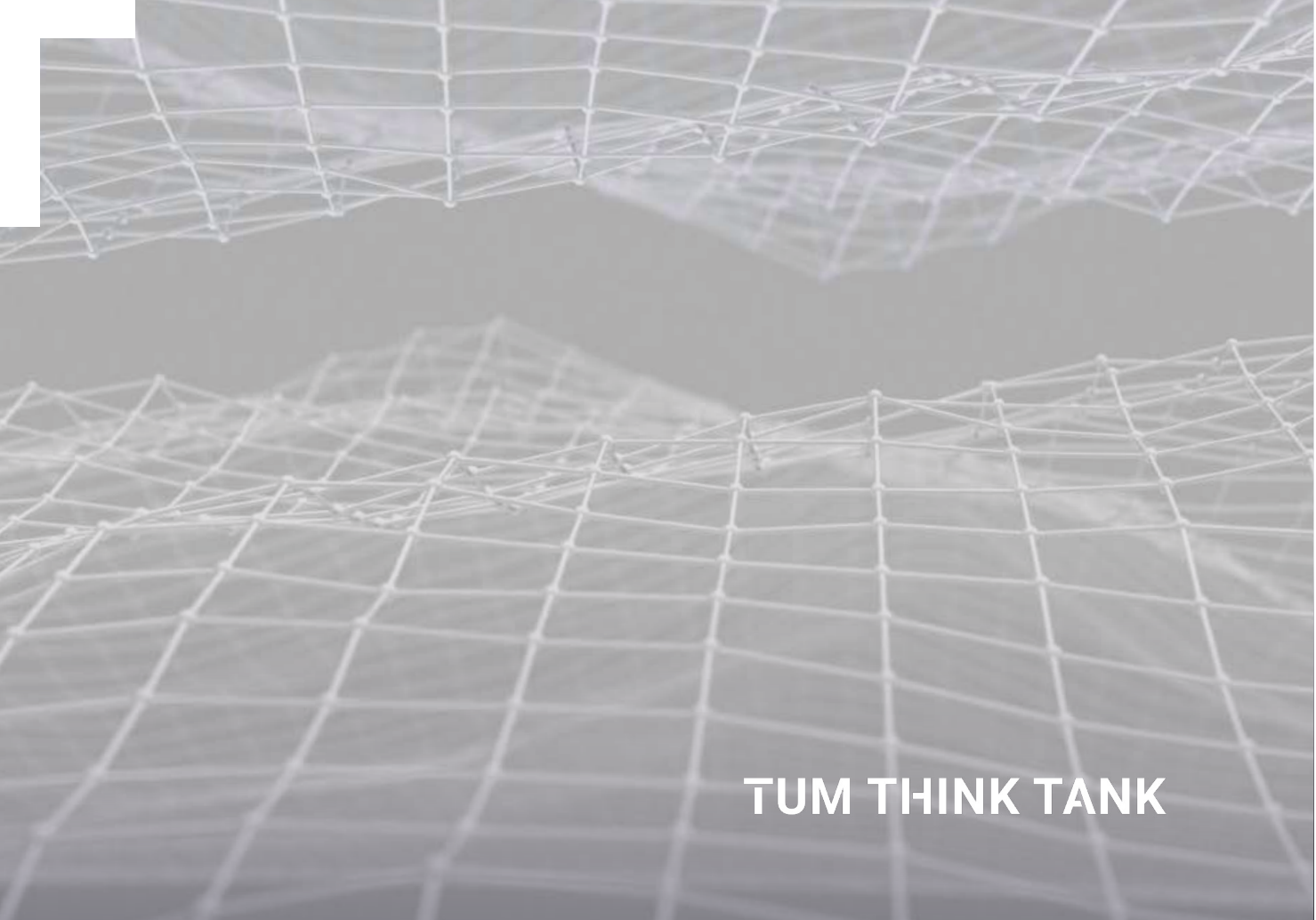


System Thinking Canvas

Eine Handreichung für die
öffentliche Verwaltung



TUM THINK TANK

Inhaltsverzeichnis

03	Über diese Handreichung
04	Einführung: Systemisches Denken in der Verwaltung
06	Systems Thinking Canvas
07	(1) Wechselwirkungsanalyse
09	(2) Systemische Zeitperspektive
11	(3) Stakeholder-Mapping
13	(4) Problem Statement
15	Weiterführende Literatur

Über diese Handreichung

Diese Handreichung richtet sich an Fach- und Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung, die komplexe Herausforderungen bewältigen und nachhaltige Lösungen entwickeln möchten. Sie ist sowohl für Einsteiger:innen als auch für erfahrene Praktiker:innen geeignet, die systemisches Denken stärker in ihre berufliche Praxis integrieren möchten.

Mit praxisnahen Ansätzen und konkreten Werkzeugen unterstützt diese Handreichung dabei, komplexe Zusammenhänge zu durchdringen, Wechselwirkungen zu analysieren und relevante Stakeholder im Verwaltungsökosystem zu identifizieren. Damit wird eine Basis für die Entwicklung wirksamer Lösungsansätze geschaffen.

Besonders wertvoll ist diese Handreichung für die interdisziplinäre Zusammenarbeit: Die Übungen ermöglichen es, unterschiedliche Perspektiven sichtbar zu machen und gemeinschaftlich neue Innovationsvorhaben anzustoßen.

Einführung: Systemisches Denken in der Verwaltung

Systemisches Denken ist in aller Munde – besonders in der öffentlichen Innovationsarbeit. Es gilt als Schlüssel, um komplexe Probleme wie Klimawandel, Digitalisierung oder gesellschaftliche Umbrüche besser zu verstehen und zu bewältigen. Gerade in Städten, wo viele dieser Herausforderungen sichtbar werden, ist das Systemdenken zu einem zentralen Paradigma geworden.

Dabei ist es kein Allheilmittel, aber es bietet eine neue Perspektive: Es geht darum, *Zusammenhänge* zu erkennen und zu verstehen, wie verschiedene Faktoren sich gegenseitig beeinflussen. Statt isoliert in Maßnahmen, Gesetzen, Projekten oder Abteilungen zu denken, betrachtet es die Wechselwirkungen dazwischen. Für Verwaltungen kann dies eine Chance sein, komplexe Herausforderungen besser zu verstehen – nicht immer mit einfachen Antworten, aber mit neuen Einsichten und Handlungsmöglichkeiten.

Vier Grundprinzipien des systemischen Denkens

► Zusammenhänge statt Einzelphänomene

Systemisches Denken lädt dazu ein, nicht nur isolierte Probleme oder Projekte zu betrachten, sondern die Wechselwirkungen und Abhängigkeiten dazwischen zu erkennen. So lassen sich Synergien nutzen und Zielkonflikte (Trade-offs) frühzeitig identifizieren.

► Innen und Außen

Systeme haben eine „Innen-“ und eine „Außenseite“. Diese Unterscheidung hilft, blinde Flecken zu erkennen und zu verstehen, was gerade nicht bedacht wird. Die „Innenseite“ betrifft das System selbst – seine Strukturen, Prozesse und Akteure. Die „Außenseite“ bezieht sich auf die Umwelt, in der das System agiert, und die Wechselwirkungen zwischen beiden.

► Eigendynamik

Systeme folgen einer eigenen Logik. Sie bringen – unabhängig vom Ausgangszustand – immer wieder die gleichen Muster hervor und kehren oft trotz oberflächlicher Änderungen zu ihren charakteristischen Verhaltensweisen zurück. Diese Eigenlogik kann Reformen und Veränderungsprozesse unterlaufen. Für nachhaltige Transformation ist es daher zentral, die systemischen Dynamiken zu identifizieren, die diese wiederkehrenden Muster erzeugen, und dort anzusetzen. Die Frage ist nicht, ob das System lernt, sondern was es lernt – und ob dies für unsere Ziele förderlich ist.

► Eigenperspektive und Verantwortung

Auch Verwaltungen und ihre Abteilungen, die in ihnen arbeiten, sind Systeme. Ihre Wahrnehmungen und Entscheidungen sind immer subjektiv und kontextabhängig. Das bedeutet, dass es keine einfach zu erkennende „objektive“ Wahrheit gibt (nicht mal in der Wissenschaft), sondern vor allem unterschiedliche Perspektiven und Interpretationen, die je nach Kontext und Interessen variieren. Damit rückt Verantwortung in den Mittelpunkt: Welche Wahrheiten, welche Daten, welche Entscheidungen wählen wir? Und sind wir bereit, dafür die Verantwortung zu tragen?

Warum das ganze?

Systemisches Denken bietet keine einfachen Lösungen, aber es eröffnet neue Fragen und Perspektiven. Es hilft, komplexe Herausforderungen besser zu verstehen und nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Für Verwaltungen bedeutet dies, nicht nur effektiver, sondern auch verantwortungsvoller zu handeln. Es geht darum, Zusammenhänge zu erkennen, blinde Flecken zu beleuchten und bewusst zu lernen. Systemisches Denken ist vor allem Praxis im Umgang mit den Herausforderungen unserer Zeit.

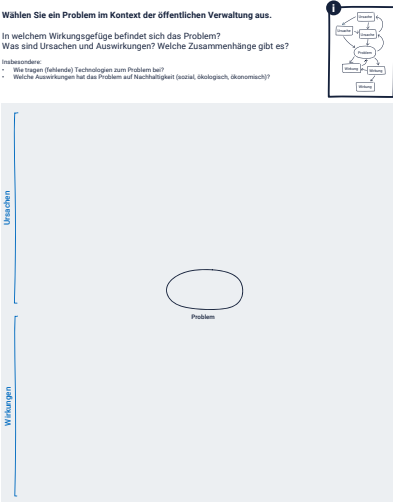
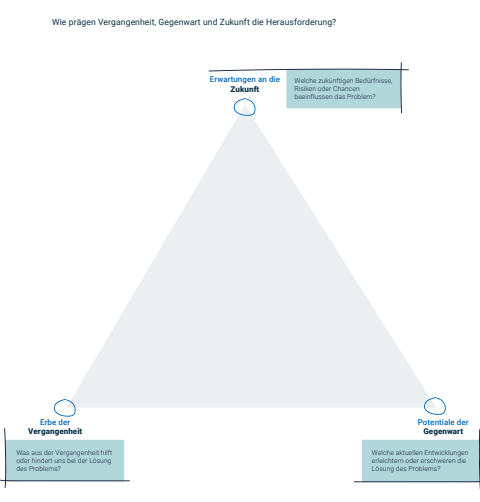
Besondere Relevanz erhält dieser Denk- und Handlungsansatz im Kontext der digitalen und nachhaltigen Transformation ("Twin Transition"). Denn diese erfordert einen integrierten Ansatz, der nicht nur digitale Innovationen mit Nachhaltigkeitszielen verbindet, sondern die Komplexität von Wechselwirkungen anerkennt und dabei unterstützt, wirkungsvolle und anpassungsfähige Strategien zu finden. Konkret unterstützt systemisches Denken dabei:

- **Synergien zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit zu erkennen**, beispielsweise durch intelligente Verkehrssteuerung zur Reduzierung von Emissionen.
- **Langfristige und widerstandsfähige Strategien zu entwickeln**, anstatt kurzfristige technologische Lösungen zu implementieren.
- **Stakeholder frühzeitig in den Veränderungsprozess einzubinden**, um nicht nur gesellschaftliche Akzeptanz sicherzustellen, sondern auch die weitreichende Expertise aller Betroffenen einzufangen und nutzbar zu machen.
- **Unbeabsichtigte negative Folgen digitaler Innovationen frühzeitig zu erkennen und schnell darauf zu reagieren**, indem Wechselwirkungen mit sozialen und ökologischen Systemen berücksichtigt werden.

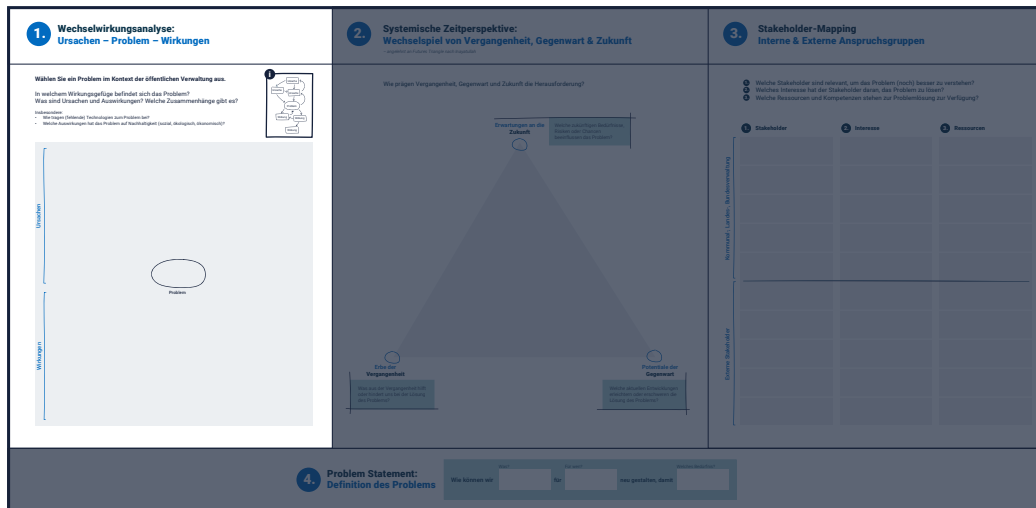
Systems Thinking Canvas

Der **Systems Thinking Canvas** schafft einen Rahmen, um das systemische Problemverständnis im Kontext der öffentlichen Verwaltung zu vertiefen. Er unterstützt die Teilnehmenden dabei, sich auf Komplexität einzulassen, Wechselwirkungen und Zusammenhänge zu erkunden und unterschiedliche Perspektiven einzubinden. Durch diese ganzheitliche Analyse wird eine Grundlage für die erfolgreiche Gestaltung wirkungsorientierter Innovation in der Verwaltung geschaffen.

[Hier geht's zum Download](#)

1. Wechselwirkungsanalyse: Ursachen – Problem – Wirkungen	2. Systemische Zeitperspektive: Wechselspiel von Vergangenheit, Gegenwart & Zukunft	3. Stakeholder-Mapping Interne & Externe Anspruchsgruppen																																				
Wählen Sie ein Problem im Kontext der öffentlichen Verwaltung aus. In welchem Wirkungsgefüge befindet sich das Problem? Was sind Ursachen und Auswirkungen? Welche Zusammenhänge gibt es? Insbesondere: • Welchen (fallenden) Technologien zum Problem bei? • Welche Auswirkungen hat das Problem auf Nachhaltigkeit (sozial, ökologisch, ökonomisch)? 	Wie prägen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft die Herausforderung? 	Welche Stakeholder sind relevant, um das Problem (noch) besser zu verstehen? Welches Interesse hat der Stakeholder daran, das Problem zu lösen? Welche Ressourcen und Kompetenzen stehen zur Problemlösung zur Verfügung? <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1. Stakeholder</th> <th>2. Interesse</th> <th>3. Ressourcen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">Interne Stakeholder Kommunal-, Landes-, Bundesverwaltung</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="5">Externe Stakeholder</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		1. Stakeholder	2. Interesse	3. Ressourcen	Interne Stakeholder Kommunal-, Landes-, Bundesverwaltung																Externe Stakeholder															
	1. Stakeholder	2. Interesse	3. Ressourcen																																			
Interne Stakeholder Kommunal-, Landes-, Bundesverwaltung																																						
Externe Stakeholder																																						
4. Problem Statement: Definition des Problems Wie können wir Was? Für wen? Welches Bedürfnis? neu gestalten, damit																																						

(1) Wechselwirkungsanalyse



Warum & Wie?

Die Arbeit mit komplexen Systemen stellt oft unser intuitives Verständnis von Ursache und Wirkung auf den Kopf. In der öffentlichen Verwaltung denken und planen wir oft linear: X führt zu Y, und Y führt zu Z. Doch in der Realität funktionieren viele Prozesse zirkulär: X beeinflusst Y, Y beeinflusst Z, und Z wirkt wieder auf X zurück. Diese Wechselwirkungen machen es schwierig, Probleme allein durch lineare Lösungsansätze zu bewältigen.

Ein Beispiel: Stellen Sie sich vor, eine Stadt fördert Shared-Mobility-Angebote wie E-Scooter und Carsharing, um nachhaltige Alternativen zu schaffen (X→Y). Dadurch nimmt die Nutzung dieser Dienste stark zu, und der Bedarf an Stellflächen für geteilte Fahrzeuge wächst (Y). Dies führt jedoch zu einer stärkeren Konkurrenz um den öffentlichen Raum, da Gehwege und Plätze mit abgestellten Scootern und Autos überfüllt sind (Z). In der Folge erlässt die Stadt neue Regulierungen zur Flächennutzung (Z→X).

Das Beispiel zeigt, wie eine scheinbar einfache Maßnahme komplexe Rückkopplungen auslösen kann. Die Herausforderung besteht darin, dass wir oft linear denken und handeln, während die Realität vernetzt und zirkulär funktioniert. Systemisches Denken hilft uns, solche zirkulären Wechselwirkungen zu erkennen und besser zu verstehen. Dadurch können wir nicht nur schwer erklärbare Phänomene abbilden, sondern auch gezieltere und nachhaltigere Interventionen entwickeln.

Um systemisches Denken in der Verwaltung zu verankern, ist es hilfreich, schrittweise vorzugehen. Zunächst beginnen wir mit der bekannten Logik von Ursache und Wirkung – also dem linearen Denken. Im nächsten Schritt fügen wir Wechselwirkungen und Verknüpfungen hinzu. So entsteht ein Bild, das nicht hierarchisch (wie ein Baum), sondern vernetzt (wie ein Wurzelgeflecht) funktioniert.

Die betrachtete Herausforderung steht dabei nicht allein im Mittelpunkt, sondern ist ein Teil eines größeren Geflechts aus Dynamiken, die sich gegenseitig beeinflussen. Das kann schnell unübersichtlich werden. Daher ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass wir mit unseren Modellen nicht die „wahre“ Realität abbilden können – und das auch nicht müssen. Vielmehr geht es darum, eine erste Orientierung zu schaffen. Es geht nicht um präzise Vorhersagen, sondern darum, handlungsfähig zu bleiben und kontinuierlich dazuzulernen. Wenn das Modell uns hilft, neue Perspektiven zu gewinnen und neue Fragen zu stellen, hat es seinen Zweck erfüllt.

Anwendung im Canvas

Wir beginnen mit einem „Problem“ – also einer Herausforderung oder einem Phänomen im Kontext der öffentlichen Verwaltung, das wir besser verstehen wollen. Anschließend denken wir in zwei Richtungen:

1. Was sind die Dynamiken, die dazu führen, dass dieses Problem immer wieder auftritt? (Das Problem hinter dem Problem.)

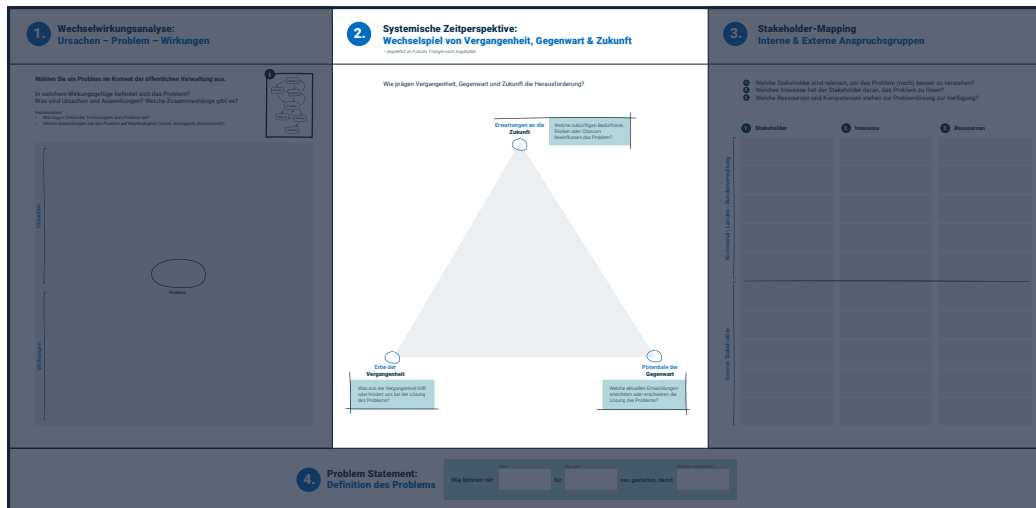
2. Welche Wirkungen und Effekte hat das Auftreten dieses Problems?

Wichtig ist dabei, ein Problem nicht nur negativ zu betrachten. Denn was für einen Akteur im System ein Problem darstellt, kann für einen anderen eine Lösung sein. Zum Beispiel: Für eine Verkehrsbehörde ist eine hohe Parkraumnachfrage ein Problem, für ein Parkhausunternehmen jedoch ein Geschäftsmodell. Daher bewerten wir so wenig wie möglich und konzentrieren uns darauf, Kausalitäten und Zusammenhänge abzubilden.

3. Welche Querverbindungen und Interdependenzen können wir knüpfen?

Im letzten Schritt verknüpfen wir Wirkungen mit Ursachen und schließen so den Kreis der Wechselwirkungen. Dadurch werden „Knotenpunkte“ sichtbar, die besonders zentral erscheinen und mögliche Ansatzpunkte (Leverage Points) für künftige Interventionen darstellen.

(2) Systemische Zeitperspektive



Warum & Wie?

Nachdem wir die Wechselwirkungen einer Herausforderung in der Gegenwart betrachtet haben, lohnt es sich, den Blick auf die Zeitachse zu erweitern. Dabei wird deutlich, dass Hürden und Ressourcen nicht nur in der Gegenwart verankert sind, sondern auch in der Vergangenheit und Zukunft. Diese zeitliche Perspektive hilft uns, ein differenzierteres Verständnis zu entwickeln.

Ein Beispiel: Eine Region möchte nachhaltige Landwirtschaft durch digitale Technologien fördern.

Vergangenheit: Vor Jahrzehnten wurden Agrarsubventionen eingeführt, die den Fokus auf Massenproduktion statt auf nachhaltige Anbaumethoden legten. Gleichzeitig gab es Forschung zur regenerativen Landwirtschaft, die jedoch wenig gefördert wurde.

Gegenwart: Heute ermöglichen Sensoren eine präzisere Bewässerung, wodurch Wasser eingespart wird. Gleichzeitig erschweren regulatorische Hürden und hohe Anschaffungskosten die schnelle Verbreitung der Technologie.

Zukunft: Künstliche Intelligenz könnte helfen, Anbaumethoden weiter zu optimieren, während der Klimawandel gleichzeitig neue Herausforderungen mit sich bringt, wie veränderte Niederschlagsmuster.

Dieses Beispiel zeigt: Ohne den Blick auf die Zeitachse zu erweitern, übersehen wir wichtige Zusammenhänge. Die systemische Zeitperspektive hilft uns, Probleme in ihrem zeitlichen Kontext zu verstehen. So erkennen wir nicht nur, warum ein Problem entstanden ist, sondern auch, welche Chancen und Risiken in der Zukunft liegen.

Die Analyse entlang der Zeitachse beginnt mit der Frage: Was können wir aus der Vergangenheit lernen, um die Gegenwart zu verstehen und die Zukunft zu gestalten?

Dabei geht es darum, das Problem aus einer breiteren Perspektive zu betrachten. Wir schauen zurück, um zu verstehen, welche Entscheidungen, Strukturen oder Ereignisse das Problem geprägt haben – sowohl die Hindernisse als auch die Ressourcen, die uns heute zur Verfügung stehen. Gleichzeitig richten wir den Blick nach vorne und fragen uns, welche Bedürfnisse, Trends oder Risiken in der Zukunft relevant sein werden.

In der Gegenwart selbst identifizieren wir dann die Möglichkeiten und Herausforderungen, die uns helfen, das Problem anzugehen. Dabei ist es wichtig, nicht nur die negativen Aspekte zu betrachten, sondern auch die positiven Ressourcen und Chancen zu erkennen.

Anwendung im Canvas

Die von uns vorgeschlagene Methode orientiert sich am “Futures Triangle”, das dabei unterstützt, eine zeitliche Einordnung des Problems vorzunehmen. Dabei sammeln wir Aspekte des Problems und ordnen sie in drei Dimensionen ein:

1. Vergangenheit als Erbe:

Welche Strukturen, Prozesse oder Denkweisen aus der Vergangenheit hemmen die Lösung des Problems? Welche Ressourcen oder Erfahrungen aus der Vergangenheit können uns helfen, darauf aufzubauen?

2. Zukunft als Erwartung:

Welche Bedürfnisse, Anforderungen oder Visionen prägen die Herausforderung in der Zukunft? Welche Risiken oder Unsicherheiten könnten die Lösung des Problems erschweren?

3. Gegenwart als Potential:

Welche aktuellen Trends, Technologien oder Entwicklungen bieten Chancen, das Problem zu lösen? Welche Hindernisse oder Herausforderungen erschweren die Lösung heute?

Wir arbeiten dabei assoziativ: Zunächst sammeln wir alle Ideen und ordnen sie anschließend thematisch in Clustern (Affinity Clustering). So entsteht ein umfassendes Bild, das uns hilft, strategische Ansatzpunkte zu identifizieren.

(3) Stakeholder-Mapping

The template is divided into four main sections:

- 1. Wechselwirkungsanalyse: Ursachen – Problem – Wirkungen**
 - Wählen Sie ein Problem im Kontext der öffentlichen Verwaltung aus.
 - In welchem Wirkungsfeld befindet sich das Problem?
 - Was sind Ursachen und Auswirkungen? Welche Zusammenhänge gibt es?
 - Problemanalyse:
 - Welche Ursachen, Faktoren, Zusammenhänge von Problemen?
 - Welche Auswirkungen hat das Problem auf Stakeholder (sozial, ökologisch, ökonomisch)?
- 2. Systemische Zeitperspektive: Wechselspiel von Vergangenheit, Gegenwart & Zukunft**
 - Wie prägen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft die Herausforderung?
 - Diagramm: Ein Dreieck mit den Ecken 'Vergangenheit', 'Gegenwartigkeit', und 'Zukunft'. In der Mitte steht 'Herausforderung der Zukunft'. Die Ecken sind weiter unterteilt: 'Vergangenheit' (Was ist die Ursache, die das Problem heute verursacht?), 'Gegenwartigkeit' (Was ist die Ursache, die das Problem heute verursacht?), und 'Zukunft' (Welche Herausforderung steht Ihnen bevor?).
- 3. Stakeholder-Mapping: Interne & Externe Anspruchsgruppen**
 - Welche Stakeholder sind relevant, um das Problem (noch) besser zu verstehen?
 - Welches Interesse hat der Stakeholder daran, das Problem zu lösen?
 - Welche Ressourcen und Kompetenzen stellen der Problemlösung zur Verfügung?
 - Diagramm: Ein 2x3-Matrix mit den Spalten 'Stakeholder', 'Interesse', und 'Ressourcen'. Die Zeilen sind 'Interne Anspruchsgruppe' und 'Externe Anspruchsgruppe'.
- 4. Problem Statement: Definition des Problems**
 - Wie können wir ...
 - ... umzusetzen, damit ...

Warum & Wie?

Die Systeme, mit denen wir in unserer Arbeit zu tun haben, sind soziale Systeme: Sie bestehen aus Organisationen, Teams, Nachbarschaften und großen gesellschaftlichen Sektoren wie Wirtschaft oder Politik. Dabei spielen weniger einzelne Individuen eine Rolle, sondern vor allem die Dynamiken, Eigenlogiken und Wechselwirkungen innerhalb der Anspruchsgruppen dieser Systeme.

Mit *Anspruchsgruppen* meinen wir alle Netzwerke, Gruppen oder Organisationen, die direkt oder indirekt von den Aktivitäten, Entscheidungen oder Zielen einer Verwaltungseinheit oder eines Projekts betroffen sind – oder diese beeinflussen können.

Ein Beispiel aus der Verwaltungspraxis:

Eine Kommune plant die Einführung eines digitalen Abfallmanagementsystems mit intelligenten Sensoren in Müllcontainern, um die Müllabfuhr effizienter und nachhaltiger zu gestalten

Anspruchsgruppen: Neben der Verwaltung selbst sind Entsorgungsbetriebe, Wohnungsbaugesellschaften, Bürgerinitiativen für Müllvermeidung, lokale Unternehmen, Mieter:innen und Technologieanbieter beteiligt.

Herausforderung: Während Umweltorganisationen die effizientere Müllentsorgung und mögliche CO₂-Reduktionen begrüßen, befürchten Müllentsorgungsbetriebe Umsatzeinbußen, da durch optimierte Routen und bedarfsorientierte Leerungen weniger Fahrten erforderlich sind. Gleichzeitig sorgen sich Mieter:innen, dass durch die detaillierte Datenerhebung personalisierte Gebührenmodelle eingeführt werden könnten, die Haushalte mit höherem Müllaufkommen stärker belasten.

Stakeholder-Mapping hilft uns, diese unterschiedlichen Perspektiven und Prioritäten zu verstehen. Indem wir die Anspruchsgruppen „mappen“, also verorten und unterscheiden, können wir besser nachvollziehen, wer welche Rolle spielt und wie wir gemeinsam handlungsfähig werden, um ein Problem zu lösen.

Anwendung im Canvas

In unserem Canvas nähern wir uns dem Stakeholder-Mapping in drei Schritten:

1. Relevante Stakeholder identifizieren:

Wer ist wichtig, um das Problem besser zu verstehen?

Hier geht es um Multiperspektivität: Wir gehen davon aus, dass wir nicht alles wissen oder sehen können, und nutzen diese Einsicht, um kollaborative und vielschichtige Perspektiven einzubeziehen.

2. Interessen und Motivationen verstehen:

Welches Interesse hat jeder Stakeholder daran, das Problem zu lösen?

Indem wir uns in die Position der anderen versetzen, können wir die eigenen Prioritäten hinterfragen und sicherstellen, dass wir die Motivationen aller Beteiligten berücksichtigen.

3. Ressourcen und Kompetenzen prüfen:

Welche Ressourcen und Fähigkeiten stehen dem Stakeholder zur Verfügung?

Hier geht es auch darum, die Handlungsfähigkeit der Stakeholder zu bewerten: Inwieweit können sie ihre Ideen und Ziele bereits heute umsetzen?

(4) Problem Statement

1. Wechselwirkungsanalyse: Ursachen – Problem – Wirkungen

Wählen Sie ein Problem im Kontext der öffentlichen Verwaltung aus. In welchem Wirkungsfeld befindet sich das Problem? Was sind Ursachen und Auswirkungen? Welche Zusammenhänge gibt es?

2. Systemische Zeitperspektive: Wechselspiel von Vergangenheit, Gegenwart & Zukunft

Wie prägen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft die Herausforderung?

3. Stakeholder-Mapping: Interne & Externe Anspruchsgruppen

Welche Stakeholder sind relevant, um das Problem (noch) besser zu verstehen? Welches Interesse hat der Stakeholder daran, das Problem zu lösen? Welche Ressourcen und Kompetenzen stehen der Problemlösung zur Verfügung?

4. Problem Statement: Definition des Problems

Wie können wir für tun, damit ?

Warum & Wie?

Systemisches Denken bedeutet, die Zusammenhänge in den Blick zu nehmen – aber um handlungsfähig zu werden, braucht es immer auch Fokussierung. Ohne Priorisierung bleibt die Analyse oft theoretisch und führt nicht zur Umsetzung. Es geht daher um einen ständigen Wechsel zwischen **Kontextualisierung** (den Blick öffnen) und **Priorisierung** (den Blick schließen). Dieser Prozess ähnelt dem, was in Methoden wie Design Thinking angewendet wird: Erst verstehen wir das Problem in seiner ganzen Komplexität, dann konzentrieren wir uns auf das Wesentliche.

Ein Beispiel: Eine Stadtverwaltung möchte die nachhaltige Transformation eines benachteiligten Viertels vorantreiben. Systemisches Denken hilft, viele Faktoren zu berücksichtigen – von energieeffizientem Wohnraum über digitale Bildungsangebote bis zur klimafreundlichen Verkehrsanbindung. Doch um handlungsfähig zu werden, muss die Verwaltung priorisieren: Soll zuerst in die Sanierung und digitale Vernetzung von Wohngebäuden investiert werden oder sollen digitale Bildungsangebote für benachteiligte Gruppen gefördert werden? Beides ist wichtig, aber ohne Fokussierung bleibt die Initiative im Planungsstadium stecken.

Wir können nicht nicht priorisieren. Die Frage ist nur, wie bewusst wir es tun. Es geht darum, zu reflektieren, welche Entscheidungen wir treffen und warum. Dabei hilft:

- Selbstreflexion:** Welche Themen, Beobachtungen oder Datenpunkte werden berücksichtigt – und welche nicht?
- Einbindung anderer:** Durch die Perspektiven von Bürger:innen, anderen Abteilungen oder externen Akteuren können blinde Flecken sichtbar werden.

Die reflektierte Fokussierung kann so zu einer Routine in der Verwaltung werden. Immer mit den Fragen: Was haben wir übersehen? Und wie hätten wir es erkennen können?

Anwendung im Canvas

Im letzten Schritt des Canvas geht es darum, nach der breiten Analyse und Kontextualisierung *ein* zentrales Problem für *eine* zentrale Zielgruppe mit *einer* konkreten Intention zu formulieren.

Die Formel lautet:

"Wie können wir [Was], für [Zielgruppe] neu gestalten, damit [Intention bzw. Bedürfnis]"

Dabei ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass es immer auch andere Probleme, Zielgruppen und Intentionen gibt. Das ist das Wesen der Komplexität: Sie zwingt uns, Entscheidungen zu treffen, auch wenn die Alternativen oft ebenso vielversprechend erscheinen. Hier beginnt die Arbeit einer *verantwortungsvollen* Verwaltung.

Literaturauswahl

- Burckhardt, L. (2004). Wer plant die Planung?: Architektur, Politik und Mensch. Schmitz.
- Dörner, D. (2018). Die Logik des Misslingens: strategisches Denken in komplexen Situationen. Erweiterte Neuauflage, 15. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Elmqvist, T., Andersson, E., Frantzeskaki, N., McPhearson, T., Olsson, P., Gaffney, O., Takeuchi, K., & Folke, C. (2019). Sustainability and resilience for transformation in the urban century. *Nature Sustainability*, 2(4), 267–273. <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0250-1>
- Groß, B., & Mandir, E. (2022). Zukünfte gestalten: Spekulation, Kritik, Innovation: Mit Design Futuring Zukunftsszenarien strategisch erkunden, entwerfen und verhandeln. Verlag Hermann Schmidt. <http://zukuenfte-gestalten.info>
- Höher, S., & Pawelke, A. (2024). Öffentliche Innovation neu denken. In R. Smolinski (Ed.), *Modernes Innovationsmanagement*. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44894-3_22
- Kim, D. H. (1999). Introduction to systems thinking. Pegasus Communications.
- Meadows, D. H. (2008). Thinking in systems: A primer. Chelsea Green Publishing.
- Nguyen, L. K. N., Kumar, C., Bisaro Shah, M., Chilvers, A., Stevens, I., Hardy, R., Sarell, C. J., & Zimmermann, N. (2023). Civil servant and expert perspectives on drivers, values, challenges and successes in adopting systems thinking in policy-making. *Systems*, 11(4), Article 193. <https://doi.org/10.3390/systems11040193>
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Rosenhead, J. (1996). What's the problem? An introduction to problem structuring methods. *Interfaces*, 26(6), 117–131. <https://doi.org/10.1287/inte.26.6.117>
- Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art & practice of the learning organization. Doubleday.
- Sterman, J. D. (2000). Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world. McGraw-Hill.
- Stroh, D. P. (2015). Systems thinking for social change: A practical guide to solving complex problems, avoiding unintended consequences, and achieving lasting results. Chelsea Green Publishing.
- Wieck, G. (2018, August 28). Systems mapping: How Paris meets climate change. System Mapping Academy. <https://medium.com/systemic-design-group/systems-mapping-how-paris-meets-climate-change-664321d31f47>
- Willke, H. (1987). Strategien der Intervention in autonome Systeme. In D. Baecker, J. Markowitz, R. Stichweh, H. Tyrell, & H. Willke (Eds.), *Theorie als Passion: Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag* (pp. 333–361). Suhrkamp.

Impressum

Herausgeber

TUM Think Tank

Hochschule für Politik München
Richard-Wagner-Straße 1
80333 München
tumthinktank@hfp.tum.de
www.tumthinktank.de

März 2025

Verantwortlich

Dr. Markus B. Siewert

Autor:innen

Bernadette Stöckl
Simon Höher

Förderung

Die Stiftung Mercator fördert das Urban Digitainability Lab am TUM Think Tank in ihrem Bereich „Digitalisierte Gesellschaft“. Die Stiftung Mercator ist eine private, unabhängige und gemeinnützige Stiftung. Seit 1996 tritt sie für eine solidarische und partizipative Gesellschaft ein. Dazu fördert und entwickelt sie Projekte, die Chancen auf Teilhabe und den Zusammenhalt in einem diverser werdenden Gemeinwesen verbessern. Die Stiftung Mercator setzt sich für ein weltoffenes, demokratisches Europa ein, eine an den Grundrechten orientierte digitale Transformation von Staat und Gesellschaft sowie einen sozial gerechten Klimaschutz.

Lizensierung

Diese Publikation sowie die darin enthaltenen Grafiken sind lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz (CC BY-NC-SA 4.0).

