



Wenn Planung nicht mehr reicht

Wie Führung in Zeiten von KI und steigender Komplexität handlungsfähig bleibt

Organisationen erleben aktuell eine neue Qualität von Unsicherheit. KI, Marktverwerfungen und interne Transformationen führen dazu, dass klassische Steuerungsmodelle an ihre Grenzen kommen. Führungskräfte müssen Entscheidungen treffen, obwohl Daten unvollständig, Dynamiken widersprüchlich und Wirkungen nicht mehr vorhersehbar sind.

Dieses Seminar richtet sich an erfahrene Führungskräfte, die in genau dieser Realität Verantwortung tragen. Es unterstützt sie dabei, in komplexen Veränderungssituationen handlungsfähig, entscheidungsstark und wirksam zu bleiben.

Was sich für Ihr Unternehmen durch das Programm ändert

Teilnehmende verlassen dieses Programm mit einer veränderten Entscheidungs- und Führungslogik. Das zeigt sich im Alltag durch

- Reduktion der Wahrscheinlichkeit, dass kritische Transformationen politisch oder kulturell scheitern
- Klarere Entscheidungen trotz Unsicherheit in Führungsteams in Meetings, Steerings und Projekten
- Weniger Eskalationen in Transformations- und Digitalisierungsvorhaben
- Einen konstruktiveren Umgang mit Unsicherheit, Widerstand und Spannungen
- Höhere Umsetzungsgeschwindigkeit bei gleichzeitiger Stabilität

Für das Unternehmen bedeutet das messbar weniger Reibungsverluste in kritischen Veränderungsinitiativen und deutlich robustere Führungsteams in Phasen hoher Unsicherheit.

Warum dieses Programm keine klassisch systemische Ausbildung ist

Viele Veränderungsprogramme scheitern nicht am Einsatz oder Mindset, sondern an den Annahmen, dass Organisationen durch klare Zielbilder, mehr Kommunikation, Reflexion, Beziehungsgestaltung und Rationalität steuerbar werden. In komplexen Organisationen entstehen Verhalten, Kultur und Ergebnisse aus realen Wechselwirkungen zwischen Menschen in Fleisch und Blut und den Strukturen der Organisation. Dieses Programm vermittelt Führungskräften ein praxistaugliches Verständnis davon, wie Organisationen unter Bedingungen von KI und hoher Dynamik tatsächlich funktionieren. Es geht nicht darum ein Idealszenario zu malen, sondern das zu entwickeln, was für die Organisation und die Führung in der aktuellen Situation verbessernd wirken kann.

Dieses Seminar basiert auf dem Buch „[Komplexität als Stärke](#)“ von Thomas Pisar, das 2026 mit einem Geleitwort von Dave Snowden, Begründer des international etablierten Frameworks Cynefin, bei Wiley erschienen ist.

Die Teilnehmenden können ...

- Situationen unterscheiden, in denen klassische Planung funktioniert und in denen sie schädlich ist
- Entscheidungen unter widersprüchlichen Daten und unklaren Wirkungen strukturiert treffen
- Spannungen, Widerstände und Konflikte als Informationsquelle für bessere Entscheidungen nutzen
- Veränderungsinitiativen so gestalten, dass Eskalationen reduziert und Lernzyklen beschleunigt werden
- Führungsteams so ausrichten, dass sie auch unter Unsicherheit handlungsfähig bleiben
- Organisationen so gestalten, dass sie von Unsicherheit profitieren können (Antifragilität)

KI wird dabei nicht als IT Thema behandelt, sondern als zusätzlicher Verstärker organisationaler Dynamik, der neue Formen von Führung erforderlich macht.

Typische Einsatzfelder

Dieses Programm ist besonders geeignet für Führungsteams in

- Startenden oder laufenden Transformationen (Große Reorganisationen, Einführung KI, IT Transformationen)
- Bereichen mit hoher Entscheidungsunsicherheit
- Organisationen mit zunehmenden Eskalationen, Konflikten und Silobildung
- Unternehmen, die KI nicht nur technisch, sondern kulturell integrieren wollen

So arbeitet dieses Executive Seminar

Die Themen werden in einem Dreischritt bearbeitet.

- Zuerst erleben und durchleben die Teilnehmenden das Thema außerhalb ihres eigenen Kontextes und ohne Ballast der eigenen Situation.
- Danach folgt ein kompakter Theorieimpuls, der diese Erfahrungen in moderne Modelle der Organisations- und Komplexitätsforschung übersetzt.
- Anschließend übertragen die Teilnehmenden das Erlebte auf ihre eigenen Führungssituationen, aktuelle Programme und konkrete Entscheidungsdilemmata.

So entsteht nicht nur Verständnis, sondern echte Orientierung für das eigene Handeln.

Zentrale Inhalte

- Organisationen gesamthaft erfassen – Das „Adaptive System Model of Organisations“ (kurz ASO)
- Warum kompliziert nicht gleich komplex ist – komplex-adaptive Systeme und das Framework Cynefin
- Change ohne Zielbild, wie geht das – Sense-Making, Decision-Making, Change-Execution
- Struktur-Verhalten-Kultur – Warum Kulturarbeit Strukturarbeit ist und niemals direkt stattfindet
- Die Organisation verstehen – wo fließt bereits Energie, wo gibt es Widerstand
- Mit Widerstand umgehen – Betroffene zu Beteiligten machen, das SCARF Modell
- Die dynamische Kommunikation als Intervention – Ein Ausblick auf die Wirtschaftsdramaturgie
- Organisationsentwicklung – bewährte Heuristiken und Vorgehensweisen für Aufbau- und Ablauforganisationen
- Die antifragile Organisation – Welche Aspekte notwendig sind, um mit Störungen besser zu werden

Format und Durchführung

- Interaktives Präsenzformat mit den realen Fällen der Teilnehmenden und direkten Ergebnissen
- Fachliche Impulse, strukturierte Analyse und gemeinsamer Arbeit an den konkreten Führungssituationen
- Dauer ein bis zwei Tage.
- Teilnehmerzahl acht bis fünfzehn Führungskräfte.
- Deutsch oder Englisch

Videos, Ausschnitte und Referenzen unter youtube.com/@ThomasPisar und www.thomas-pisar.com

Preis auf Anfrage

Das Programm kann als Executive Intervention, Bereichsformat oder Teil eines Leadership Curriculums eingesetzt werden.

Warum dieser Seminarleiter

Dr. Thomas Pisar – Keynote Speaker, Executive Advisor, Autor von „Komplexität als Stärke“ (Wiley, 2026)

Über 25 Jahre arbeitet Thomas Pisar in der Technologiebranche und verantwortete Transformationen in großen Organisationen. Er leitete sowohl große operative Einheiten als auch kleine strategische Teams mit

großer Wirkung. Früh wurde ihm klar: Der entscheidende Hebel für nachhaltigen Wandel liegt nicht in der Technik, sondern im sozialen System – in der Art, wie Menschen zusammenarbeiten, denken und führen. Sein Buch „Komplexität als Stärke“ erschien 2026 bei Wiley mit einem Geleitwort von Dave Snowden und wurde in der Tageszeitung „Die Presse“ rezensiert. Heute verbindet Thomas Pisar analytische Präzision mit systemischem Denken und klarer Kommunikation. Als Executive Advisor, Sparringspartner und Keynote Speaker gibt er punktgenaue Impulse mit hoher Wirkung. Er ist Autor der Bücher „Die Pisar Studien“ und „Komplexität als Stärke“.

Bücher



„Ich kann dem Buch kein größeres Lob aussprechen, als zu sagen, dass es meine Sicht auf Resilienz verändert hat.“ – Dave Snowden

Rezensiert in „Die Presse“: [Komplexität managen: Planung ist nicht mehr als Illusion](#) | [Pisar-Studien: Online-Kolumne jetzt auch gedruckt](#)



GSA Member



Speaker Night 2025 – 1. Publikumspreis

Formate

Programm ein bis zwei Tage. Inhalte werden im Detail vereinbart.

Preis auf Anfrage