

**Management**

Komplexität managen: Planung ist nicht mehr als Illusion

Warum Unternehmen lernen müssen, mit Unsicherheit zu arbeiten – statt an perfekter Planung festzuhalten, weiß Thomas Pisar. Die Vielschichtigkeit moderner Unternehmen erfordert ein iteratives und experimentelles Vorgehen, da klare Ursache-Wirkungs-Beziehungen oft fehlen.



Marin Goleminov

14.03.2026 um 08:00

VON
Michael Kötttritsch



gefolgt

Die Welt ist komplex. Und nicht verwunderlich sind – als Antwort darauf – Unternehmen komplexe Organisationen. Die Komplexität in ihnen steigt mit wachsender Komplexität im Umfeld.

Dabei darf komplex nicht mit kompliziert verwechselt werden. Kompliziert heißt, es gibt klare Ursache-Wirkung-Beziehungen, auch wenn diese nicht unmittelbar ersichtlich sind. Es gibt hier keine einzigen „richtigen“ Antworten, sondern mehrere mögliche, die mit Hilfe von Analyse, Daten und Expertise abgewogen werden müssen. Die empfohlene Vorgehensweise lautet daher beobachten, analysieren, reagieren.

Safe-to-Fail-Experimente als Mittel gegen Planungsillusion

Komplex wiederum bedeutet, dass es keine klaren Ursache-Wirkung-Zusammenhänge gibt, zumindest keine, die im Voraus feststellbar sind. Damit stößt vorausschauendes Planen hier an seine Grenzen. Die einzige Möglichkeit, mit der Komplexität umzugehen, besteht darin, sich ihr iterativ und experimentell zu nähern. Die Denklogik lautet also ausprobieren, beobachten, anpassen. Ein Beispiel ist die Planung des nächsten Wochenendes: Je mehr Akteure, je mehr Beziehungen, je mehr Möglichkeiten, desto komplexer wird es. Organisationen, die bewusst kleine, parallele Safe-to-Fail-Experimente, solche mit begrenztem Risiko für die Gesamtorganisation, und offenen Ergebniserwartungen durchführen, lernen schneller und passen sich besser an.

Komplexität managen

Komplexität lässt sich nicht reduzieren, das ist die schlechte Nachricht. Die gute: Sie lässt sich managen. So weit so bekannt.

Dennoch werden viele Unternehmen immer noch so geführt, als wären sie planbare Maschinen und nicht komplexe, lebendige Systeme. Auch zahlreiche Transformationsanstrengungen werden ebenfalls noch als lineare Abläufe geplant, „samt übertriebenem Glaube an detaillierte Zielbilder, starre **KPI**-Steuerung und die Erwartung, dass sich Verhalten allein durch Ansagen, Top-down-Appelle, Organigramme oder Prozesse nachhaltig verändern lässt“, sagt Thomas Pisar, promovierter Physiker, der viele Jahre als Manager bei A1 tätig war, Keynote-Speaker und Consultant für Change und Transformation und Autor der „**Pisar-Studien**“ [auf diepresse.com](https://www.diepresse.com).



Thomas Pisar

»Zahlreiche Transformationsanstrengungen werden als lineare Abläufe geplant, samt

übertriebenem Glaube an detaillierte Zielbilder, starre KPI-Steuerung und die Erwartung, dass sich Verhalten allein durch Ansagen, Top-down-Appelle, Organigramme oder Prozesse nachhaltig verändern lässt.«

Thomas Pisar

Autor von Komplexität als Stärke

Wie sich Komplexität managen lässt, dazu liefert Pisar wesentliche Aufschlüsse. In seinem neuen Buch „Komplexität als Stärke“. Nicht als Rezeptbuch, was angesichts des Themas unmöglich ist, sondern als Reflexionsanleitung. Darin bringt er zwei Ansätze in Kontakt, die sich trotz gravierender Unterschiede in einem Punkt einig sind: Sie wenden sich gegen die Planungsillusion.

Die Denkschulen stammen von Dave Snowden, der auch das Vorwort für Pisars Buch geschrieben hat, und Nassim Taleb („Black Swan“). Snowden liefert mit „Cynefin“ ein Sense-Making- und Entscheidungsrahmen (was ist klar, kompliziert, komplex, chaotisch?) und der beim kontextsensitiven Navigieren hilft. Taleb wiederum schärft den Blick, welche Strukturen fragil, robust, resilient oder antifragil wirken. Ein System reagiert antifragil auf eine Störung, wenn es danach ein höheres Leistungsniveau erreicht – wie ein Muskel, der trainiert wird.

Auf einen Blick

- **Komplex ist nicht gleich kompliziert:** Komplizierte Probleme haben analysierbare Ursache-Wirkungs-Beziehungen und lassen sich mit Daten und Expertise lösen. In komplexen Systemen sind diese Zusammenhänge im Voraus nicht erkennbar.
- **Planung stößt in komplexen Umfeldern an Grenzen:** In komplexen Situationen ist langfristige Planung oft eine Illusion, weil Entwicklungen nicht zuverlässig vorhersehbar sind.
- **Experimentieren statt detaillierter Planung:** Unternehmen sollten mit „Safe-to-Fail“-Experimenten arbeiten: kleine, parallele Tests mit begrenztem Risiko, aus denen Organisationen lernen und sich iterativ anpassen können.
- **Viele Unternehmen führen Organisationen noch wie Maschinen:** Transformationen werden häufig immer noch linear geplant (starre Zielbilder, KPIs, Top-down-Anweisungen), obwohl Organisationen in Wirklichkeit komplexe, lebendige Systeme sind.
- **Komplexität lässt sich nicht reduzieren, aber managen**
Dabei helfen Ansätze wie Dezentralisierung, Diversität, Optionen offenhalten und robuste bzw. antifragile Strukturen, um besser mit unerwarteten Störungen umzugehen.

Die Frage ist nicht, beschreibt Pitar, wie wir antifragile Organisationen bauen, weil es sie nicht gibt. Die Frage, die er bearbeitet, lautet: Welche Eigenschaften lassen sich in Organisationen forcieren, damit sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, auf heute noch unbekannte Störungen mit einer Vielzahl an Optionen, darunter eben auch resilient und antifragil reagieren zu können. Etwa indem sie dezentralisieren, diversifizieren, Chaos induzieren (wirkt wie impfen) und Regeln reduzieren.

Optionen eröffnen

Dem pragmatischen Optimisten Snowden legt Pitar in den Mund: „Erkenne, wo du bist. Plane nicht, aber nutze das Potenzial der Ist-Situation, um zu steuern.“ Dem epistemischen Pessimisten Taleb unterstellt er die Entgegnung: „Plane nicht, halte Optionen offen. Wir können nichts wissen, also setze auf Antifragilität.“



Thomas Pisar **Komplexität als Stärke** Wiley 336 Seiten 31,95 Euro