

## »WIR VERSUCHEN, ETWAS ZU VERSTEHEN, DAS SICH BISHER UNSEREM VERSTÄNDNIS ENTZOGEN HAT!«

**SYSTEM MAPPING ist eine Methode, um komplexe Systeme greifbar und verständlich zu machen. Denn erst, wenn wir das System in seinen Abhängigkeiten verstanden haben, können wir es ändern, sagen die beiden Co-Gründer der »System Mapping Academy«<sup>L1</sup> Fabian Gamp und Gian Wieck. Die beiden haben schon für das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) oder den Stifterverband Deutschland System Maps erstellt.**

**Was sind aus eurer Praxissicht die größten Stolpersteine für Menschen, die sich das erste Mal an sogenannten SYSTEM MAPS versuchen?**

FABIAN GAMP · GIAN WIECK     Gute Frage! Mit ein bisschen Erfahrung kann man bereits sehr gute und hilfreiche Maps erstellen, aber gerade bei den ersten System-Mapping-Projekten in Organisationen gibt es ein paar Stolpersteine, die man beachten sollte: Bei der Arbeit an SYSTEM MAPS kann es schnell passieren, dass wir uns von der Komplexität überfordert fühlen. Es besteht das Risiko, dass wir uns in der Vielzahl von Einflussfaktoren, Dynamiken und Meinungen verlieren. Zu Beginn ist es wichtig, genau zu definieren, welche Ziele wir mit dem Mapping verfolgen und welche Problemstellung wir lösen wollen.

*Eine SYSTEM MAP ist immer problemorientiert. Das hilft uns dabei, auch bei intensiven Diskussionen den Blick auf das große Ganze nicht zu verlieren. Zu Beginn hilft auch die Eingrenzung auf bestimmte Teile des Systems, um eine anfängliche Überforderung zu verhindern und dann behutsam die Grenzen zu weiten.*

Im Vergleich zur schnellen Welt des Designs ist SYSTEM MAPPING ein eher langsamer Prozess. Wir versuchen, etwas zu verstehen, das sich bisher unserem Verständnis entzogen hat. Dies benötigt Zeit und Energie.

Wir leben in einer Welt, in der schnelle Ergebnisse gefordert werden. Dadurch entsteht ein Spannungsfeld, das für einige Organisationen herausfordernd sein kann. Ein gutes Erwartungsmanagement gegenüber den Partnern und Beteiligten ist hier sehr wichtig.

Gerade bei der Arbeit in komplexen Systemen gibt es viele unterschiedliche Perspektiven und es ist nicht immer einfach, sich in die Sichtweise der anderen hineinzuversetzen und einen Konsens zu finden. Es besteht die Gefahr, dass sich Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Teams verhärten oder einige Perspektiven stärker vertreten sind als andere. Die Einigung auf gemeinsame Grundsätze in der Zusammenarbeit können dem entgegenwirken, etwa die Wertschätzung aller Perspektiven, das aktive und konzentrierte Zuhören oder die Bereitschaft zum Hinterfragen eigener Annahmen.

Des Weiteren ist ein klarer Prozess und eine professionelle Moderation – gerade bei größeren Gruppen – enorm wichtig, um trotz der Komplexität gemeinsam zu einem erfolgreichen Ergebnis zu gelangen.

Um diesen und weiteren Stolpersteinen vorzubeugen und den Einstieg in das SYSTEM MAPPING so leicht wie möglich zu machen, haben wir unser »System Mapping Toolkit« entwickelt.<sup>L2</sup> Es basiert auf unseren Projekterfahrungen mit Organisationen und Partnern und führt Schritt für Schritt durch die wichtigsten Aktivitäten des System Mapping.

### **Wann lohnt sich die Entwicklung einer SYSTEM MAP?**

FG · GW Generell geht es beim SYSTEM MAPPING immer darum, wie man begrenzte Ressourcen möglichst effektiv einsetzen kann, um eine nachhaltige Veränderung zu erreichen. Der System-Mapping-Prozess bietet einen besonders großen Mehrwert, wenn wir anhaltende Herausforderungen in komplexen Systemen lösen wollen. Das sind Probleme, die bereits seit längerer Zeit bestehen und die wir trotz bester Bemühungen bisher nicht in den Griff bekommen haben. Zum Beispiel, wenn auch die nächste Unternehmenstransformation es nicht schafft, die Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen zu verbessern, und problematische Muster bestehen bleiben.

Die Komplexität erkennen wir an der großen Anzahl und Diversität der Stakeholder, der vielen gegenseitigen Abhängigkeiten und scheinbar zufälligen Verhaltensmuster im System, die wir uns bisher nicht erklären konnten. So führte zum Beispiel der Umgang mit der COVID-Pandemie zur interdisziplinären und systemischen Zusammenarbeit, um gesundheitliche, gesellschaftliche und wirtschaftliche Effekte gemeinsam zu berücksichtigen und abzuwägen.

Aber auch bei kleineren Projekten lohnt es sich aus unserer Erfahrung, eine systemische Sichtweise einzunehmen. Denn immer, wenn wir ein Problem lösen und langfristige Wirkungen erzielen wollen, müssen wir zunächst die bestehenden Faktoren und Dynamiken verstehen. Das muss nicht immer der große Mapping-Workshop mit vielen Beteiligten sein. Auch ein Mapping alleine oder im kleinen Team am Whiteboard kann viele neue Erkenntnisse bringen und die Kommunikation mit den Beteiligten verbessern.

### **Und wie kann man sich den Aufwand fürs SYSTEM MAPPING zeitlich vorstellen?**

FG · GW Der zeitliche Aspekt hängt stark von der Zielsetzung des Mappings und der involvierten Stakeholder ab. Wenn es darum geht, individuell oder als kleines Team eine SYSTEM MAP für ein weitgehend bekanntes Problem zu erstellen, kann der ganze Prozess in wenigen Stunden oder Tagen durchlaufen werden. In einem Mapping-Projekt haben wir etwa eine Nachbarschaftsinitiative unterstützt, ihre Projekterfahrungen zu reflektieren und zusammenzufassen. Hier haben wir gemeinsam Framing, Entwurf und Analyse der SYSTEM MAP innerhalb eines Tages durchgeführt.

Bei anderen Projekten wiederum entwickeln wir die SYSTEM MAP über mehrere Wochen oder Monate. Zum Beispiel haben wir das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) unterstützt, die Faktoren und Dynamiken zu verstehen, die die Entwaldung im peruanischen Regenwald beschleunigen. Um dabei das bestehende Wissen der Akteure zu integrieren, haben wir diverse Interviews durchgeführt und über 40 Stakeholder aus Regierung, Unternehmen und Zivilgesellschaft zu einem dreitägigen Mapping-Workshop eingeladen. Die Integration der verschiedenen Perspektiven und die iterative Entwicklung der SYSTEM MAP braucht in so großen Projekten mehr Zeit. Dafür haben wir nach knapp vier Monaten eine umfassende Karte entwickelt, die das gesammelte Wissen der diversen Stakeholder zusammenbrachte, viele neue Erkenntnisse aufdecken konnte und nun als Entscheidungsgrundlage für gemeinsame Projekte zum Schutz des Regenwaldes dient.

### **Wie lauten die größten Aha-Erlebnisse, die ihr bei eurer Arbeit mit Teilnehmenden häufig beobachtet?**

FG · GW Die Aha-Erlebnisse sind sehr projektspezifisch. Wichtig ist, dass die Erkenntnisse nicht nur am Ende kommen, sondern wir in jedem Prozessschritt eine Menge lernen können. So kann das Framing zu Beginn schon sehr spannende Diskussionen auslösen, vor allem, was das eigentliche Problem im System ist und welche Fragen wir am Ende beantworten möchten.

*Ein Beispiel aus unserer Arbeit: Sind die Wohnungspreise das wesentliche Problem, oder sind es eigentlich die mangelhafte Infrastruktur und der fehlende Zugang zu Arbeit und Bildung?*

Natürlich ist der Kartierungsprozess selbst reich an Aha-Erlebnissen: Wir diskutieren und visualisieren, wie sich einzelne Faktoren auf andere Teile des Systems auswirken, und es offenbaren sich plötzlich Verbindungen, die zuvor scheinbar unsichtbar waren. Im Projekt zum Innovationssystem mit dem Stifterverband wurde durch das Mapping offensichtlich, dass die Entwicklung neuer vertrauensvoller Partnerschaften zwischen Organisationen sehr viel Zeit und Energie benötigt. Daher tendieren Organisationen stark dazu, die Kooperationen mit bereits etablierten Partnern auszuweiten. Aus unternehmerischer Sicht ist das nachvollziehbar, aus systemischer Sicht führt dies aber vermehrt zu »Silos der Kooperationen« mit zunehmender Angleichung der Kooperationspartner und weniger interdisziplinärer Zusammenarbeit, die wir für innovative Lösungen brauchen.

Aha-Erlebnisse entstehen häufig auch auf emotionaler Ebene. Durch den kooperativen Austausch, die gemeinsame Spurensuche und den Blick über den eigenen Tellerrand entwickelt sich ein besseres Verständnis für andere Perspektiven. Aus einer SYSTEM MAP wird nicht nur erkennbar, was andere tun, sondern auch, warum und welche Umstände sie dazu bewegen. Dadurch entstehen eine größere Empathie zwischen den Beteiligten und eine stärkere Vertrauensbasis für zukünftiges, gemeinsames Handeln.

### **Wo seht ihr die größten Unterschiede zwischen SYSTEM MAPPING und agilen Methoden wie Design Thinking, Service Design und Co.?**

FG · GW Beim SYSTEM MAPPING geht es nicht darum, schnellstmöglich Lösungsideen zu entwickeln. Wir wollen erst mal einen Schritt zurücktreten und versuchen, die Dynamiken und Zusammenhänge zu verstehen, die uns in die aktuelle Lage gebracht haben.

*Ein System zu verändern, benötigt Zeit, und daher zielt SYSTEM MAPPING auf die Entwicklung langfristiger Strategien mit nachhaltigen Wirkungen ab.*

Im Unterschied zu Design Thinking basiert SYSTEM MAPPING nicht (nur) auf den Bedürfnissen der Nutzer\*innen und hat auch nicht per se den Anspruch, diese Bedürfnisse zu lösen. Bei der Anwendung des System Mappings liegt der Fokus auf der langfristigen Gesundheit des gesamten Systems. Anstatt uns zu fragen: »Wie können wir das Leben unserer Zielgruppe einfacher gestalten?«, fragen wir: »Wie können wir das Sys-

tem gemeinsam so beeinflussen, dass es sich in eine positive Richtung für alle Beteiligten entwickelt – auch unter ökologischen Aspekten!»

Eine Gemeinsamkeit mit Design Thinking und Service Design besteht im kollaborativen und iterativen Ansatz. Eine SYSTEM MAP ist immer nur so gut wie das Wissen und die Erfahrungen, die in den Prozess einfließen. Der direkte Austausch mit den Akteuren und Expert\*innen ist daher wichtig. Gleichzeitig ist unser Verständnis für komplexe Systeme und somit unsere SYSTEM MAP niemals perfekt. Wir brauchen Iterationen,

um vom System, von den Akteuren zu lernen und unsere eigenen Annahmen zu reflektieren.

SYSTEM MAPPING gilt als eine der wichtigsten Methoden innerhalb des wachsenden Themengebiets des »Systemic Design«. Dieses integriert systemische Prinzipien und Methoden, um Design Thinking und andere nutzer\*innenorientierte Ansätze weiterzuentwickeln. Erst die Kombination agiler Methoden mit der systemischen Denkweise ermöglicht uns, innovative und nachhaltige Lösungen für die komplexen Herausforderungen unserer Zeit zu entwickeln.

## LITERATURVERZEICHNIS

L1 <https://www.system-mapping.com/>

L2 <https://www.system-mapping.com/toolkit>