

Leadership in Krisenzeiten

Marcus Sassenrath

18.9.2025

Marcus Sassenrath

Erfahrungshintergrund

- >15 Jahre CIO / CDO in Mittelstand und MDAX
 - Handel
 - Automotive
 - Chemie / Metall
- >25 Jahre IT & Organisationsentwicklung
- Systemischer Berater
- Fachbuchautor, u. a.:
 - Leadership in Krisenzeiten (Anfang 2026)
 - New Management (2021)

Beratungsschwerpunkte

- Change-Management
- Organisations- und Kulturentwicklung
- Turnaround / Governance Großprojekte
- IT & Digitalstrategien
- Krisenmanagement / Aufbau von Resilienz



Herausforderungen der IT Abteilungen

Technisch / Fachlich

- ▶ Architekturmanagement
- ▶ Datenmanagement
- ▶ Fachbereichsanforderungen umsetzen
- ▶ Cybersecurity sicherstellen
- ▶ Cloud Migration / Orchestrierung
- ▶ Künstliche Intelligenz
- ▶ ...

Führung / Organisation / Kultur

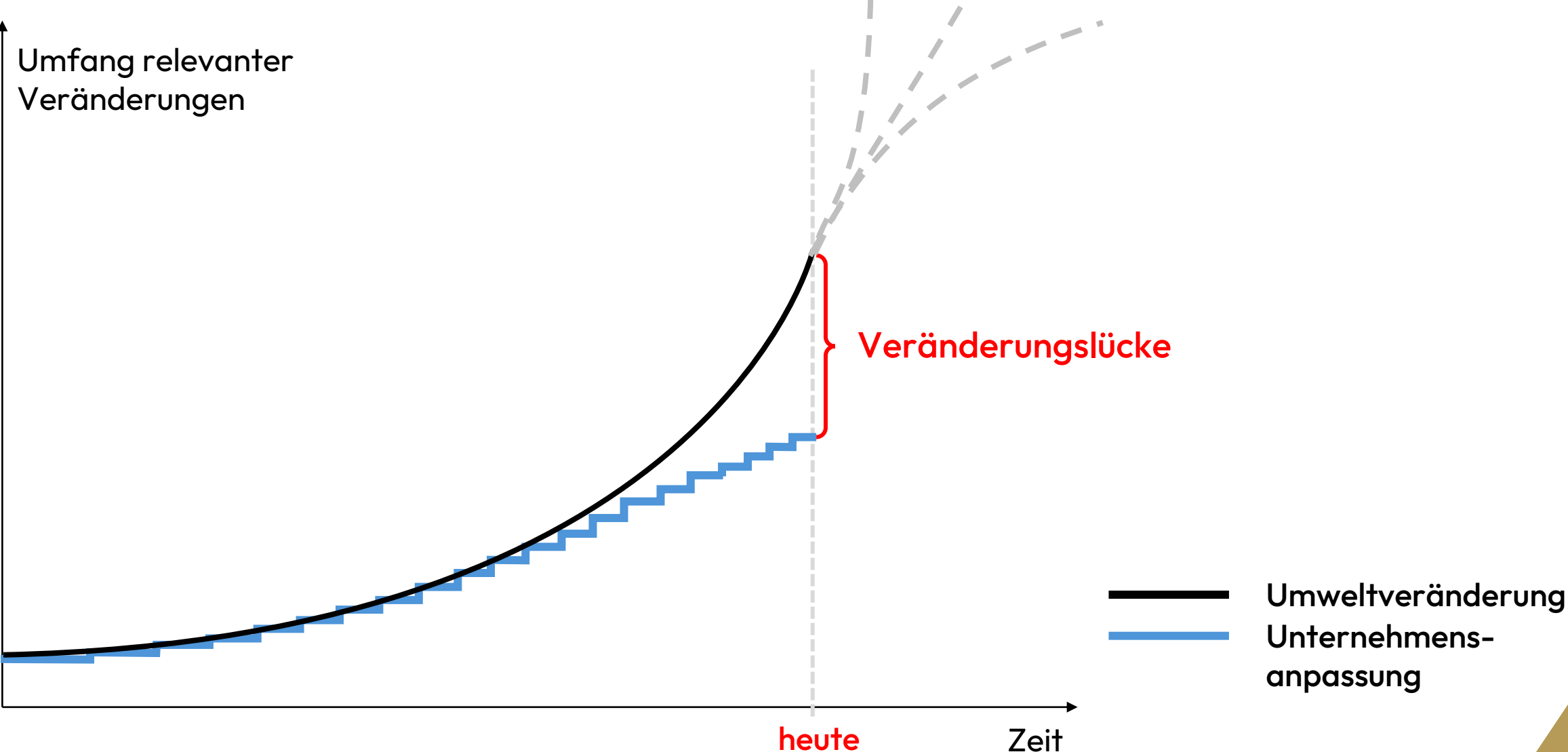
- ▶ Governance von Großprojekten
- ▶ Zusammenarbeit mit den FB
- ▶ Change-Management
- ▶ Agile Transformation
- ▶ Organisationsentwicklung
- ▶ Widerstände überwinden
- ▶ Krisenmanagement
- ▶ ...

Was ist eine Krise und wie entsteht sie?

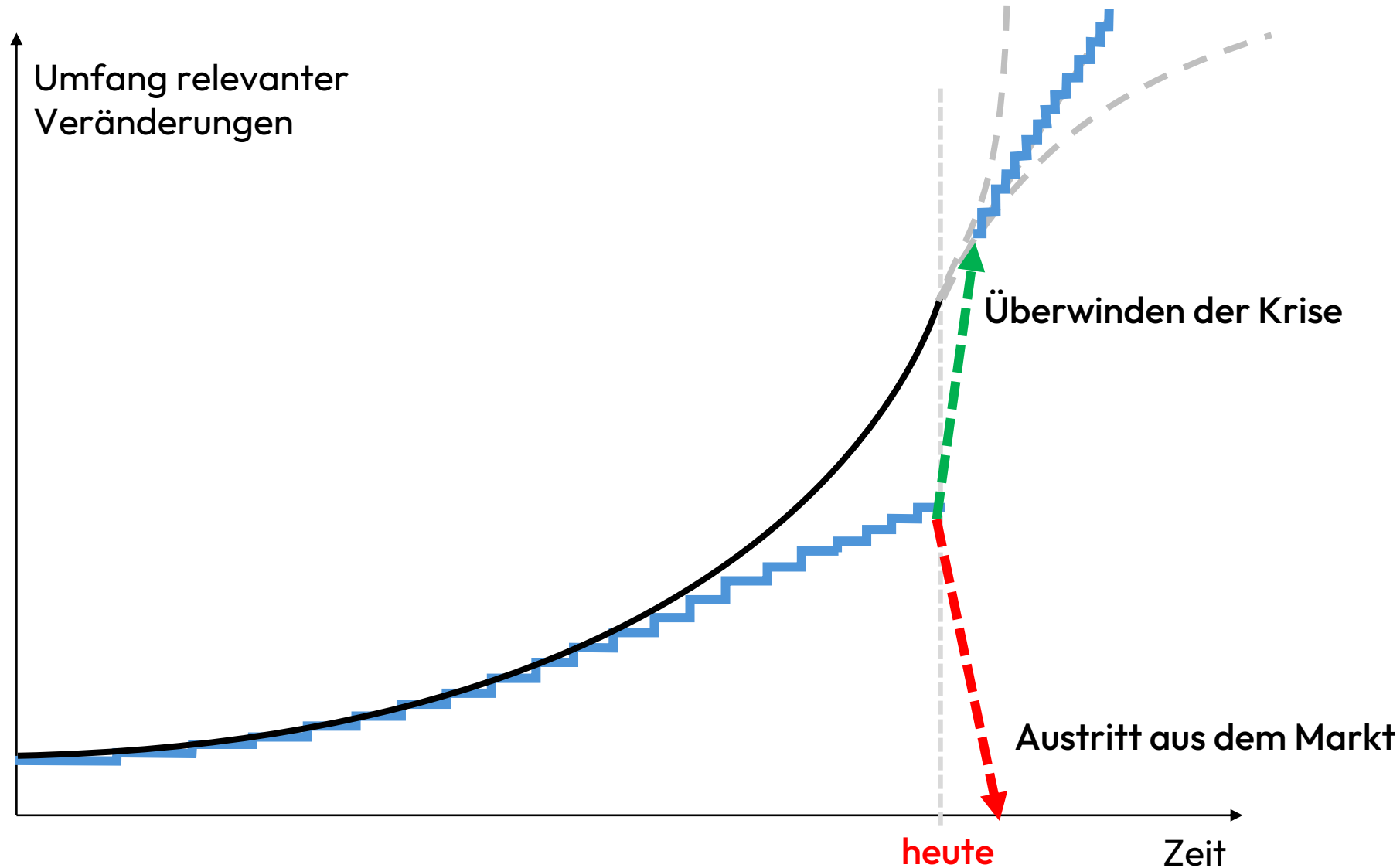
Eine Krise ist eine **Störung der Leistungsfähigkeit**, die das Überleben einer Organisation gefährdet.

Krisen entstehen **aus unzureichender Anpassung** an Umweltveränderungen

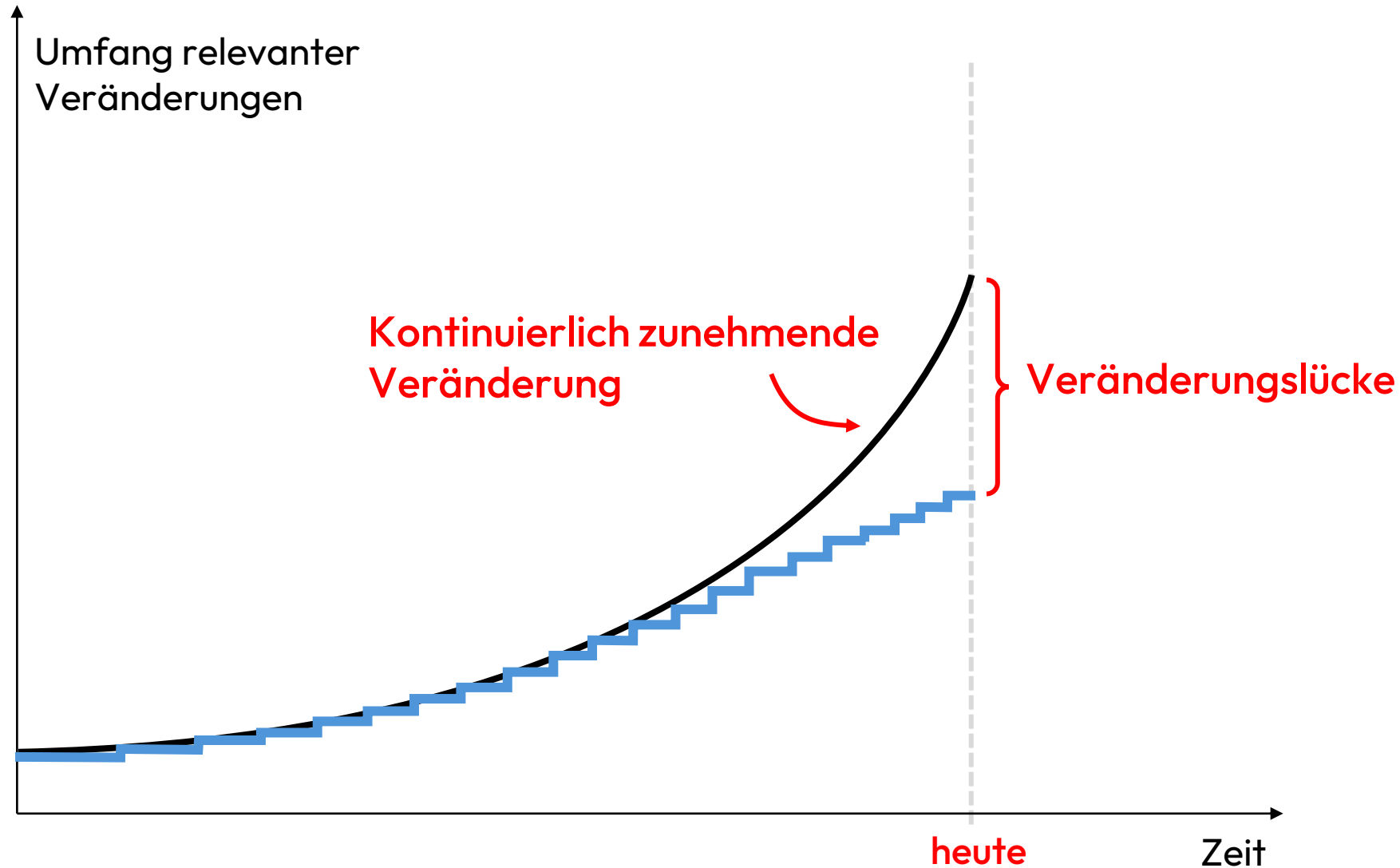
Krisen entstehen aus unzureichender Anpassung an Umweltveränderungen



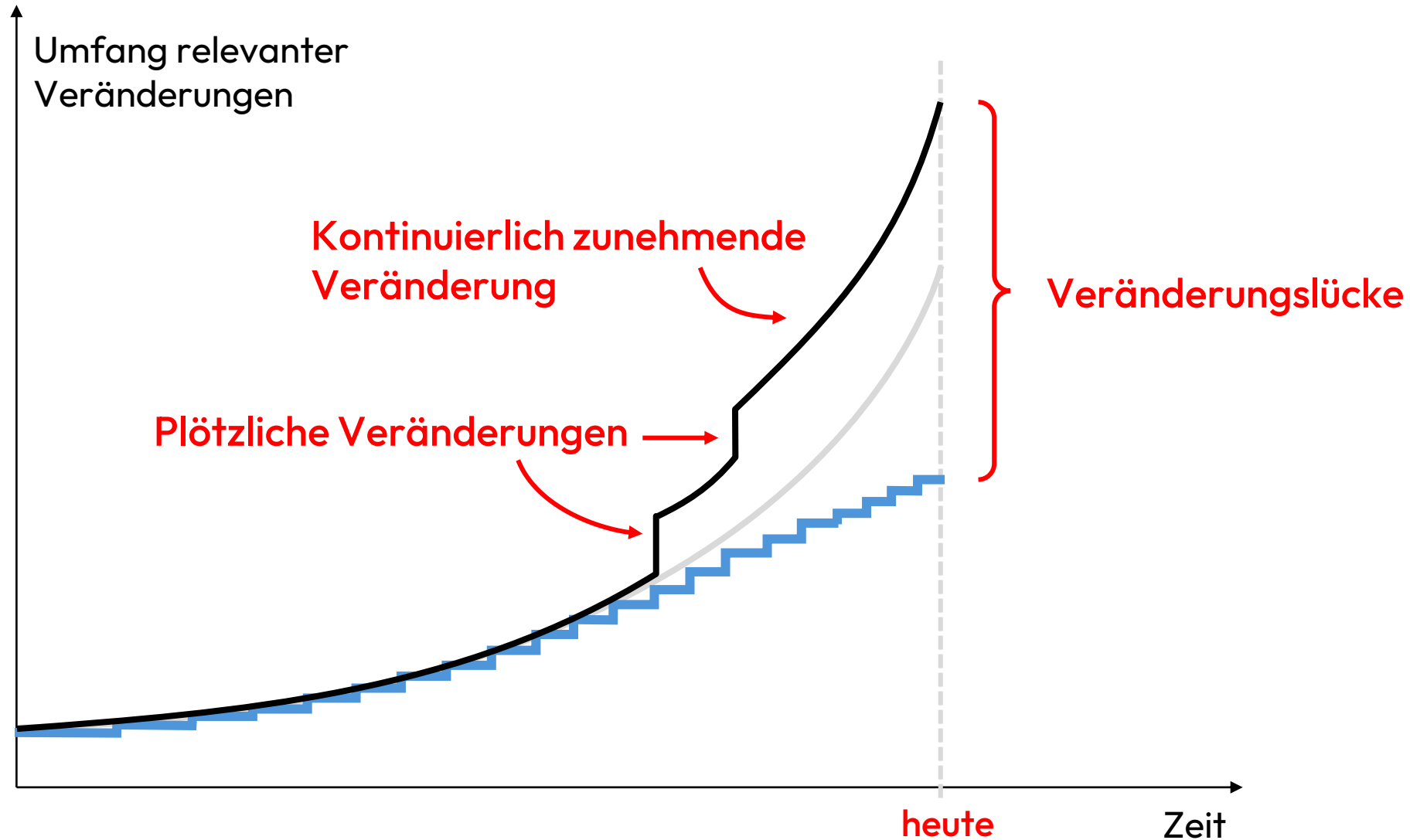
... und werden überwunden durch das Schließen der Veränderungslücke



Sprunghafte Veränderungen der letzten Jahre erhöhen die Herausforderungen zusätzlich



Sprunghafte Veränderungen der letzten Jahre erhöhen die Herausforderungen zusätzlich



Zwei unterschiedliche Krisentypen



Schleichende Störung
der Leistungsfähigkeit:

Strukturelle Krisen



Kurzfristige Störung
der Leistungsfähigkeit:

Akute Krisen

▶▶ Beide erfordern **Leadership** zu Überwindung

Was ist Führung?

- ▶ Die Beseitigung von **Unsicherheit**, das Herstellen von **Klarheit**, was zu tun ist.
- ▶ Führung entsteht erst, wenn auf **Klärungsinitiative** entsprechende **Handeln** erfolgt.
- ▶ Führung erfordert **Initiative** und **Umsetzung**.

Führung: Initiative und Umsetzung

Initiative



erfordert:

- ▶ Mut / Risikobereitschaft
- ▶ Kreativität
- ▶ Fachkompetenz
- ▶ Methodenkompetenz

Umsetzung



erfordert Führungsmittel:

- ▶ Belohnungsmöglichkeit
- ▶ Bestrafungsmöglichkeit
- ▶ Überzeugungskraft
(fachlich)
- ▶ Charisma
(persönlich)

Austausch

1. Sammeln: Wo sind Ihre größten Herausforderungen?
2. Welche Unklarheit / Unsicherheit drückt sich in der Herausforderung aus?
3. Wie lässt sich diese Unsicherheit beseitigen?

Austausch am Tisch

1. Sammeln: Wo sind eure größten Herausforderungen?

- Kartenbrainstorming
- „Punkte kleben“ zu „ich habe eine ähnliche Herausforderung“

→ *Krisencanvas*

2. Welche Unklarheit drückt sich in der Herausforderung aus?

- „Autor“ der Karte erklärt die Herausforderung kurz
- gemeinsamer Austausch, welche Unklarheit ausgedrückt wird.

3. Wie lässt sich diese Unsicherheit beseitigen?

Was braucht es vor allem?

- **Initiative:**
 - Was würde Klarheit schaffen?
 - Was würde Orientierung geben?
 - Was ist zu tun?
- **Umsetzung:**
 - Was braucht es für die Umsetzung?
 - Was überwindet den Widerstand?

Krisen-Canvas

Herausforderung

Betrieb sicherstellen
trotz Sparvorgaben

resultierende konkrete Unsicherheit / Unklarheit

Wie viel Risiko
ist die GF bereit
zu akzeptieren?

Was hat welche
Priorität: Betrieb /
neue Anforderungen
/ IT Sicherheit?

Wie reagieren
die Mitarbei-
tenden?

Wie halten wir
die Besten?

Was dürfen
wir noch
selbst
entscheiden?

Initiativ-Idee

Was würde Klarheit /
Orientierung schaffen?

Der GF
Prioritätensvorschlag zur
Entsch. vorlegen

Erwartete Auswirkungen
dokumentieren und GF
vorlegen

Die besten Leute
einbeziehen in die
Prioritätsüberlegungen

Gesprächsrunden
Leitungsteam mit
Fachbereich und CFO

Sparideen
sammeln und
vorschlagen

Leadership

Umsetzung

Was braucht es für die Umsetzung?
Was überwindet den Widerstand?

Fachkenntnis
der IT

Rückgrat des
CIO

Persönliche
Ausstrahlung
von IT FK

Überzeugungskraft
des CIO

Gespür für die
Menschen

Vielen Dank!



SASSEN RATH
CONSULTING

www.sassenrath.de | marcus@sassenrath.de

TECHNOLOGY. CULTURE. PERFORMANCE.