert, die aber teilweise weiter konkretisiert und operationalisiert werden müssten. Es wird als Chance wahrgenommen, dass das Donut-Modell dezidiert nicht nach Fachbereichen, sondern entlang thematischer Dimensionen strukturiert ist. Auf diese Weise würden gemeinsame Ansatzpunkte genauso wie Konflikte zwischen den bestehenden städtischen Zielen sichtbar werden, die sonst unter Umständen verborgen geblieben wären. Die transparent gewordenen städtischen Ziele könnten anschließend priorisiert und mögliche Zielkonflikte schließlich aktiv aufgelöst werden.

Abbildung 27:  
Teilnehmende und Ziele der  
Workshops – Krefeld

#### 3.2.2.2 Vorgehen und Beteiligte



Die Einladung zur Teilnahme an der dreiteiligen Workshop-Reihe (vgl. Abbildung 27<sup>126</sup>) wurde offen an alle Interessierten innerhalb der Verwaltung Krefelds ausgesprochen. Gesteuert aus dem Dezernat Wirtschaft, Digitalisierung, Internationales und der Stabsstelle Klimaschutz und Nachhaltigkeit, die im Geschäftsbereich Umwelt und Verbraucherschutz, Soziales, Senioren, Wohnen und Gesundheit angesiedelt ist, nahmen von der Fachbereichsleitung bis hin zur Ebene der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter Interessierte aus der Krefelder Verwaltung an den virtuellen Workshops teil. Das offene und rein digitale Format der Workshop-Sequenz wurde als innovativ und sehr bereichernd wahrgenommen.

Im ersten Workshop lernten die 13 Teilnehmenden das Donut-Modell und die City-Porträt-Methode kennen. Die Teilnehmenden diskutierten in zwei Gruppen die Anwendbarkeit der Methode City-Porträt. Dazu betrachteten sie zunächst jeweils die lokal-sozialen und die lokal-ökologischen Themen eines möglichen Krefelder Donuts und ordneten bestehende Strategien, Maßnahmen und Aktivitäten den in der City-Porträt-Methode vorgeschlagenen thematischen Dimensionen zu.

Der zweite Workshop fand unter der Überschrift „Indikatorik und Daten“ statt. Die Arbeitsphase fand, wie im ersten Workshop, in zwei Gruppen statt. Eine Gruppe erarbeitete erste Indikatoren für das soziale Fundament und die zweite Gruppe Indikatoren für die ökologische Decke im Donut-Modell. Den Gruppen wurden zwei thematische Dimensionen vorgeschlagen, um exemplarisch anhand von den im ersten Workshop erarbeiteten Zielen erste Indikatoren zu diskutieren. Hierzu konnten die Teilnehmenden auf die thematisch passenden Indikatoren der kommunalen SDGs zurückgreifen<sup>127</sup>. Ziel des Workshops war nicht die Entwicklung eines Indikatorensets, sondern die Auseinandersetzung mit den Vor- und Nachteilen der Methode.

Im dritten Workshop erarbeiteten die 15 Teilnehmenden eine erste Gesamtbetrachtung und -bewertung des Donut-Modells für Krefeld. Anhand konkreter Beispiele bzw. bestehender Problemlagen diskutierten sie, ob und wenn ja, wie die Donut-Methoden genutzt werden können. Zwei Anwendungsfälle des Donut-Modells stießen in Krefeld direkt auf Interesse: Die Anwendung des Donuts als Methodenbaustein für die Erarbeitung einer übergreifenden Stadtstrategie und die Anwendung als Systematik für die Strukturierung und Aufarbeitung strategisch relevanter Datenbestände. Auch eine Anwendung auf verschiedenen teilträumlichen Ebenen, wie Stadtteilen und Quartieren, wurde diskutiert.

### 3.2.2.3 Erkenntnisse: holistischer Ansatz, der fachliche Silos öffnet und eine solide Datenbasis benötigt

Die Verwaltung in Krefeld schätzt am Donut-Modell die potenzielle **Schaffung von Transparenz durch die in der Interdisziplinarität angelegte Förderung des fachübergreifenden Austauschs** und die **strategische und ganzheitliche Ausrichtung**. Bei der Erstellung des City-Porträts mit seinen vier „Linsen“ erschien dabei besonders die Verbindung von sozialen und ökologischen Aspekten interessant. Das Einnehmen eines lokalen Blickwinkels fiel den Teilnehmenden hierbei leichter als die globale Betrachtung. Durch die vier Linsen wurden beispielsweise mögliche Zielkonflikte sichtbar.

Würden alle Dimensionen des Donuts messbar, also mit Zielen, Indikatoren und Daten hinterlegt, könnte dies zu einem die fachübergreifende Zusammenarbeit fördernden Kulturwandel innerhalb der kommunalen Verwaltung führen, den die Teilnehmenden als Chance einschätzten. Eine evidenzbasierte Steuerung über Daten erfordere eine vollständige verwaltungsinterne Transparenz, eine integrierte ganzheitliche Betrachtung aller verfügbarer Daten vor Ort,

<sup>126</sup> Eigene Darstellung (PD).

<sup>127</sup> SDG-Daten der Stadt Krefeld im SDG-Portal unter: [https://sdg-portal.de/de/sdg-indikatoren/krefeld-stadt?goals\[0\]=1&goals\[1\]=2&goals\[2\]=3&goals\[3\]=4&goals\[4\]=5&goals\[5\]=6&goals\[6\]=7&goals\[7\]=8&goals\[8\]=9&goals\[9\]=10&goals\[10\]=11&goals\[11\]=12&goals\[12\]=13&goals\[13\]=14&goals\[14\]=15&goals\[15\]=16&goals\[16\]=17&showAverage=1&longTermComparison=1](https://sdg-portal.de/de/sdg-indikatoren/krefeld-stadt?goals[0]=1&goals[1]=2&goals[2]=3&goals[3]=4&goals[4]=5&goals[5]=6&goals[6]=7&goals[7]=8&goals[8]=9&goals[9]=10&goals[10]=11&goals[11]=12&goals[12]=13&goals[13]=14&goals[14]=15&goals[15]=16&goals[16]=17&showAverage=1&longTermComparison=1).

sowie eine indikator- und zielbasierte Vervollständigung sowie dauerhafte Aktualisierung des zur Verfügung stehenden Datenpools.

### **Strategie: Das Donut-Modell als gesamtstädtischer strategischer Ansatz und Steuerungsinstrument**

Die Verwaltung der Stadt Krefeld sieht im Donut-Modell einen **Ansatz, um einen über die ökologische Dimension hinausgehenden, ganzheitlich nachhaltigen strategischen Ansatz zu verfolgen**. „Mit dem Donut-Modell können die vielfältigen Ziele der kommunalen Verwaltungen bildlich zusammengeführt und dadurch das ganzheitliche Denken gefördert werden“, fasst Dr. Hannah Finke, Nachhaltigkeitsbeauftragte der Stadt Krefeld, die Diskussion zusammen.

Das Donut-Modell kann die **fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern** und so als verwaltungsinterne Klammer dienen. Als visuell anschauliches Instrument zur Bestandsaufnahme kann der Donut die unterschiedlichen Strategien einer Stadt in ihren Zielen und multi-dimensionalen Auswirkungen sortieren, sichtbar machen und darüber hinaus einbetten und miteinander in Bezug setzen. Die Stadtentwicklung in Krefeld scheint bisher stark durch die Konzeption und Umsetzung von Teilstrategien gekennzeichnet, die im Einzelnen zu Zielkonflikten und divergierenden Ausrichtungen führen können. Mit der Visualisierung und dem **Aufzeigen von Synergien und möglichen Zielkonflikten** in Bezug auf Nachhaltigkeit könnte eine Priorisierung und Schwerpunktsetzung gefördert werden.

Entscheidungen über Schwerpunkte und Auflösung eben dieser Konflikte können jedoch nicht durch den Donut getroffen werden. Hier braucht es weiterhin die Bereitschaft von Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern, Prioritäten zu setzen und Maßnahmen zu verabschieden. Ein Austausch zu möglichen Synergien und Zielkonflikten innerhalb der Dimensionen des Donuts fördert jedoch das gegenseitige Verständnis, kann bestehende Silostrukturen öffnen und helfen, innovative (Lösungs-) Wege vorzubereiten.

### **Der Donut stärkt evidenzbasierte und argumentativ gestützte Entscheidungen durch Schaffung von Transparenz**

Dem Donut wird zugetraut, dass er aufgrund seiner visuellen Aufbereitung und durch seine internationale Akzeptanz auch im städtischen Kontext Innovationskraft freisetzen kann. Er eigne sich als gutes **Kommunikationsinstrument, um komplexe Zusammenhänge darzustellen**. Der Donut kann daher als „Transparenzmodell (gesehen werden), um gegenseitiges Verständnis zu fördern und Abhängigkeiten zu verstehen“, beschreibt Markus Lewitzki, Referent für Smart City und Digitalisierung sowie Chief Digital Officer (CDO) der Stadt Krefeld, eine zentrale Erkenntnis. **Das Modell ermögliche „keine Verantwortungsabgabe, aber vielmehr kann der Donut helfen, Status Quo und potenzielle Auswirkungen darin abzubilden und so Entscheidungsfolgen transparenter zu gestalten“**, fährt er fort. Eine gesteigerte Transparenz könnte das Donut-Modell auch für globale Dimensionen liefern. Die globalen Auswirkungen kommunalen Handels sind häufig schwer abzuschätzen und für die Kommune nicht greifbar. Nationale und globale Ziele, die auf die kommunale Ebene heruntergebrochen werden (z. B. Stickstoff-Eintrag, CO<sub>2</sub>-Emissionen oder Förderung des fairen Handels) könnten mit lokalen Zielen in Verbindung gesetzt werden und somit eine stärkere Aufmerksamkeit erfahren.

### **Vor- und Nachteile der Skalierung des Donut-Modells auf die Ebene von Stadtteilen und Quartieren**

Die **Skalierung des Donuts auf Quartiersebene** scheint für Krefeld eine interessante mögliche Umsetzungsvariante, da es in der Stadt eine Vielzahl von kleineren Projekten auf Quartiers- und Stadtteilebene gibt. Je nach Stadtteil würden verschiedene Richtungen und Lösungsmöglichkeiten favorisiert, die mit einem noch lokaleren Donut leichter erfasst werden könnten. Die Aggregation auf die gesamte Stadt könnte unzureichend detailliert diese Unterschiede abbilden, so die geäußerten Vorbehalte, da die Lösungen eines Stadtteils für



andere Stadtteile nicht die richtigen sein könnten. **Für den Donut müssten neue, in der Verwaltung bisher nicht genutzte Indikatoren und Daten integriert werden**, beispielsweise zum Konsumverhalten der Bürgerinnen und Bürger, das je nach Stadtteil sehr unterschiedlich sein könnte. Einige Daten wären bereits kleinräumig vorhanden und das aktuelle Ziel sei es, weitere möglichst kleinräumige Daten zu generieren.

Gleichwohl stellt die **Datenverfügbarkeit gerade auf hyperlokaler Ebene eine Herausforderung** dar. Als weitere interessante Facette einer zukünftigen Anwendungsmöglichkeit wurde die Abbildung von räumlich aufgelösten Daten diskutiert, beispielsweise in Kartenform oder anderen mehrdimensionalen Auflösungen. Diese Darstellungen könnten als Grundlage für die Überarbeitung von Zielsetzungen dienen, kleinere Einheiten könnten sehr spezifisch ausgewertet und eine gute Entscheidungshilfe bei konkreten Maßnahmen wie baulichen Veränderungen sein. **Die Skalierung des Donut-Modells auf die Ebene von Stadtteilen und Quartieren** könnte es ermöglichen, dass innerhalb dieser Einheiten verschiedene Ziele gesetzt und verfolgt werden, allerdings wäre dann ein Aggregieren auf eine übergeordnete, städtische Ebene nicht mehr ohne Weiteres möglich.

### Das Donut-Modell setzt messbare Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung voraus

Die Auseinandersetzung mit möglichen Indikatoren für den Donut zeigte den hohen Stellenwert des Themas Daten und Indikatorik. [Markus Lewitzki: „Der Donut-Ansatz lenkt die Aufmerksamkeit auf die Bedeutung von Indikatorik und Daten für die Wirkungserfassung und Steuerung der nachhaltigen kommunalen Entwicklung“](#).

Aus der Diskussion ist festzuhalten, dass die Entwicklung einer **passenden Indikatorik für selbst gesetzte Ziele als sehr komplex und durchaus aufwendig** wahrgenommen wird. Dass auch die SDG-Indikatoren hierfür nicht immer ausreichend oder passend sind, hat Krefeld im zweiten Workshop diskutiert. Ein Indikator reiche selten für ein Ziel oder gar eine Dimension und müsse immer im Zusammenhang mit anderen Indikatoren gesehen werden und auf die Aspekte fokussieren, die überhaupt im Bereich kommunaler Handlungsmöglichkeiten liegen. Es dürfte zudem wichtige Ziele geben, die gar nicht (oder nicht hinreichend sinnvoll) durch Daten gemessen werden können. Indikatoren müssten zumindest in Teilen an sich wandelnde Begebenheiten anpassbar sein, auch wenn damit der Verlust von Zeitreihen einhergeht und so die Aussagekraft für Entwicklungen sinkt. Der Indikatorenkatalog sollte daher kontinuierlich angepasst werden, das heißt, aktuell bestverfügbare Indikatoren beinhalten statt langfristig angelegt zu sein, um der Dynamik in vielen Themenfeldern gerecht zu werden. Da die Festlegung der Indikatoren und insbesondere der dazugehörigen Zielsetzungen/Benchmarks für den jeweiligen Indikator einer städtischen Zieldefinition gleichkommt, spielt der politische Entscheidungsprozess in diesem Zusammenhang eine übergeordnete Rolle.

Als großer Vorteil der konkreten Beschäftigung von Verwaltung und Politik mit Indikatoren zu Zielen scheint die **angemessene Reflexion der Ziele**. Denn die Frage der Indikatorik zur Messung eines Zieles zwingt dazu, Ziele konkret zu formulieren „Es ist hilfreich, sich mit der Frage der Indikatorik zu beschäftigen, um dabei auch nochmal konkret über die Ziele nachzudenken – Was genau ist eigentlich das Ziel? Was ist messbar?“, erläutert Markus Lewitzki. Beim Festlegen der Ziele, der passenden Indikatoren und der Definition der auszuwertenden Daten werden grundsätzliche Entscheidungen getroffen, die Aussagen über die Wirkung des Verwaltungshandelns zulassen. Ein weiterer Effekt könnte sein, dass anhand des Status quo der möglichen Zielerreichungen eine Zielsetzung leichter fallen könnte. Der Donut kann hier als **Reflexionstool** sehr hilfreich sein.

Bei der Ermittlung der für Krefeld passenden Indikatoren wird ein potenzieller, **deutschlandweiter Indikatorenkatalog möglicher Indikatoren als sinnvolle Unterstützung** erachtet. So könne der Gestaltungsspielraum für Kommunen bestehen bleiben und gleichzeitig ein gewisses Maß an Vereinfachung und Vergleichbarkeit von Kommune zu Kommune gewährleistet werden. Der Austausch über Methoden bis hin zum Austausch von regionenbezogenen Daten wären weitere starke Argumente für einen gemeinsamen kommunalen Donut-Indikatorenkatalog. Darin enthalten sein sollten auch bereits potenzielle Datenquellen,

damit nicht jede Kommune wieder von vorne bei der Recherche anfangen muss. Auf der Basis dieses allgemeinen Indikatorenkataloges könnte eine Bestandsaufnahme bezüglich Donut-relevanter Ziele und Indikatoren in Krefeld erfolgen.

Es wird als Chance gesehen, die **Komplexität der Realität im Donut als heuristische Annäherung abzubilden**. Um starten zu können, wird ein **stufenweises Vorgehen anvisiert**.

Zunächst könne man mit ausgewählten Dimensionen starten und sukzessive den Donut füllen. Auch im Hinblick auf die Einbeziehung weiterer Akteurinnen und Akteure, was als zentral erachtet wird, scheint ein stufenweises Vorgehen sinnvoll. Einigkeit besteht darüber, dass es nach der Erarbeitung eines grundsätzlichen Indikatorensets durch Expertinnen und Experten eine verbindliche Entscheidung aus Politik und Verwaltungsführung geben sollte, sodass dadurch eine Legitimation für darauf aufbauende Arbeit gegeben ist. Auch die Zivilgesellschaft sollte über Formate der Partizipation eingebunden werden.

### **Datenportal: Die Dimensionen des Donuts als Strukturhilfe für kommunale Datensammlungen**

Das Donut-Modell wird als Möglichkeit gesehen, bestehende **Datensammlungen miteinander neu zu verschneiden** und über die ansprechende **Visualisierung in Form des Donuts zu strukturieren**. Dabei werden auch Datenlücken für die Messung der mehrdimensionalen Nachhaltigkeit erkennbar. Im Einsatzgebiet einer (Open-) Datensammlung könnte der Donut datenstrukturierend genutzt werden. Die Daten stünden so übersichtlich geordnet und visualisiert zur Verfügung. Die Datenplattform könnte kommunikativ dazu einladen, eigene, weitere Bezüge zwischen thematischen Dimensionen und bestehender Datenlage herzustellen.

Die Stadt sammle bereits sehr viele Daten, erläutert der Abteilungsleiter des Bereichs Statistik und Wahlen, Jürgen Neuhausen. Aktuelle Daten würden jährlich im Statistischen Jahrbuch und auf der Webseite<sup>128</sup> veröffentlicht. Gleichzeitig zeigen sich in Krefeld exemplarisch die mit dem Thema Daten und Indikatorik verknüpften Herausforderungen. Mit Blick auf den Donut wird es als besondere Chance, aber auch als Herausforderung gesehen, die **Daten der unterschiedlichen sozialen und ökologischen Themen noch stärker miteinander in Bezug** zu setzen. Würde ein Donut mit Daten zur Messung von Indikatoren aufgebaut werden, müsste die gesamte Datenlandschaft der Kommune in den Blick genommen werden. Zum einen, weil viele Daten in Silos verbleiben und nicht übergeordnet zur Verfügung stehen, zum anderen, weil die Daten, die kombiniert werden müssten, um aussagekräftige Indikatoren zu erhalten, bisher keinem einheitlichen Standard folgen.

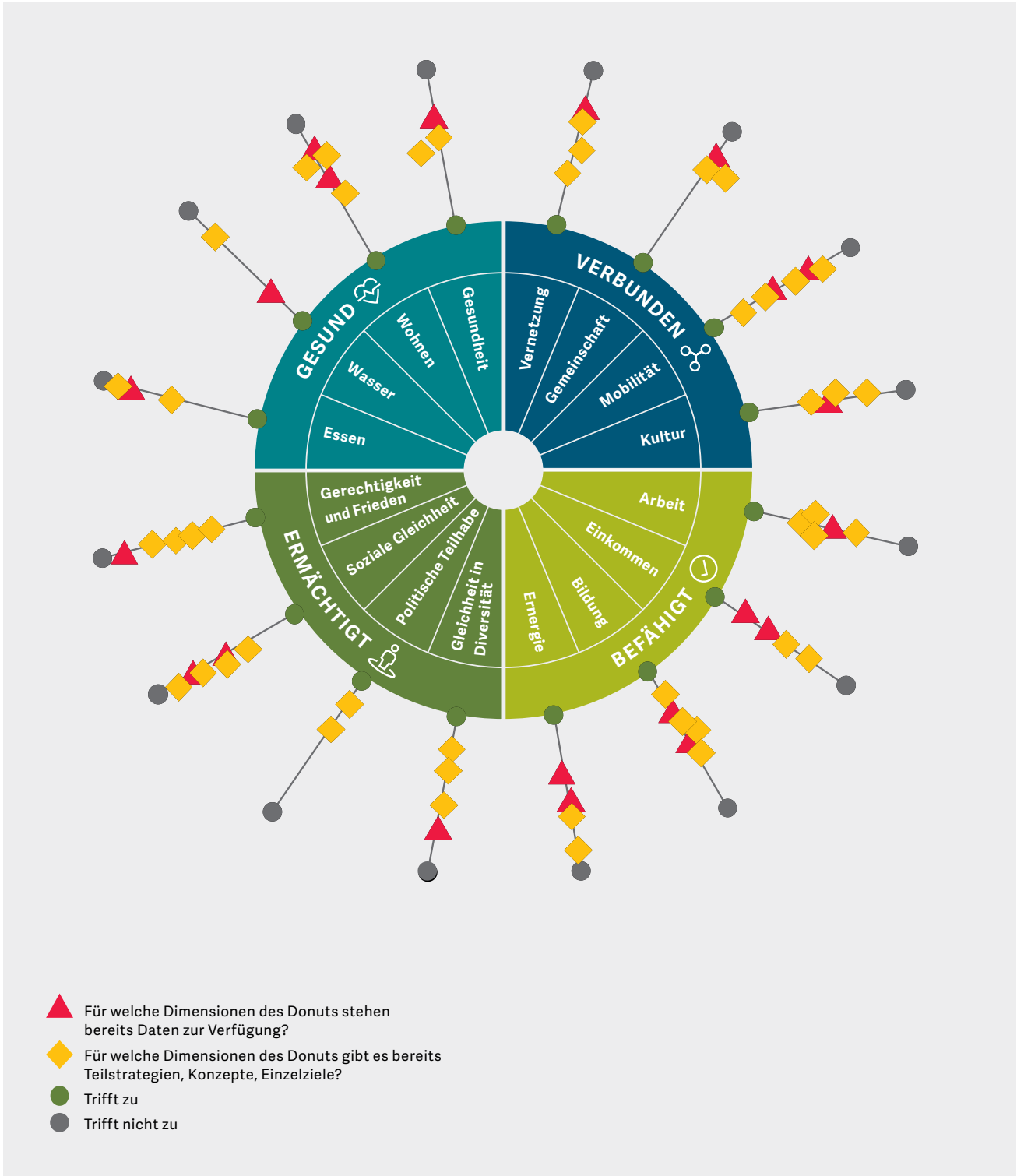
Im Endeffekt könnte der Donut ein Anlass sein, die kommunale Statistik über den Schwerpunkt der sozialen Daten hinaus auszuweiten und ebenfalls in einem holistischen Ansatz soziale und ökologische Daten zusammenführen und so den fachbereichsübergreifenden Blick auf das städtische Wirken zu stärken. Hierfür müsste zunächst eine vollständige Bestandsaufnahme der verfügbaren Daten, ihrer Verfügbarkeit und Qualität durchgeführt sowie mögliche Lücken identifiziert werden. Nicht alle Lücken sind dabei grundsätzlich oder sofort zu schließen: personenbezogene Daten sind besonders geschützt, Echtzeitdaten und Sensordaten erfordern den Aufbau einer technischen Infrastruktur. Auch wäre es nötig, das Einbeziehen verwaltungsexterner Daten zu prüfen. Anschließend sollten die Daten so weit standardisiert werden, dass die für den Donut notwendigen Verschneidungen stattfinden können und die Verbindungen der Dimensionen des Donuts sichtbar werden (vgl. Abbildung 28<sup>129</sup> und Abbildung 29<sup>130</sup>).

<sup>128</sup> Zum Statistischen Jahrbuch und weiteren veröffentlichten Daten der Stadt Krefeld siehe: [www.krefeld.de/de/buergerservice/daten-fakten/](http://www.krefeld.de/de/buergerservice/daten-fakten/).

<sup>129</sup> Eigene Darstellung (PD) in Anlehnung an Abbildung aus dem Conceptboard vom 2. Workshop zum Thema Daten und Indikatorik.

<sup>130</sup> Ebd.

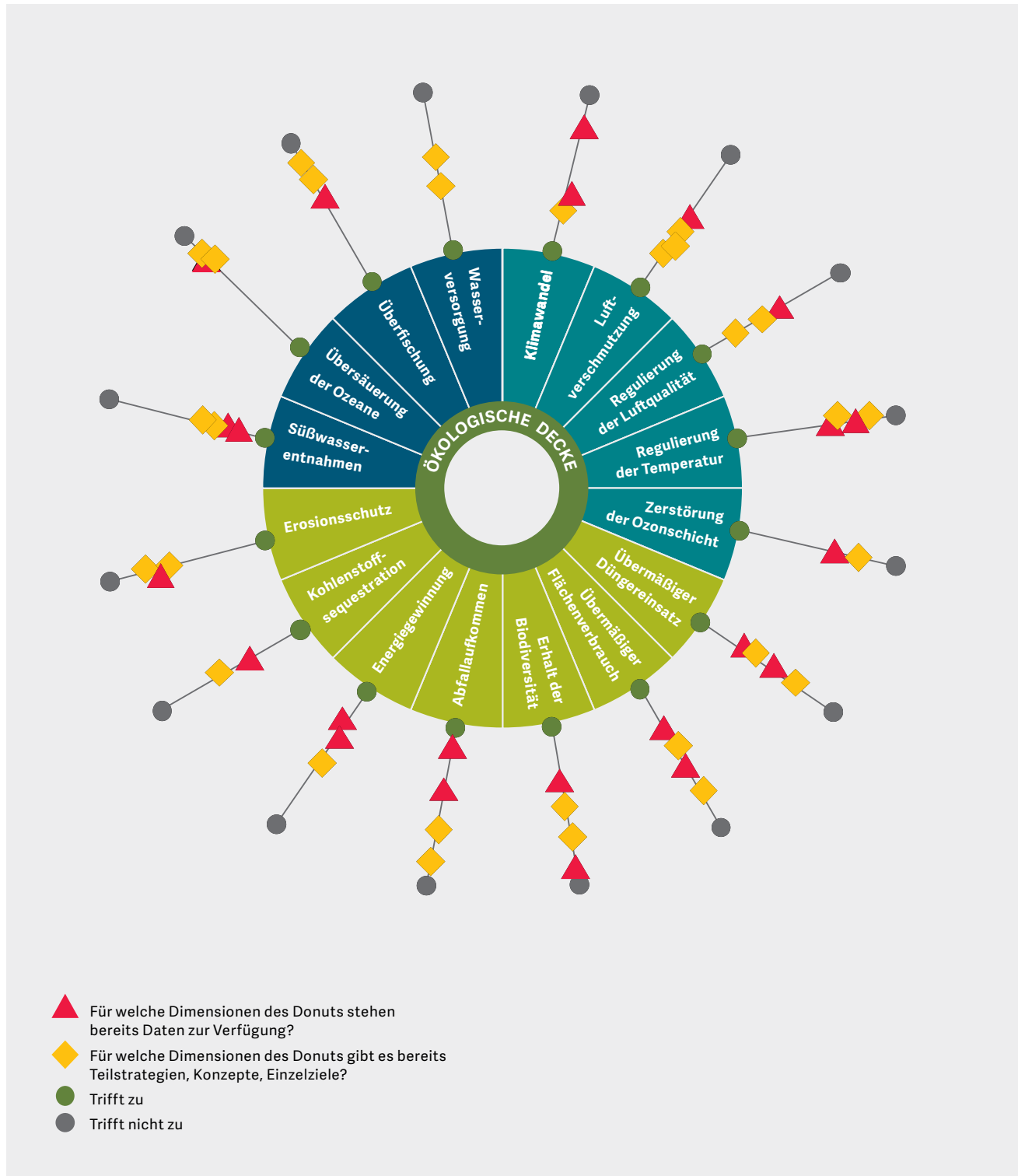
Abbildung 28:  
 Blitzlicht – Wo stehen die Donut-  
 Dimensionen in Krefeld heute?  
 (innerer Ring des Donuts)



## 3.2 Die Donut-Ökonomie als strategischer Kompass

### 3 Das Modell in der Praxis / 3.2 Fallstudien in Deutschland

Abbildung 29:  
Blitzlicht – Wo stehen die Donut-  
Dimensionen in Krefeld heute?  
(äußerer Ring des Donuts)



Die Darstellung von relevanten Daten in Form des Donut-Modells auf internen oder externen Datenplattformen könnte einen **Paradigmenwechsel in der Verwaltung zum Umgang mit Daten** einläuten. Jeder Fachbereich der Verwaltung würde seine statistischen bzw. gegebenenfalls Echtzeit-Daten strukturiert, und damit auch für die Visualisierung im Rahmen eines Donuts nutzbar, bereitstellen; selbstverständlich immer im Rahmen von Gesetzen und Datenschutz. So könnten andere Fachbereiche innerhalb der Verwaltung diese Daten ebenfalls nutzen – oder, in einem späteren Schritt, auch die Öffentlichkeit.

Doch diese Daten wären langfristig mit den kollektiv verbindlich verabredeten Zielen und deren Indikatoren zu verknüpfen und würden zunächst lediglich den aktuell verfügbaren Datenstand abbilden. Diese Abbildung, aber auch bereits der Erstellungsprozess, wäre ein großer Mehrwert für die Stadt, da es als Reflexions-Tool zur Datensituation und Fragen der Data Governance der Stadt einlädt. Die Datengrundlage für Entscheidungen könnten verbessert und Daten standardisiert werden. Das erhöht die Transparenz kommunaler Daten und ihren Nutzen als steuerungsrelevantes Wissen für die nachhaltige Transformation urbaner Räume.

#### **Bewertung des Modells: Mehrwert für Krefeld wird für Entscheidungsträger:innen aufbereitet**

Das Donut-Modell kann zu einem kommunalen Paradigmenwechsel im Umgang mit Zielen, Daten und Indikatorik führen. Es kann ein gutes **Transparenz- und Reflexions-Tool zur Aufbereitung von Daten** sein. Darüber hinaus bietet es eine visuell ansprechende Aufbereitung der Multidimensionalität der Nachhaltigkeit und entsprechender städtischer Aufgaben sowie Zielen und Grenzen und deren Erreichung bzw. Einhaltung. Mit den Dimensionen des Donuts wird das gesamte kommunale Verwaltungshandeln mit einer übergreifenden Systematik von Zielen, messbaren Indikatoren und zu messenden Daten konfrontiert, die bisher nicht fachbereichsübergreifend stattfindet. Allein schon eine initiale Datensammlung und verwaltungsinterne Aufbereitung erfordert einen Kulturwandel innerhalb der Verwaltung und ist mit einem erheblichen Aufwand verbunden, der sich aber bereits durch den Mehrwert, eine sehr gute verfügbare kommunale Datenbasis und Standardisierung zu schaffen, lohnen könnte. Diese ist auch im Bereich der Smart-City-Entwicklung momentan im Mittelpunkt der Diskussion.

Im weiteren Verlauf **müssten auch externe Daten integriert werden, beispielsweise von Tochtergesellschaften und kommunalen Unternehmen, aber auch von externen Datenanbietern**. Dies könnte zukünftig automatisiert geschehen und so sukzessive eine – zunächst verwaltungsinterne, später in Richtung Open Data zu erweiterte – Informationsplattform aufgebaut werden. Die in den Workshops entwickelten Ideen und Überlegungen werden im nächsten Schritt aufgegriffen, um den Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern Optionen und Möglichkeiten aufzuzeigen, ob und wenn ja, wie das Donut-Modell in Krefeld genutzt werden kann. Es wird ihre Aufgabe sein, die Möglichkeiten und Grenzen des Modells für Krefeld zu bewerten und der Verwaltung vorzugeben, welche Richtung eingeschlagen werden soll. Nicht zuletzt fördert das Beschäftigen mit dem Donut-Modell auch ohne konkrete Anwendung die Reflexion über die nachhaltige Stadtentwicklung (vgl. Abbildung 30<sup>131</sup>).

---

<sup>131</sup> Eigene Darstellung (PD).

**Zentrale Erkenntnisse aus den drei Workshops**

Case Study: Stadt Krefeld



**Abbildung 30:**  
**Zentrale Erkenntnisse**  
**aus den Workshops –**  
**Krefeld**

# Vertiefung: Die Donut-Ökonomie im Kontext anderer Nachhaltigkeitskonzepte

Viele Städte beschäftigen sich seit Jahren mit Fragen der Nachhaltigkeit. Die Klimakrise und kritische soziale Bewegungen wie Fridays for Future haben dies intensiviert. So nutzen zahlreiche Städte beispielsweise die SDGs (Sustainable Development Goals). Die im deutschen Diskurs noch neue Donut-Ökonomie stellt Entscheidungsträger:innen vor zentrale Fragen: Wird damit nur eine „weitere Sau durchs Dorf getrieben“? Oder bietet die Donut-Ökonomie einen über die anderen Ansätze hinausgehenden Mehrwert? Ergänzen sich die Ansätze eventuell sogar?

Zur Verwirklichung des übergeordneten Paradigmas „Nachhaltige Entwicklung“ stehen neben der Donut-Ökonomie noch weitere wichtige Konzepte zur Verfügung, die für verschiedene Stakeholder, unter anderem auch Kommunen, zur Operationalisierung von Nachhaltigkeit dienen können. Im Fokus der Betrachtung stehen fünf weitere (Wirtschafts-) Modelle, die ebenfalls das Wirtschaften innerhalb der ökologischen Grenzen anstreben und teilweise schon bekannter sind als die Donut-Ökonomie: Gemeinwohlökonomie (GWÖ), Klimaneutralität, Agenda 2030 / SDGs, Circular Economy und Vorsorgeorientierte Postwachstumsposition. Obwohl sich die insgesamt sechs Konzepte in vielen Punkten unterscheiden und mit individuellen Methoden dem gemeinsamen Ziel einer nachhaltigen Entwicklung nachgehen, überschneiden sie sich dennoch in einigen Aspekten und könnten sich sogar gegenseitig ergänzen. Eben jene Schnittmengen zu identifizieren und die Möglichkeiten der Anwendbarkeit auf der kommunalen Ebene darzustellen, ist das Ziel des vorliegenden Abschnitts. Im Folgenden werden die Konzepte und deren Hintergründe zunächst kurz beschrieben:

## Agenda 2030 / Sustainable Development Goals (SDGs)

Mit der Agenda 2030, die im Kern aus den Sustainable Development Goals besteht, existiert das wahrscheinlich anerkannteste Nachhaltigkeitskonzept und bisher umfassendste Zielsystem. Die 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung wurden 2015 von den Vereinten Nationen als Verbindung der Nachhaltigkeits- und Entwicklungsagenden ins Leben gerufen und von allen 193 Mitgliedsstaaten ratifiziert. Damit verpflichten sich politische Entscheidungsträger:innen auf allen Ebenen, eine nachhaltige Entwicklung voranzutreiben, ohne jemanden zurückzulassen („leave no one behind“). Die 17 SDGs werden in 169 Unterzielen bzw. Zielvorgaben konkretisiert und sind mit einem Überprüfungsmechanismus in Form von mehr als 230 globalen Indikatoren ausgestattet, die den Fortschritt bis zum Jahr 2030 messen sollen. Die Berichterstattung auf nationaler Ebene erfolgt in den regelmäßigen High Level Political Forum (HLPF). Obwohl die Agenda 2030 in erster Linie ein Staatenvertrag ist, werden mit ihr auch die Kommunen angesprochen: über alle 17 Ziele hinweg in Zielvorgaben, die schließlich (auch) auf der lokalen Ebene umgesetzt werden müssen, und besonders mit dem SDG 11 für „Nachhaltige Städte und Siedlungen – Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten“. In Deutschland sind bislang mehr als 190 Städte, Gemeinden und Kreise dem „Club der Agenda 2030-Kommunen“ beigetreten, haben sich mittels Ratsbeschluss zu den SDGs bekannt und diese in lokale Zielvereinbarungen integriert.<sup>132</sup>

<sup>132</sup> Vgl. DST, RGRE 2015; SKEW 2021.



### Gemeinwohlökonomie

Als alternatives Wirtschaftsmodell steht das Konzept der Gemeinwohlökonomie (GWÖ) dem Prinzip der vorherrschenden individuellen und unternehmerischen Gewinnmaximierung diametral entgegen. Die ethische Ausrichtung des Konzepts, in dem das Wohl von Mensch und Umwelt zum obersten Ziel des Wirtschaftens erklärt wird, soll somit vor allem auch auf politischer und gesellschaftlicher Ebene wirksam werden. Mit der Gemeinwohlbilanz, die in Form einer Matrix aufgespannt wird, bekommen Anwender:innen des Konzepts ein konkretes Instrument zur Messung und Berichterstattung des Gemeinwohls an die Hand. Entlang von Berührungsgruppen und Werten werden 20 zentrale Handlungsfelder wie „Menschenwürde in der Lieferkette“ oder „Verantwortung für ökologische Auswirkungen“ bewertet, in einem Punktesystem aufsummiert und im Ergebnis mit der Höhe des Beitrags zum Gemeinwohl bilanziert. Nach der Gemeinwohlbilanzierung und Berichterstellung erfolgt die Veröffentlichung des Berichts inklusive Testat. Das ursprünglich für Unternehmen konzipierte Modell und seine Instrumente sind seit 2013 auch für Gemeinden in Form der GWÖ-Bilanz (Version 2) für Gemeinden verfügbar. Erste Kommunen in Deutschland wie Wielenbach, Klixbüll, Breklum und Bordelum haben bereits eine GWÖ-Zertifizierung erhalten.<sup>133</sup>

### Klimaneutralität

Das Konzept der Klimaneutralität beschreibt die Umstellung auf eine klimafreundliche Wirtschaftsweise. Grundsätzlich sollen keine Treibhausgase emittiert werden, die über jene hinausgehen, die durch die Natur oder sonstige Senken aufgenommen werden können. Um die sogenannten Netto-Null-Emissionen zu erreichen, müssen also alle Treibhausgasemissionen weltweit durch Kohlenstoffbindung ausgeglichen werden. Der Begriff „Klimaneutralität“ geht mit vielen zu betrachtenden Umweltwirkungen über Treibhausgasneutralität hinaus und wirft dabei einige Unklarheiten auf, da er häufig angewandt wird, ohne ausreichend definiert zu werden. Der Begriff gilt daher eher als Wegweiser und weniger als handfestes Modell mit Leitlinien, die aufzeigen, wie dieses Ziel erreicht werden soll. In Verbindung mit den Klimaschutzgesetzen auf Bundesebene – oder sogar weit ambitionierter – befinden sich bereits viele Kommunen auf dem Weg zur Klimaneutralität.<sup>134</sup>

### Circular Economy

Die Circular Economy (Kreislaufwirtschaft) steht im Gegensatz zu dem heute vorherrschenden linearen Wirtschaftsmodell, das nach dem Take-Make-Waste-Prinzip funktioniert. Dabei geht das Konzept weit über die Abfallwirtschaft und die Betrachtung des Lebenszyklusendes von Produkten und Dienstleistungen hinaus: Die Circular Economy versteht sich als ein Wirtschaftssystem, das einen Paradigmenwechsel in der Art und Weise darstellt, wie die menschliche Gesellschaft mit der Natur in Beziehung steht. Die Circular Economy zielt darauf ab, die Erschöpfung von Ressourcen zu verhindern, Energie- und Materialkreisläufe zu schließen und eine nachhaltige Entwicklung zu fördern, indem sie auf der Mikroebene (Unternehmen und Verbraucher:innen), der Mesoebene (symbiotisch integrierte Wirtschaftsakteure) und der Makroebene (Städte, Regionen und Regierungen) umgesetzt wird. Die Verwirklichung dieses Kreislaufmodells erfordert zyklische und regenerative Umweltinnovationen, die die Art und Weise, wie die Gesellschaft Gesetze erlässt, produziert und konsumiert, verändern wird.<sup>135</sup> Vor dem Hintergrund dieser Definition wird deutlich, dass das Circular-Economy-Konzept mehr als die Ressourcenschonung in der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit umfasst. Dementsprechend ist auch die Operationalisierung der Kreislaufwirtschaft nicht allein mit Recycling gleichzusetzen, sondern setzt viel früher bei Verhaltensänderung

<sup>133</sup> Vgl. International Federation for the Economy for the Common Good e. V. 2022.

<sup>134</sup> Vgl. Sieck/Purr 2021.

<sup>135</sup> Vgl. Prieto-Sandoval et al. 2018.

und Produktdesign an. Die theoretischen Ansätze und Ziele der Circular Economy bestehen seit einigen Jahrzehnten, verlassen aufgrund der notwendigen Voraussetzungen jedoch bislang eher selten die konzeptionelle Ebene. Kreislaufwirtschafts- und Zero Waste-Konzepte sind bereits in einigen Kommunen vorhanden, von Circular Cities kann aber derzeit noch nicht gesprochen werden.<sup>136</sup>

### Vorsorgeorientierte Postwachstumsposition

Die vorsorgeorientierte Postwachstumsposition sieht sich im Spannungsfeld zwischen den Diskursen um Green Growth und Degrowth. Beide Positionen beruhen auf Annahmen, die sich wissenschaftlich nicht hinreichend begründen lassen. Die vorsorgeorientierte Postwachstumsposition als dritte Position ist dagegen ergebnisoffen: wie sich die Wirtschaftsleistung entwickeln wird, wenn die Wirtschaftsweise in den wohlhabenden Ländern im Einklang mit globalen ökologischen Zielen grundlegend verändert wird, ist ungewiss. Wahrscheinlich ist aber, dass die Wirtschaftsleistung im Rahmen dieser Transformation nicht mehr ansteigen würde oder gar signifikant sinken könnte. Im Zentrum steht letztlich die Frage, wie Wachstumsunabhängigkeit erreicht und gesellschaftliches Wohlergehen innerhalb planetarer Grenzen erhalten werden kann.<sup>137</sup> Jene visionären Überlegungen, die den Leitprinzipien Vorsorge und der Resilienz verhaftet sind, widmen sich bislang nur wenige Kommunen entlang einiger Elemente wie Flächensuffizienz.<sup>138</sup>

Bei allen hier näher dargestellten Konzepten handelt es sich um jeweils sehr heterogene Ansätze mit unterschiedlichen Ursprüngen in Wissenschaft, Politik und Gesellschaft und Vorlaufzeiten von 2 bis 30 Jahren, die unter dem Dach der nachhaltigen Entwicklung subsumiert werden. Entsprechend ausgeprägt sind die Entwicklung konkreter Instrumente und die Anwendungsfälle. Außerdem folgen die Konzepte teilweise ganz unterschiedlichen Logiken, die zum Beispiel auf Zielwert-, Richtwert- oder Grenzwertsystemen mit und ohne definierte(n) Zeithorizonte(n) basieren.

Für eine tiefergehende, vergleichende Analyse der Konzepte wurden bislang drei Ansätze verfolgt:

- / Der kriterienbasierte Vergleich, in dem umfassende Kriterienkataloge und -matrizen erstellt werden<sup>139</sup>
- / Der graphische Vergleich, in dem die Konzepte möglichst in- bzw. nebeneinander visualisiert werden<sup>140</sup>
- / Der mathematische Vergleich, in dem Entwicklungspfade quantifiziert werden<sup>141</sup>

Für den hier durchgeführten Vergleich, der – als weitere Prämisse – von der Betrachtung auf kommunaler Ebene ausgeht, wird der kriterienbasierte Vergleich herangezogen. Aus der Vielzahl von möglichen Vergleichskriterien wurden folgende ausgewählt, um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Konzepten bestmöglich darzustellen.

<sup>136</sup> Vgl. Dhawan / Beckmann 2019.

<sup>137</sup> Vgl. Petschow et al. 2018.

<sup>138</sup> Vgl. Böcker et al. 2021.

<sup>139</sup> Vgl. Felber / Raworth 2018.

<sup>140</sup> Vgl. Gericke 2021.

<sup>141</sup> Vgl. Luukkanen et al. 2021.

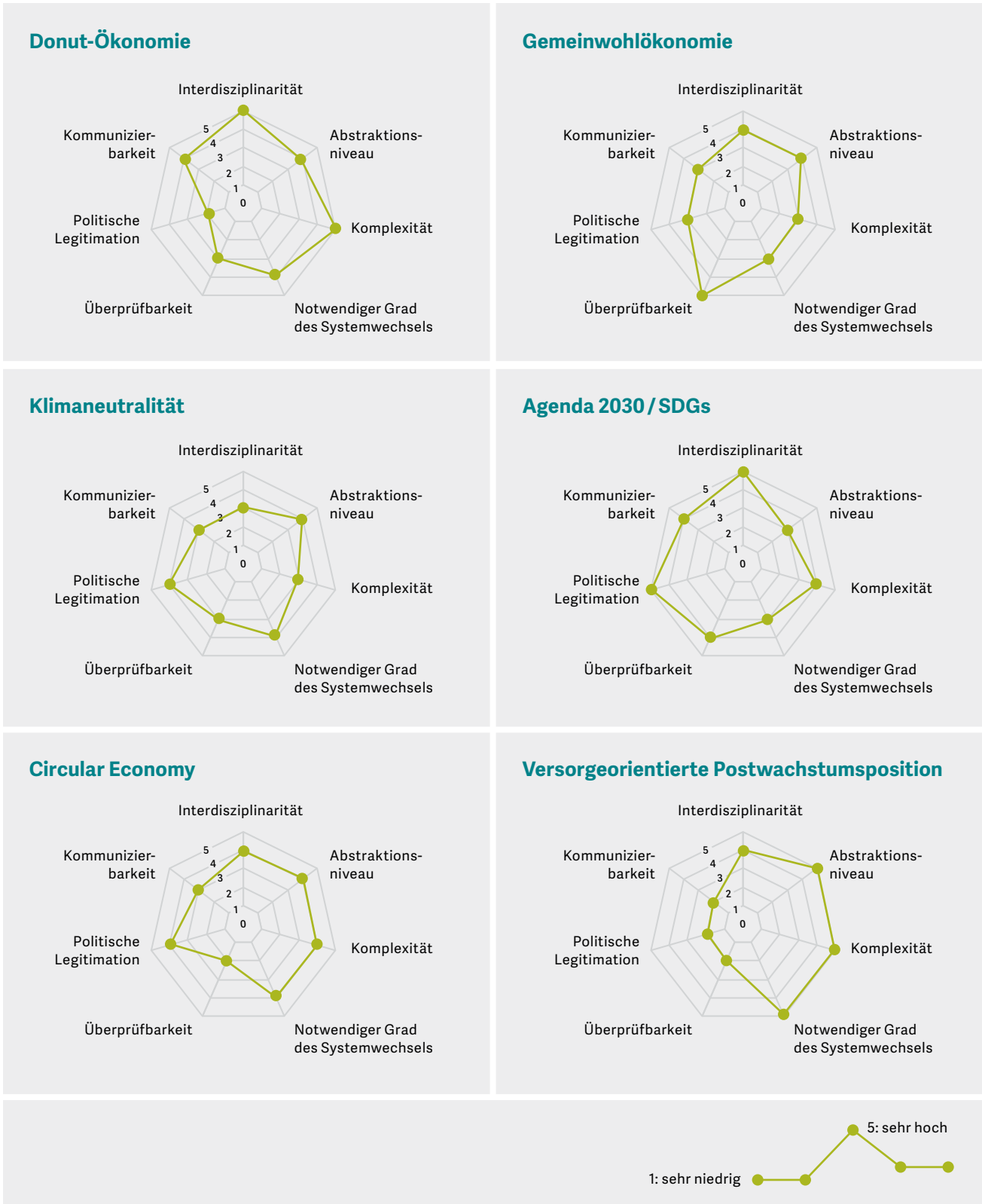
**Tabelle 2:**  
Vergleichskriterien

Kriterium	Fragestellung
Interdisziplinarität	Wie viele Denkschulen und Methoden vereint das Konzept?
Abstraktionsniveau	Wie hoch ist der Grad der Verallgemeinerung („Flughöhe“) im konzeptionellen Aufbau?
Komplexität	Wie viele Ebenen, Ziele und Parameter werden im Konzept definiert?
Notwendiger Grad des Systemwechsels	Wie sehr muss vom gegenwärtigen (wirtschaftlichen/ gesellschaftlichen) Systemzustand abgewichen werden, um das Konzept umzusetzen?
Überprüfbarkeit	Welche Möglichkeiten zur Erfolgsmessung sind in das Konzept eingebaut?
Politische Legitimation	Wie hoch ist der politische Wille zur Umsetzung des Konzepts?
Kommunizierbarkeit	Wie gut ist das Konzept außerhalb des wissenschaftlichen Diskurses erklär- und gegebenenfalls visualisierbar?

Im Ergebnis der kriterienbasierten Bewertungen zeigt sich, dass in Abhängigkeit von Ursprung und Vorlaufzeit vor allem die politische Legitimation sowie die Überprüf- und Kommunizierbarkeit sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Während der politische Konsens „SDGs“ sowie die Konzepte Circular Economy und klimafreundliches Wirtschaften, die eine lange Vorlaufzeit innehaben, sich bereits vielfach in den politischen Agenden wiederfinden, sind neuere Konzepte aus Wissenschaft und Gesellschaft, wozu die Donut-Ökonomie und die Gemeinwohlökonomie zählen, weniger politisch legitimiert. Letztere Konzepte, die „aus einem Guss“ stammen, sind allerdings ebenso gut kommunizier- und überprüfbar. Das gilt nicht für die Klimaneutralität, Circular Economy und vorsorgeorientierte Postwachstumsposition, deren vielfältigen Ursprünge auf jahrzehntelange Debatten und Weiterentwicklungen zurückzuführen sind.

Ein gewisses Abstraktionsniveau und die Komplexität des Konzepts, was vielfach die Komplexität der nachhaltigen Entwicklung widerspiegelt, haben alle Konzepte gemeinsam. Lediglich die SDGs und GWÖ gestalten sich weniger abstrakt oder komplex, sind dafür allerdings auch weniger voraussetzungsreich im Hinblick auf den notwendigen Grad des Systemwechsels. In puncto Kommunizierbarkeit werden der Donut-Ökonomie und den SDGs die höchsten Bewertungen zugesprochen. Hier wurde von Anfang an jeweils der Fokus auf Visualisierung und Wissenstransfer gesetzt. Im direkten Vergleich fällt jedoch auf, dass die SDGs zwar grundsätzlich ansprechend visualisiert werden, aber anders als der Donut-Ansatz keinem ergebnisorientierten Design folgen. Grenzüber- oder unterschreitungen in allen Aspekten fallen bei der Donut-Ökonomie direkt auf, während die Zielerreichung der SDGs gesondert dargestellt werden muss. Das kann einerseits für die Berichterstattung von Vorteil sein, erschwert aber andererseits bei Entscheidungsprozessen das Erkennen von möglicher „Rosinenpickerei“ (vgl. Abbildung 31)<sup>142</sup>.

<sup>142</sup> Eigene Darstellung (Difu).



**Abbildung 31:**  
Vergleichende Bewertung  
ausgewählter Nachhaltig-  
keitskonzepte

Die verschiedenen, hier betrachteten Kriterien haben direkte Auswirkungen auf das Anwendungs- und Durchsetzungspotenzial in Kommunen. Ein diesbezüglich hohes Potenzial hat zum Beispiel das Konzept der Gemeinwohlökonomie, da die vordefinierte Gemeinwohl-Matrix eine gemeinwohlökonomische Auditierung von Gemeinden ermöglicht, was auf die für die Praxis wichtigen Aspekte Kommunizier- und Überprüfbarkeit einzahlt. Die stetig zunehmende Zahl an Gemeinden, die sich auf den Weg der Gemeinwohlbilanzierung begeben, bestätigt die erleichterte Anwendbarkeit. Ähnliches gilt für die Agenda 2030 und die SDGs, deren Vorteil zusätzlich in der politischen Legitimation im Mehrebenensystem liegt. Mit sogenannten Voluntary Local Reviews (VLR) oder individuellen Nachhaltigkeitsberichten können Kommunen ihren Beitrag zur Umsetzung der 17 Nachhaltigkeitsziele sichtbar machen. Für die ambitionierte Donut-Ökonomie existieren solche Voraussetzungen bislang kaum. Lokalisierungsansätze wie das City-Porträt können zukünftig für mehr Akzeptanz und Legitimation führen, müssen aber noch weiter ausgearbeitet ausgereift werden und an Bekanntheit gewinnen.

Abschließend muss konstatiert werden, dass keines der hier ausgewählten, anerkannten Nachhaltigkeitskonzepte in erster Linie für die kommunale Ebene entwickelt wurde. Sie benötigen unterschiedlich starke Übersetzungs- und Adaptionleistungen, um für Städte und Gemeinden umsetzbar und messbar zu werden. Dies liegt insbesondere an den notwendigen administrativen und räumlichen Abgrenzungen – einer Logik, die vielen sozio-ökologischen Herausforderungen nicht gerecht wird. Deutlich sichtbar wird dieses Phänomen bei den Konzepten der Klimaneutralität, deren Beiträge und Auswirkungen bekanntermaßen in einen globalen Kontext gestellt werden müssen, und der Circular Economy, die in der Regel überregionale vorwärts- und rückwärtsgerichtete Lieferketten betrachtet muss. Vorab definierte Systemgrenzen und Modellannahmen ermöglichen dennoch eine Anwendung in Kommunen. Die Anpassung der Treibhausgasbilanzierung vom Verursacher- zum Territorialprinzip oder die Beschränkung der Werterhaltungsoptionen der Circular Economy auf Urban Mining oder die Leistungen der kommunalen Entsorgungsbetriebe stehen hierfür beispielhaft.

Mindestens genauso herausfordernd ist die Messbarkeit der nachhaltigen kommunalen Entwicklung mit allen hier untersuchten Konzepten. Während für die Gemeinwohlökonomie eine dedizierte Gemeinwohl-Matrix für Kommunen zur Verfügung steht, die aus der ursprünglichen Gemeinwohl-Matrix für Unternehmen heraus weiterentwickelt wurde, sind beispielsweise für die vielfach angewandten „SDG-Indikatoren für Kommunen“<sup>143</sup> umfassende Relevanz-Checks und Auswahlprozesse übergeordneter Ebenen vorausgegangen. Für die vorsorgeorientierte Postwachstumökonomie sind bislang noch keinerlei Messkonzepte für die kommunale Ebene bereitgestellt worden. In diesem Spektrum befindet sich die Donut-Ökonomie, ähnlich wie die SDGs, in der Mitte: sie wird mittels aufwändiger City-Porträt- oder Decision-Wheel-Methoden für Kommunen übersetzt und anwendbar gemacht. Jene Übersetzungs- und Adaptionleistungen der Nachhaltigkeitskonzepte für Kommunen benötigen folglich unterschiedlich viele Ressourcen und tieferegehende Kompetenz, die für die Verständlichkeit und somit letztlich den Erfolg der Konzepte maßgeblich sind. Oder umgekehrt in Form einer These formuliert: Je größer die Notwendigkeit zur Übersetzung/Adaption und je geringer die Ressourcen für die Übersetzungsleistung sind, desto geringer ist die Handhabbarkeit und Attraktivität des Ansatzes für Kommunen.

Dazu kommen weitere Konzepte, die sich dediziert der nachhaltigen Stadtentwicklung widmen. Die Territoriale Agenda, die Neue Leipzig-Charta und nicht zuletzt die New Urban Agenda beinhalten ebenfalls die Grundgedanken der nachhaltigen Entwicklung und gehen mit ihren Empfehlungen mittlerweile über reine Stadtentwicklungsfragen hinaus. Nachhaltige Stadtentwicklungs- und Wirtschaftskonzepte müssen noch viel besser miteinander verzahnt werden, um eine ganzheitliche und für Kommunen niedrigschwellige Entwicklung voranzutreiben.

---

<sup>143</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung et al. 2020.

Zusammengefasst zeigt die nähere Betrachtung der ausgewählten Nachhaltigkeitskonzepte, dass diese von der Umsetzung durch verschiedene Akteurinnen und Akteure abhängen und auf allen Ebenen umgesetzt werden müssen. Dadurch kommen neue Fragen auf, mit denen sich die Konzepte auseinandersetzen müssen, um eine Implementierung in Kommunen gewährleisten zu können. Diese Fragen beinhalten Themen wie zum Beispiel „Sind Wachstum und Nachhaltigkeit miteinander vereinbar?“ „Wie lassen sich globale Herausforderungen auf die kommunale Ebene skalieren?“ Oder: „Werden durch die Konzepte möglicherweise Ungleichheiten verschoben anstatt verringert?“

Da die Modelle an einigen Stellen noch ausbaufähig sind, könnten sie sich durchaus ergänzen und auf diese Weise möglicherweise an den Stellen Antworten liefern, an denen noch Fragen offen sind. Eine Möglichkeit wäre, die Donut-Ökonomie mit den SDGs zu kombinieren, denn die 17 Nachhaltigkeitsziele können im inneren (social foundation) und äußeren Ring (ecological ceiling) des Donuts verortet werden und stellen somit die Maßstäbe für ein nachhaltiges und verteilungsgerechtes Design der Donut-Ökonomie dar. Die Kombination der integrierten Grenzlogik der Donut-Ökonomie und der überprüfbaren Ziellogik der SDGs kann sowohl für transparente Entscheidungsprozesse als auch für eine individuelle – an die Voraussetzungen in Kommunen angepasste – Fortschrittsberichterstattung sorgen. Einen guten Einstieg in die Nachhaltigkeitskonzepte bietet hingegen die Gemeinwohlökonomie, während eine vorsorgeorientierte Postwachstumsposition fortgeschrittene und noch längerfristige Überlegungen ermöglicht. Im Zuge der Anwendung der Konzepte sind außerdem Impulse für die Circular Economy und die Klimaneutralität zu erwarten. Abhängig von den vorliegenden Voraussetzungen in der Kommune sind diese Konzepte aber auch als Einstieg geeignet, da sie sich zunächst auf Teilbereiche der nachhaltigen Entwicklung fokussieren.

# Verzeichnisse

## Literatur- und Quellenverzeichnis

### **Amsterdam Donut Coalitie. (kein Datum).**

Website der Amsterdam Donut Coalitie.  
Abgerufen am 01.02.2022 von <https://amsterdamdonutcoalitie.nl/>.

**Ausschuss für Wirtschaft, Währung und Industriepolitik (24. Juni 2021).** Protokoll zur Sitzung am 24.06.2021 zum Thema Donut-Modell in der Stadt Kopenhagen. Abgerufen am 16.06.2021 unter <https://www.kk.dk/dagsordener-og-referater/Borgerrepr%C3%A6sentationen/m%C3%B8de-24062021/referat/punkt-5>.

**Bad Nauheim. (2022).** Website der Stadt Bad Nauheim. Abgerufen am 07.02.2022 von <https://www.bad-nauheim.de/de>.

**Bad Nauheim. (2022).** Website der Stadt Bad Nauheim. Bereich Nachhaltigkeit. Abgerufen am 07.02.2022 von <https://www.bad-nauheim.de/de>.

**Bad Nauheim. (04. Mai 2021).** Homepage der Stadt Bad Nauheim. Bereich Bürgernah. Projekte anstoßen, Fördermittel sichern. Abgerufen am 07.02.2022 von <https://www.bad-nauheim.de/de/aktuelles-bad-nauheim/buergernah/2021/2021-05-04-einstellung-referentin-fuer-nachhaltigkeit-und-klimaschutz>.

**Bertelsmann Stiftung, Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Deutscher Landkreistag, Deutscher Städtetag, Deutscher Städte- und Gemeindebund, Deutsches Institut für Urbanistik, Engagement Global (Servicestelle Kommunen in der Einen Welt), Rat der Gemeinden und Regionen Europas / Deutsche Sektion (Hrsg.).** *SDG-Indikatoren für Kommunen – Indikatoren zur Abbildung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen in deutschen Kommunen.* 2., vollständig überarbeitete Auflage, Gütersloh 2020.

**Biomimicry 3.8. (2016).** *What We Do.* Abgerufen am 03.02.2022 von <https://biomimicry.net/what-we-do/>.

**Biomimicry 3.8. (2016).** *What is Biomimicry?* Abgerufen am 03.02.2022 von <https://biomimicry.net/what-is-biomimicry/>.

**Böcker, M., Brüggemann, H., Christ, M., Knak, A., Lage, J., & Sommer, B. (2021).** *Wie wird weniger genug? Suffizienz als Strategie für eine nachhaltige Stadtentwicklung.* Oekom Verlag.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. (2022).** *Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW): Evaluierung.* Abgerufen am 07.02.2022 von <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Wirtschaft/gemeinschaftsaufgabe-evaluierung.html>.

**C40. (2022).** *Über C40.* Abgerufen am 21.02.2022 von <https://www.c40.org/about-c40/>.

**Cambridge Doughnut Economics. (2021).** *GitHub Project. Doughnut Creator v4.3.* Abgerufen am 01.02.2022 von <https://flodskum.github.io/doughnut-economics-graph/doughnut.html>.

**Circle Economy. (2008).** *About us.* Abgerufen am 21.02.2022 von <https://www.circle-economy.com/about>.

**City of Amsterdam. (2020).** *Policy: Circular economy.* Abgerufen am 31.01.2022 von <https://www.amsterdam.nl/en/policy/sustainability/circular-economy/>.

**City of Nanaimo. (kein Datum).** *City of Nanaimo Projects. REIMAGINE NANAIMO (2020–2021).* Abgerufen am 31.01.2022 unter [https://www.nanaimo.ca/your-government/projects/projects-detail/reimagine-nanaimo-\(2020-2021\)](https://www.nanaimo.ca/your-government/projects/projects-detail/reimagine-nanaimo-(2020-2021)).





**City of Nanaimo. (2021a).** *Reimagine Nanaimo Phase 2 Public Engagement Summary*. Abgerufen am 31.01.2022 von <https://www.nanaimo.ca/docs/property-development/community-planning-and-zoning/reimagine---phase-2-engagement-summary---2021-11-09.pdf>.

**City of Nanaimo. (2021b).** *Reimagine Nanaimo Phase 2: Our City, Our Choices. Backgrounder June 2021*. Abgerufen am 31.01.2022 von [https://www.nanaimo.ca/docs/projects/d1deb1c79afe4647cbb-e55ae9e27864b\\_phase\\_2\\_backgrounder\\_-\\_july\\_2021-\(1\).pdf](https://www.nanaimo.ca/docs/projects/d1deb1c79afe4647cbb-e55ae9e27864b_phase_2_backgrounder_-_july_2021-(1).pdf).

**City of Portland and Multnomah County. (Juni 2015).** *Climate Action Plan 2015*. Abgerufen am 09.01.2022 von [https://www.portland.gov/sites/default/files/2019-07/cap-summary-june30-2015\\_web.pdf](https://www.portland.gov/sites/default/files/2019-07/cap-summary-june30-2015_web.pdf).

**Confluences. (2021).** *BrusselsDonut. Téléchargez ici nos 3 rapports*. Abgerufen am 01.02.2022 von [https://donut.brussels/les-rapports/#pll\\_switcher](https://donut.brussels/les-rapports/#pll_switcher).

**Confluences. (Mai 2021).** *Brussels Donut, Cahier 1 Synthèse Des Résultats*. Abgerufen am 01.02.2022 von [https://donut.brussels/wp-content/uploads/2021/05/Cahier1\\_FR.pdf](https://donut.brussels/wp-content/uploads/2021/05/Cahier1_FR.pdf).

**Confluences ASBL. [Youtube]. (25. Mai 2021).** *Brussels Donut: vidéo finale (version courte)*. [Youtube-Kanal von Confluences ASBL]. Abgerufen am 01.02.2022 von [https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=ZbO-Seldrpijw&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=ZbO-Seldrpijw&feature=emb_logo).

**Confluences [Stories]. (2020).** *Downscaling the Donut at 4 levels in Brussels. [tools & stories (Posted by Tristan Dissaux) auf Doughnut Economics Action Lab Website]*. Abgerufen am 01.02.2022 von <https://doughnuteconomics.org/stories/83>.

**Dhawan, P., Beckmann, J. (2019).** *Monitor Nachhaltige Kommune – Bericht 2019: Schwerpunktthema Kreislaufwirtschaft. Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)*. Abgerufen am 14.02.2022 von [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor\\_Nachhaltige\\_Kommune/MNK\\_Bericht2019\\_CircularEconomy\\_deutsch\\_2.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor_Nachhaltige_Kommune/MNK_Bericht2019_CircularEconomy_deutsch_2.pdf).

**Donut Berlin. [wechange]. (kein Datum).** *wechange Account Donut Berlin*. Abgerufen am 01.02.2022 von <https://wechange.de/group/donut-berlin/>.

**Doughnut Coalition Hamburg. (kein Datum).** *Website der Doughnut Coalition Hamburg*. Abgerufen am 01.02.2022 von <https://www.doughnut.hamburg/>.

**Doughnut Economics Action Lab (März 2022).** *Doughnut Unrolled. Introducing the four lenses*. Abgerufen am 15.03.2022 von [https://docs.google.com/presentation/d/1wXCem0H0tLE2bcFeTUPBsU\\_WU2B4DWIZrV2ip8BnUQ/edit#slide=id.ge59307584e\\_0\\_0](https://docs.google.com/presentation/d/1wXCem0H0tLE2bcFeTUPBsU_WU2B4DWIZrV2ip8BnUQ/edit#slide=id.ge59307584e_0_0).

**Doughnut Economics Action Lab. (November 2021).** *National Doughnuts Data Explorer*. Abgerufen am 04.03.2022 von <https://doughnuteconomics.org/tools-and-stories/22>.

**Doughnut Economics Action Lab. (2020a).** *Creating City Portraits. A methodological guide from The Thriving Cities Initiative*. Abgerufen am 31.01.2022 von <https://doughnuteconomics.org/Creating-City-Portraits-Methodology.pdf>.

**Doughnut Economics Action Lab. (2020b).** *The Amsterdam City Doughnut. A Tool for Transformative Action*. Abgerufen am 31.01.2022 von <https://www.kateraworth.com/wp/wp-content/uploads/2020/04/20200406-AMS-portrait-EN-Single-page-web-420x210mm.pdf>.

**Doughnut Economics Action Lab. (kein Datum).** *News & Updates*. Abgerufen am 04.03.2022 von <https://doughnuteconomics.org/news>.

**Doughnut Economics Action Lab. (kein Datum).** *Tools & Stories*. Abgerufen am 04.03.2022 von <https://doughnuteconomics.org/tools-and-stories?theme%5B%5D=1>.

**DST – Deutscher Städtetag; RGRE – Rat der Gemeinden und Regionen Europas/Deutsche Sektion. (2015).** *2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung: Nachhaltigkeit auf kommunaler Ebene gestalten – Musterresolution für Städte*. Abgerufen am 14.02.2022 von <https://www.staedtetag.de/themen/nachhaltigkeit-auf-kommunaler-ebene-gestalten>.

**Fair Trade Deutschland e. V. (kein Datum).** Fairtrade-Towns. Aktuelles. Abgerufen am 07.02.2022 von <https://www.fairtrade-towns.de/aktuelles>.

**Felber, C., Raworth, K. (2018).** Vergleichende Übersicht Donut-Ökonomie – Gemeinwohl-Ökonomie. Abgerufen am 14.02.2022 von [https://web.ecogood.org/media/filer\\_public/cb/bc/cbbcd810-080f-4f45-8020-11c4ba794182/vergleich\\_doughnut\\_-\\_gwo\\_marz\\_2018.pdf](https://web.ecogood.org/media/filer_public/cb/bc/cbbcd810-080f-4f45-8020-11c4ba794182/vergleich_doughnut_-_gwo_marz_2018.pdf).

**Frankfurt Doughnut Coalition. [LinkedIn]. (2022).** LinkedIn-Account von Frankfurt Doughnut Coalition. Abgerufen am 01.02.2022 von <https://de.linkedin.com/company/frankfurt-doughnut-coalition>.

**Gericke, M. (2021).** The Doughnut Model, SDGs, ESG factors and SDG entry points – A mapping experiment. Abgerufen am 14.02.2022 von <https://www.scrypt.media/2021/02/17/doughnut-model-sdg-esg-mapping/>.

**Green European Journal. (15. Oktober 2020).** The Doughnut Model for a Fairer, Greener Amsterdam. An interview with Marieke van Doorninck, Socrates Schouten. Abgerufen am 31.01.2022 von <https://www.greeneuropeanjournal.eu/content/uploads/pdf/the-doughnut-model-for-a-fairer-greener-amsterdam.pdf>.

**Gundry, G. (11. Februar 2021).** What is a frontline community?. Abgerufen am 21.02.2022 von <https://www.careaboutclimate.org/blog/what-is-a-frontline-community>.

**Holzrichter, Elke R.; Henrichs, Bettina; Pamp, Andreas; Reichwein, Alfred. (25. April 2014).** Leitbild Bürgerkommune. Entwicklungschancen und Umsetzungsstrategie (3/2014). KGSt-Bericht Nr. 3/2014. <https://www.kgst.de/dokumentdetails?path=/documents/20181/93581/20140425A0011.pdf/cdbc9c7b-abab-412c-bceb-9535a9c59094>.

**International Federation for the Economy for the Common Good e. V. (2022).** Gemeinden und Regionen in der Gemeinwohl-Ökonomie. Abgerufen am 14.02.2022 von <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohlbilanz-gemeinden/>.

**Krefeld. (kein Datum).** Website der Stadt Krefeld. Daten & Fakten. Abgerufen am 10.02.2022 von <https://www.krefeld.de/de/buergerservice/daten-fakten/>.

**Krefeld. (kein Datum).** Website der Stadt Krefeld. Der Weg zur „Smart City“ Krefeld. Abgerufen am 10.02.2022 von <https://kaoa-krefeld.de/de/inhalt/krefeld-ist-weiterhin-fairtrade-town/>.

**Krefeld. (kein Datum).** Website der Stadt Krefeld. Krefeld im Profil. Abgerufen am 10.02.2022 von <https://www.krefeld.de/de/allg/krefeld-im-profil/>.

**Krefeld. (kein Datum).** Website der Stadt Krefeld. Krefeld ist weiterhin „Fairtrade-Town“. Abgerufen am 10.02.2022 von <https://www.krefeld.de/de/wirtschaft-digitales/smartcityprozess>.

**Krefeld. (2020).** Krefeld Klima 2030. Erstellung eines integrierten Klimaschutzkonzeptes für die Stadt Krefeld. Abgerufen am 10.02.2022 von [https://www.krefeld.de/C1257CBD001F275F/files/flyer\\_klimaschutzkonzept.pdf/\\$file/flyer\\_klimaschutzkonzept.pdf?OpenElement](https://www.krefeld.de/C1257CBD001F275F/files/flyer_klimaschutzkonzept.pdf/$file/flyer_klimaschutzkonzept.pdf?OpenElement).

**KR Foundation. (kein Datum).** Website der KR Foundation. Abgerufen am 21.02.2022 von <https://krfnd.org/>.

**Luukkanen, J., Vehmas, J., & Kaivo-oja, J. (2021).** Quantification of doughnut economy with the sustainability window method: Analysis of development in Thailand. Sustainability, 13(2), 847.

**Netzwerk Innenstadt NRW. (2021).** Smart City-Kommunen. Smart City Krefeld. Abgerufen am 10.02.2022 von <https://www.innenstadt-nrw.de/netzwerk-vor-ort-smart-city/smart-city-kommunen-1/beckum-1-1-1>.

**Oberhessische Versorgungsbetriebe AG. (2022).** OVAG-Wasserampel. Abgerufen am 07.02.2022 von <https://www.ovag.de/wasser/wasserampel.html>.

**Oikos Denktank. [Youtube]. (29. Januar 2021).** Webinar: Doughnut Economics in practice w/ Kate Raworth, Barbara Trachte & Marieke van Doorninck. [Youtube-Kanal von Oikos Denktank]. Abgerufen am 31.01.2022 von <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=74apj3blfKA>.



**Oslo Metropolitan Area. [Facebook].**

**(29.04.2021).** Live: Smultring Oslo #2 Doughnut Economic. [Facebook-Video von OMA]. Abgerufen am 01.02.2022 von <https://www.facebook.com/oslometropolitanarea/videos/300736338123742/>.

**Petschow, U., Lange, S., Hofmann, D.,**

**Pissarskoi, E., aus dem Moore, N., Korfhage, T., ... & Ott, H. (2018).** Gesellschaftliches Wohlergehen innerhalb planetarer Grenzen: Der Ansatz einer vorsorgeorientierten Postwachstumsposition. Umweltbundesamt (Hrsg.). Abgerufen am 14.02.2022 von [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/uba\\_texte\\_89\\_2018\\_vorsorgeorientierte\\_postwachstumsposition.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/uba_texte_89_2018_vorsorgeorientierte_postwachstumsposition.pdf).

**Pioneers Post. (2021).** Kate Raworth: We're going to redefine business. Abgerufen am 01.02.2022 von <https://www.pioneerspost.com/news-views/20210331/kate-raworth-we-re-going-redefine-business>.

**Portland. (04.12.2019).** TCI Workshop – Portland Lenses. Abgerufen am 03.03.2022 von <https://www.portland.gov/sites/default/files/2021/20191204-tci-workshop-portland-lenses-web-compressed.pdf>.

**Portland's Bureau of Planning and**

**Sustainability. (2019a).** City Portrait. Abgerufen am 09.01.2022 von <https://www.portland.gov/sites/default/files/2021/20191204-tci-workshop-portland-lenses-web-compressed.pdf>.

**Portland's Bureau of Planning and Sustaina-**

**bility. (2019b).** Exploring Portland's City Portrait. Abgerufen am 09.01.2022 von <https://www.portland.gov/bps/scp/thriving-cities/news/2019/9/28/exploring-portlands-city-portrait>.

**Portland's Bureau of Planning and Sustaina-**

**bility. (2019c).** About the TCI Pilot Project. Abgerufen am 09.01.2022 von <https://www.portland.gov/bps/scp/thriving-cities>.

**Portland's Bureau of Planning and Sustaina-**

**bility. (20. September 2020).** How can Portland work toward a thriving recovery from COVID-19? Abgerufen am 09.01.2022 von <https://www.portland.gov/bps/scp/thriving-cities/news/2020/9/20/how-can-portland-work-toward-thriving-recovery-covid-19>.

**Portland's Bureau of Planning and Sustaina-**

**bility. (2021a).** Sustainable Consumption and Production Report and Two-year Workplan. Abgerufen am 09.01.2022 von <https://www.portland.gov/sites/default/files/2021/sustainable-consumption-and-production-report-and-two-year-workplan.pdf>.

**Portland's Bureau of Planning and Sustaina-**

**bility. (2021b).** Portland Sustainable Consumption and Production Report Appendix Methodology and Multnomah County Consumptionbased Emissions Inventory. Abgerufen am 09.01.2022 von <https://www.portland.gov/sites/default/files/2021/sustainable-consumption-and-production-report-appendix-methodology-and-multnomah-county-consumption-based-emissions-inventory.pdf>.

**Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., & Ormazabal, M.**

**(2018).** Towards a consensus on the circular economy. *Journal of cleaner production*, 179, 605–615.

**Pülzl, H., Prokofieva, I., Berg, S.,**

**Rametsteiner, E., Aggestam, F., Wolfslehner, B. (29. Oktober 2011).** Indicator development in sustainability impact assessment: balancing theory and practice. Abgerufen am 03.02.2022 von <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10342-011-0547-8.pdf>.

**Raworth, K. (2012).** *A Safe and Just Space for*

*Humanity: Can we live within the doughnut?* [https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file\\_attachments/dp-a-safe-and-just-space-for-humanity-130212-en\\_5.pdf](https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/dp-a-safe-and-just-space-for-humanity-130212-en_5.pdf)

**Raworth, K. (2018).** *Die Donut-Ökonomie:*

*Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört* (H. Freundl & S. Schmid, Übers.) (1. Auflage). Carl Hanser Verlag. <http://www.hanser-literaturverlage.de/9783446258457>

**Reichwein, Alfred; Holzrichter, Elke R.;**

**Hansen, Ines. (07. Dezember 2013).** *Das Kommunale Steuerungsmodell (KSM) (5/2013).* KGSt-Bericht Nr. 5/2013. <https://www.kgst.de/dokumentdetails?path=/documents/20181/92908/20131216A0016.pdf/95661cc6-b7e9-45d8-8258-8bbf60e1b50d>.

**Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, A., Chapin, F. S., Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., Wüt, C. A. de, Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., Foley, J. A. (2009).** *A safe operating space for humanity.* *Nature*, 461(7263), 472–475. <https://doi.org/10.1038/461472a>

**SDG-Portal. (kein Datum).** *SDG-Indikatoren. Stadt Krefeld.* Abgerufen am 10.02.2022 von [https://sdg-portal.de/de/sdg-indikatoren/krefeld-stadt?goals\[0\]=1&goals\[1\]=2&goals\[2\]=3&goals\[3\]=4&goals\[4\]=5&goals\[5\]=6&goals\[6\]=7&goals\[7\]=8&goals\[8\]=9&goals\[9\]=10&goals\[10\]=11&goals\[11\]=12&goals\[12\]=13&goals\[13\]=14&goals\[14\]=15&goals\[15\]=16&goals\[16\]=17&showAverage=1&longTermComparison=1](https://sdg-portal.de/de/sdg-indikatoren/krefeld-stadt?goals[0]=1&goals[1]=2&goals[2]=3&goals[3]=4&goals[4]=5&goals[5]=6&goals[6]=7&goals[7]=8&goals[8]=9&goals[9]=10&goals[10]=11&goals[11]=12&goals[12]=13&goals[13]=14&goals[14]=15&goals[15]=16&goals[16]=17&showAverage=1&longTermComparison=1)

**Sieck, L., Purr, K. (2021).** *Treibhausgasneutralität in Kommunen.* Umweltbundesamt (Hrsg.). Abgerufen am 14.02.2022 von [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/5750/publikationen/2021-07-02\\_factsheet\\_treibhausgasneutralitaet\\_in\\_kommunen\\_0.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/5750/publikationen/2021-07-02_factsheet_treibhausgasneutralitaet_in_kommunen_0.pdf).

**SKEW – Servicestelle Kommunen in der einen Welt (2022).** *Zeichnungskommunen der Agenda 2030 Resolution.* Abgerufen am 14.02.2022 von <https://skew.engagement-global.de/zeichnungskommunen-agenda-2030.html>.

**Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., Biggs, R., Carpenter, S. R., Vries, W. de, Wüt, C. A. de, Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G. M., Persson, L. M., Ramanathan, V., Reyers, B. & Sörlin, S. (2015).** *Sustainability. Planetary boundaries: guiding human development on a changing planet.* *Science* (New York, N.Y.), 347(6223), 1259855. <https://www.science.org/doi/10.1126/science.1259855>

**Swedish Life Cycle Center. (2021).** *Life Cycle Assessment.* Abgerufen am 01.02.2022 von <https://www.lifecyclecenter.se/?s=Life%20Cycle%20Assessment>.

**The Guardian. (2020).** *Amsterdam to embrace 'doughnut' model to mend post-coronavirus economy.* Abgerufen am 01.02.2022 von <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/08/amsterdam-doughnut-model-mend-post-coronavirus-economy>.

**Thriving Cities Initiative. [Stories]. (März 2021).** *A City Portrait Canvas for Workshops. [Stories auf Doughnut Economics Action Lab Website].* Abgerufen am 14.02.2022 von <https://doughnuteconomics.org/tools-and-stories/76>.

**Turner, R. A., Blundell, A., Collins, C., Exeter, O. M., Wills, J. (2021).** *Sustainable Development in Cornwall: Local Perspectives on Challenges and Opportunities.* Environment and Sustainability Institute, University of Exeter, UK. Abgerufen am 07.02.2022 unter <https://www.exeter.ac.uk/media/university-ofexeter/esi/pdfs/SustainableDevelopmentInCornwall-FullReport-Jun2021.pdf>

**University of Exeter. (Oktober 2020).** *Towards a Sustainable Economy: State of the Doughnut.* Abgerufen am 31.01.2022 von [https://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/esi/pdfs/State\\_of\\_the\\_Doughnut\\_ReportOct\\_2020.pdf](https://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/esi/pdfs/State_of_the_Doughnut_ReportOct_2020.pdf).

**University of Leeds. (kein Datum).** *A Good Life For All Within Planetary Boundaries.* Abgerufen am 01.02.2022 von <https://good-life.leeds.ac.uk/>.

**Wilken, Norbert. (22. April 2015).** *Wege zur kommunalen Gesamtstrategie. Sieben Schritte strategischer Steuerung (6/2015).* *KGSt-Bericht Nr. 6/2015.* <https://www.kgst.de/dokumentdetails?path=/documents/20181/94950/20150429A0074.pdf/31b6f52c-15c3-4121-9822-5dff0b8b755c>.

**Wirtschaftsministerium Kopenhagen. (24. Juni 2021).** *Das Donut-Modell in der Stadtverwaltung von Kopenhagen. Erklärung und Maßnahmen zur Umsetzung (original: Doughnut-modellen i Københavns Kommune.* Abgerufen am 16.01.2021 von <https://www.kk.dk/sites/default/files/agenda/3373c9f8-a4c4-4336-838f-3c884534bbb4/10525ddd-bcc3-4510-899c-0167b8139692-bilag-1.pdf>.



## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	Vorgehensweise im Projekt	4
<b>Abbildung 2:</b>	Projekt-Sounding Board	7
<b>Abbildung 3:</b>	Das Donut Modell als Fundament für Wohlergehen	8
<b>Abbildung 4:</b>	Deutschland als Donut im Jahr 2015	9
<b>Abbildung 5:</b>	Die vier Linsen des City-Porträts	11
<b>Abbildung 6:</b>	Dimensionen der lokal-sozialen und der lokal-ökologischen Linse	12
<b>Abbildung 7:</b>	Dimensionen der global-sozialen und der global-ökologischen Linse	13
<b>Abbildung 8:</b>	Bearbeitungsschritte je Linse	14
<b>Abbildung 9:</b>	Prozess und Akteurinnen sowie Akteure der City-Porträt-Methode	15
<b>Abbildung 10:</b>	Typische Rollen von Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung im Donut-Prozess	22
<b>Abbildung 11:</b>	Vier-Linsen-City-Porträt der Stadt Amsterdam	30
<b>Abbildung 12:</b>	City-Porträt von Amsterdam – Bearbeitungsschritte je Linse	31
<b>Abbildung 13:</b>	Analyse-Ebenen in Brüssel	33
<b>Abbildung 14:</b>	Ansatz und Prozess in Brüssel	34
<b>Abbildung 15:</b>	Die Donut-Analyse eines Smartphones	35
<b>Abbildung 16:</b>	CDDW am Beispiel eines Stadtentwicklungsprojektes	38
<b>Abbildung 17:</b>	Kopenhagener Donut	41
<b>Abbildung 18:</b>	Phasen des Strategieprozess in Nanaimo	43
<b>Abbildung 19:</b>	Nanaimos Donut	44
<b>Abbildung 20:</b>	Ergebnisse des Partizipationsprozesses der ersten Phase	45
<b>Abbildung 21:</b>	Tabelle „Overshoot“- und „Shortfall“-Konsumentinnen und -Konsumenten	49
<b>Abbildung 22:</b>	Teilnehmende und Ziele der Workshops – Bad Nauheim	53
<b>Abbildung 23:</b>	Bad Nauheims Donut (Entwurf)	56
<b>Abbildung 24:</b>	Blitzlicht Datenverfügbarkeit und -qualität (innerer Ring des Donuts)	59
<b>Abbildung 25:</b>	Blitzlicht Datenverfügbarkeit und -qualität (äußerer Ring des Donuts)	60
<b>Abbildung 26:</b>	Zentrale Erkenntnisse aus den Workshops – Bad Nauheim	62



<b>Abbildung 27:</b>	Teilnehmende und Ziele der Workshops – Krefeld	64
<b>Abbildung 28:</b>	Blitzlicht – Wo stehen die Donut-Dimensionen in Krefeld heute? (innerer Ring des Donuts)	69
<b>Abbildung 29:</b>	Blitzlicht – Wo stehen die Donut-Dimensionen in Krefeld heute? (äußerer Ring des Donuts)	70
<b>Abbildung 30:</b>	Zentrale Erkenntnisse aus den Workshops – Krefeld	72
<b>Abbildung 31:</b>	Vergleichende Bewertung ausgewählter Nachhaltigkeitskonzepte	77

#### **Quellen Abbildungen:**

**City of Nanaimo. (2021).** *Reimagine Nanaimo Phase 2: Our City, Our Choices. Backgrounder June 2021.* Abgerufen am 31.01.2022 von [https://www.nanaimo.ca/docs/projects/d1deb1c79afe4647cbb-e55ae9e27864b\\_phase\\_2\\_backgrounder\\_-\\_july\\_2021-\(1\).pdf](https://www.nanaimo.ca/docs/projects/d1deb1c79afe4647cbb-e55ae9e27864b_phase_2_backgrounder_-_july_2021-(1).pdf).

**Confluences. (kein Datum).** *BrusselsDonut. Téléchargez ici nos 3 rapports.* Abgerufen am 01.02.2022 von [https://donut.brussels/les-rapports/#pll\\_switcher](https://donut.brussels/les-rapports/#pll_switcher).

**Doughnut Economics Action Lab, Biomimicry 3.8, C40 Cities, Circle Economy. (Juli 2020).** *Creating City Portraits\_Methodological Guide\_v1.*

**Doughnut Economics Action Lab. (2022).** *Webseite des DEAL.* Abgerufen am 04.03.2022 von <https://doughnuteconomics.org/>

**Doughnut Economics Action Lab. (2020a).** *Creating City Portraits. A methodological guide from The Thriving Cities Initiative.* Abgerufen am 31.01.2022 von <https://doughnuteconomics.org/Creating-City-Portraits-Methodology.pdf>.

**Doughnut Economics Action Lab. (2020b).** *The Amsterdam City Doughnut. A Tool for Transformative Action.* Abgerufen am 31.01.2022 von <https://www.kateraworth.com/wp/wp-content/uploads/2020/04/20200406-AMS-portrait-EN-Single-page-web-420x210mm.pdf>.

**Grüne Wirtschaft. [Twitter]. (01. April 2021).** *Kennst du schon die Donut-Ökonomie? [Tweet auf Twitter].* Abgerufen am 07.02.2022 von <https://twitter.com/gruewi/status/1377516338785173512>.

**Portland. (2019).** *Four Lenses of Portland's City Portrait.* Abgerufen am 07.02.2022 von <https://www.portland.gov/sites/default/files/2021/20191204-tci-workshop-portland-lenses-web-compressed.pdf>.

**City of Nanaimo. (2021).** *Reimagine Nanaimo Phase 2: Our City, Our Choices. Backgrounder June 2021.* Abgerufen am 31.01.2022 von [https://www.nanaimo.ca/docs/projects/d1deb1c79afe4647cbb-e55ae9e27864b\\_phase\\_2\\_backgrounder\\_-\\_july\\_2021-\(1\).pdf](https://www.nanaimo.ca/docs/projects/d1deb1c79afe4647cbb-e55ae9e27864b_phase_2_backgrounder_-_july_2021-(1).pdf).

**University of Leeds (2021).** *A Good Life For All Within Planetary Boundaries. Country Trends.* Abgerufen am 15.03.2022 von <https://good-life.leeds.ac.uk/national-trends/country-trends/#DEU>.

**Wirtschaftsministerium Kopenhagen. (24. Juni 2021).** *Das Donut-Modell in der Stadtverwaltung von Kopenhagen. Erklärung und Maßnahmen zur Umsetzung (original: Doughnut-modellen i Københavns Kommune.* Abgerufen am 16.01.2021 von <https://www.kk.dk/sites/default/files/agenda/3373c9f8-a4c4-4336-838f-3c884534bbb4/10525ddd-bcc3-4510-899c-0167b8139692-bilag-1.pdf>.



## Abkürzungsverzeichnis

<b>BIP</b>	Bruttoinlandsprodukt
<b>BPS</b>	Bureau of Planning and Sustainability
<b>CDDW</b>	Cornwall Development and Decision Wheel
<b>CO<sub>2</sub></b>	Kohlenstoffdioxid
<b>DEAL</b>	Doughnut Economics Action Lab
<b>GWÖ</b>	Gemeinwohl-Ökonomie
<b>HLPF</b>	High Level Political Forum
<b>KGSt</b>	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
<b>KPIs</b>	Key Performance Indicators
<b>KSM</b>	Kommunales Steuerungsmodell
<b>NGO</b>	Non-Governmental Organisation
<b>SDG</b>	Sustainable Development Goal
<b>TCI</b>	Thriving Cities Initiative
<b>UN</b>	United Nations
<b>VLR</b>	Voluntary Local Reviews
<b>ZMÖ</b>	Zentrum für Mission und Ökumene der Nordkirche



# Autorinnen und Autoren und Kontakt

## Autorinnen und Autoren

Katharina Schlüter  
Irina Leibold  
Isabell Burian  
Dr. Gesa Griese  
Dr. Katrin Reuter  
Theres Marthaler  
Leah Weber  
Oliver Peters (Difu)  
Sandra Wagner-Endres (Difu)

Die Studie entstand in Kooperation mit dem Deutschen Institut für Urbanistik gGmbH (Difu). Der konzeptionelle Ansatz der Donut-Ökonomie (Kapitel 2.1) sowie die Einordnung des Modells in den Diskurs anderer Nachhaltigkeitskonzepte (Kap. 2.1 und 3.3) wurden vom Difu erarbeitet.

## Kontakt



**Katharina Schlüter**  
Senior Managerin, PD

M +49 173 282 40 38  
[Katharina.Schlueter@pd-g.de](mailto:Katharina.Schlueter@pd-g.de)



**Irina Leibold**  
Managerin, PD

M +49 152 049 338 78  
[Irina.Leibold@pd-g.de](mailto:Irina.Leibold@pd-g.de)



**Oliver Peters**  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter, Projektleiter, Difu

T +49 30 39001 100  
[Opeters@difu.de](mailto:Opeters@difu.de)



**Sandra Wagner-Endres**  
Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin, Projektleiterin, Difu

T +49 30 39001 154  
[Wagner-endres@difu.de](mailto:Wagner-endres@difu.de)

## ***Impressum***

**PD – Berater der  
öffentlichen Hand GmbH**

Friedrichstraße 149  
10117 Berlin

T +49 30 25 76 79 - 0  
F +49 30 25 76 79 - 199

[info@pd-g.de](mailto:info@pd-g.de)  
[www.pd-g.de](http://www.pd-g.de)

