13.10.26

Führen im Change

Trainings-Broschüre



Dark Horse
Innovation

Führen im Change

Praxistraining für Führungskräfte, die ihre Teams durch unsichere Zeiten führen.

Wenn Pläne schneller überholt werden, als sie umgesetzt sind, braucht es mehr als ein Change-Modell: Orientierung, einen klaren Blick auf den eigenen Spielraum und Wege, Veränderung im Team glaubwürdig zu vermitteln und zu verankern. In zwei Tagen trainierst du genau das, an deiner realen Situation und im Austausch mit Peers.

PRÄSENZ · BERLIN 2 TAGE + FOLLOW-UP TERMINE & BUCHUNG



Lernziele & Future Skills

- **Deinen Nordstern finden:** das, was für dich und dein Team bleibt, egal was oben entschieden wird
- **Deinen Spielraum kartieren:** beeinflussen, investieren, bewusst loslassen
- Das „Warum jetzt?“ glaubwürdig erzählen, auch mit eigenen Zweifeln
- Mit Müdigkeit, Zynismus und Widerstand umgehen, ohne dich darin zu verlieren
- **Neues verankern:** kleine Experimente statt Kraftakt

Mehrwert für die Organisation

- **Mehr Umsetzungskraft:** Führungskräfte übersetzen Strategie in wirksames Handeln, auch wenn sich die Lage ändert
- **Weniger verschwendete Arbeit:** Teams steuern früher um, statt für den Papierkorb zu arbeiten
- **Bindung statt innerer Kündigung:** Mitarbeitende erleben Orientierung und Verlässlichkeit
- **Veränderungen, die bleiben:** neue Routinen werden systematisch verankert

Zielgruppe

- Führungskräfte mit Team, die Veränderungen umsetzen, die sie nicht selbst entschieden haben
- Projekt- und Programmleitungen in Transformationsvorhaben
- Change Manager*innen, Organisationsentwickler*innen und HR Business Partner*innen, die Führungskräfte im Wandel begleiten

1 Kursangebot



Dark Horse



Warum der Kurs?

Wenn die Realität den Plan überholt, geraten selbst sorgfältig geplante Veränderungen ins Stocken: Die Anfangsdynamik erlahmt, Teams fallen in alte Muster zurück. Wer in der Mitte führt, soll trotzdem Orientierung geben, oft für Veränderungen, auf die man als Führungskraft wenig Einfluss hat.

Klassische Change-Ansätze behandeln Veränderung wie einen Umbau mit klarem Anfang und Ende. Aus Erfahrung wissen wir: Pläne werden von der Wirklichkeit überholt, informelle Netzwerke sind oft mächtiger als die offiziellen Berichtswege, und Change hört nie wirklich auf. Deshalb verstehen wir Change als Navigieren im Ungewissen.

Aber Navigieren im Ungewissen ist anstrengend: Ein Drittel der Beschäftigten in Deutschland leidet unter Veränderungsmüdigkeit (TU Dresden, 2025), und das Engagement von Führungskräften sinkt weltweit stärker als in jeder anderen Gruppe (Gallup, 2025).

Nach dem Training hast du Instrumente, um im Ungewissen Kurs zu halten: einen Nordstern, der Orientierung gibt, eine Karte für dich und dein Team und Wege, Neues so zu verankern, dass es nicht in alte Muster zurückfällt.

Beispielhafte Agenda

TAG 1 · PRÄSENZ

10.00

Orientierung finden und geben

- Was wir über Change gelernt haben
- Navigieren und Kurs halten: deine Instrumente im Ungewissen
- Nordstern: Was ist der Kern, der bleibt? Werte konkret machen durch Storytelling
- Karte: Standortbestimmung für dich und dein Team
- Notwendigkeit: „Warum jetzt?“ als Elevator Pitch
- Umgang mit „Widerstand“: Bedenken ernst nehmen
- Neues Lernen: Lernzonen-Matrix, psychologische Sicherheit
- Mobilisierung: Wie kommt Energie in das Vorhaben?
- Peer Coaching an deinem Fall

17.00 **Feedback** & Ausblick

TAG 2 · PRÄSENZ

09.30

Bewegung erzeugen und halten

- Neues Verhalten verankern: warum es Aufmerksamkeit, Wiederholung und rund 66 Tage braucht
- Neues verstärken: Sichtbarkeit, Verantwortung, Feedback und Anpassen
- Rückfallprophylaxe: nicht wieder in alte Muster zurückfallen
- Peer Coaching und nächste Schritte für deinen Fall

16.30 **Feedback** & Ausblick

FOLLOW-UP · ONLINE

2 Stunden, ca. 6 Wochen später

- Retrospektive: Was hast du ausprobiert, was hat gewirkt?
- Fallberatung in der Gruppe und nächste Schritte



METHODEN & INHALTE

Auszug zu Lerninhalten

- **ADKAR-Standortbestimmung:** erkennen, ob es am Verstehen, Wollen, Wissen, Können oder Dranbleiben hakt
- **Nordstern-Leitfragen:** den stabilen Kern von veränderlichen Zielen trennen
- Warum-Kette & Elevator Pitch
- **Konsequent positive Unterstellung:** Widerstand als Hinweis auf legitime Bedürfnisse lesen
- Lernzonen-Matrix & PsySafety-Check
- Mobilisierungsformel D × V × R × F
- Choice Architecture & Wenn-Dann-Pläne
- Energie-Zeit-Matrix
- RACI & Circle of Influence
- Adaptiver Lernzyklus
- **Peer Coaching:** strukturierte kollegiale Beratung

LERNERFOLG

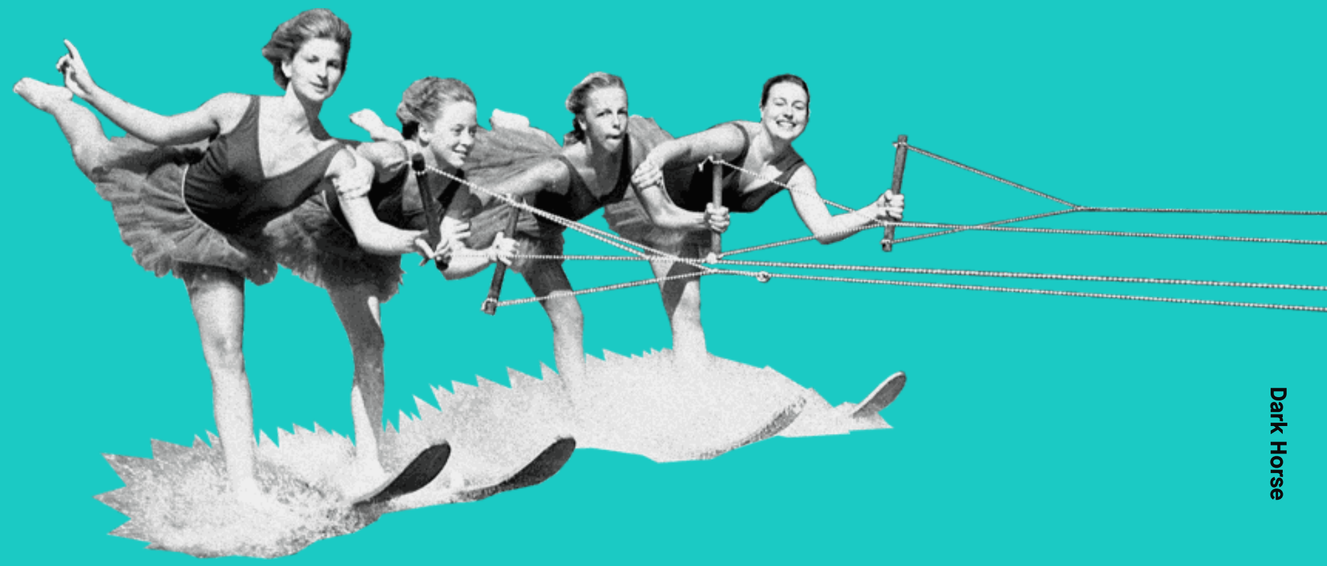
Das nimmst du mit:

Mit diesem Training stärkst du den Future Skill „Leadership & sozialer Einfluss“ aus dem Bereich Transformationsfähigkeit. Nach zwei Tagen gehst du mit konkreten Ergebnissen für deinen echten Fall nach Hause:

- **Dein Nordstern:** Du weißt, was für dich und dein Team bleibt, egal was oben entschieden wird.
- **Eine Karte deines Spielraums:** Du erkennst, was du beeinflussen kannst, wo du Energie investierst und was du bewusst loslässt.
- **Deine Change-Story:** Du erklärst das „Warum jetzt?“ in einem Satz, ohne dich zu verbiegen, auch wenn du selbst Zweifel hast.
- **Ein Werkzeug für Gegenwind:** Du nimmst Müdigkeit, Zynismus und Widerstand ernst, ohne dich darin zu verlieren.
- **Dein Experiment-Plan:** Kleine Schritte für die nächsten sechs Wochen statt Kraftakt, geprüft von Peers, die dasselbe erleben.
- **Ein Netzwerk von Gleichgesinnten:** Du tauschst dich auch nach dem Kurs mit Menschen aus, die dasselbe erleben.



2 Lernerfahrung



Dark Horse

Unsere Lernkultur-Prinzipien.

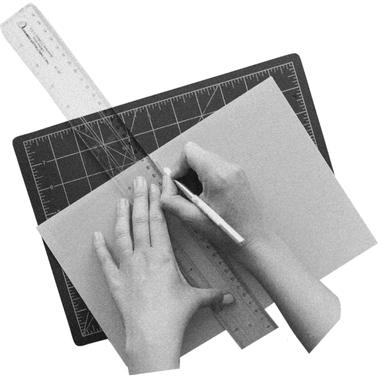
Reflexion



Soziales Lernen



Learning by doing



Praxis für Praxis!



1 Lernen braucht sozialen Kontext.



Wir sind soziale Wesen und lernen dementsprechend im sozialen Kontext deutlich besser als alleine. Das liegt nicht nur am sozialen Gruppendruck (im positiven Sinne), sondern vor allem daran, dass wir uns durch Austausch und Interaktion viel besser Wissen aneignen und vertiefen können. Das ist gut belegt.

Deswegen schaffen wir in unseren Kursen diesen sozialen Kontext:

- durch wiederkehrende (kleine) Reflexions-Gespräche
- durch das Facilitieren von kleinen Lerngruppen (Triaden)

2 Lernen braucht Reflexion.

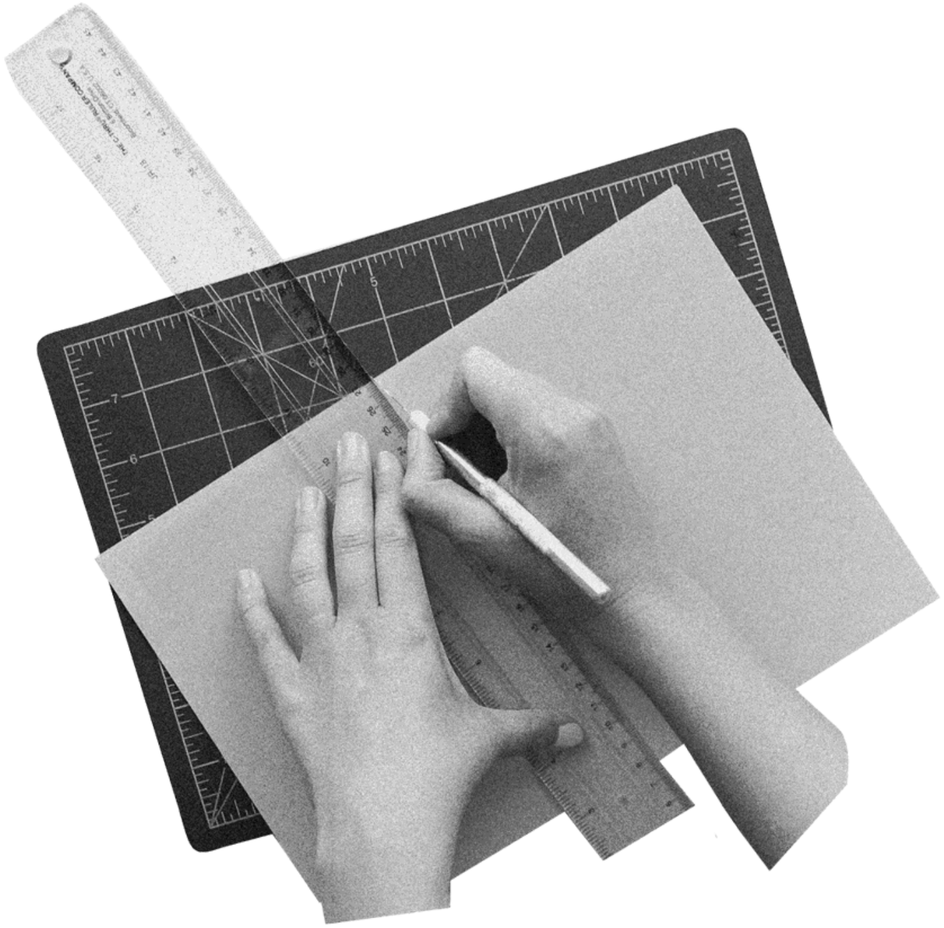


Unser Anspruch ist es nicht, Informationen an unsere Kurs-Teilnehmenden per Gießkanne zu verteilen. Unser Anspruch ist es, dass Teilnehmende sich nicht nur Wissen aneignen, sondern es auch in ihrem Alltag konkret anwenden können. Sonst verfehlen Trainings ihren Zweck – finden wir.

Deswegen unterstützen wir unsere Teilnehmenden dabei,

- regelmäßig zu reflektieren, wie sie die erlernten Methoden und Tools im eigenen Alltag integrieren können
- sich durch synchrone Gespräche gegenseitig zu inspirieren, wo und wie das Erlernte im Alltag anwendbar ist

3 Lernen braucht Learning by doing.

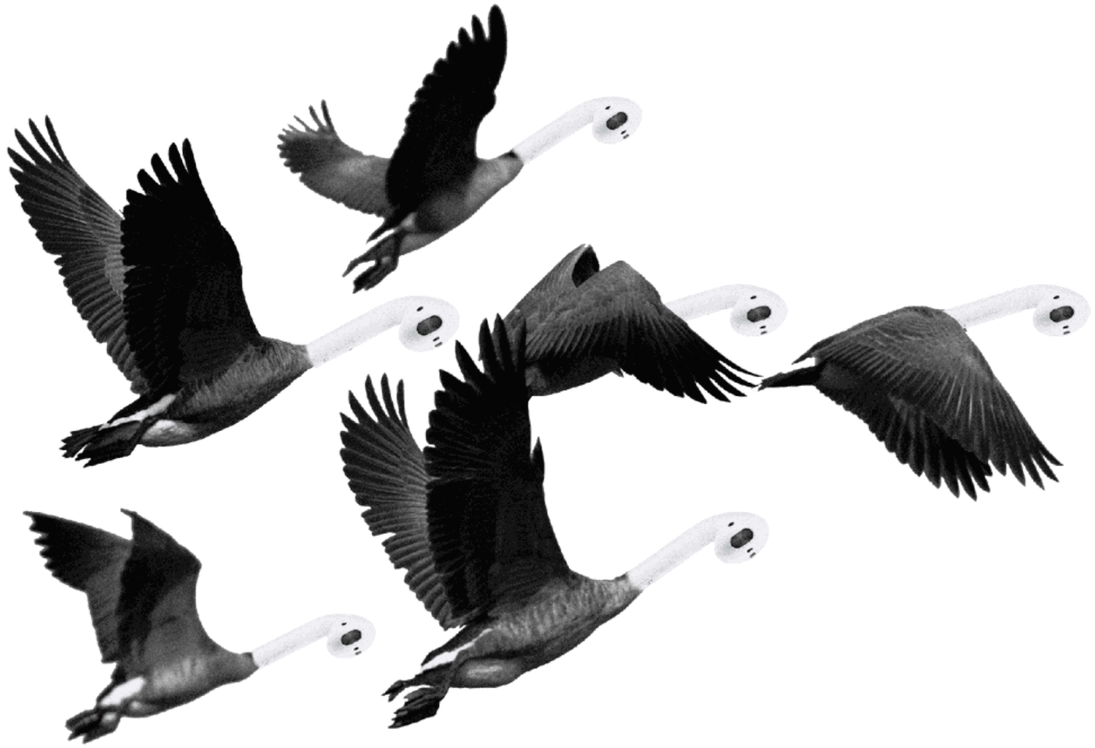


Wissensvermittlung per „Talking head“, die Monologe auf der Bühne, das liegt uns nicht. Moderne Wissensvermittlung bedeutet für uns, dass Teilnehmende sich Wissen aneignen, indem sie es einfach mal selber machen. Experimente statt Predigten, das ist eher unser Ding.

Deswegen legen wir in unseren Angeboten starken Fokus auf Übungsformate, die man interaktiv durchläuft:

- **Planspiele,** um Lerninhalte spielerisch selbst zu erleben
- **Interaktive Übungsformate,** um theoretisches Wissen sofort auszuprobieren und anzuwenden

4 Lernen braucht Praxis-Tauglichkeit.



Unsere Lernformate sind aus der Praxis für die Praxis gemacht. Unsere Trainer*innen sind allesamt in der Praxis aktiv und können dadurch viel praktische Erfahrung und Beispiele in unsere Lernformate mitbringen. Dadurch werden unsere Formate sehr pragmatisch und praxisorientiert.

So haben wir unsere Lernformate für beste Praxis-Tauglichkeit gestaltet:

- **Praxis-Trainer*innen** als Grundlage für Lernformate, die sich nah am operativen Alltag der Teilnehmenden orientieren
- **Praxis-Beispiele** für starken Bezug zu den Teilnehmenden und leichten Transfer in die eigene Alltagswirklichkeit

3 Deine Trainer*innen





Dark Horse



PROFIL

Torben Lohmüller

Systemischer Organisationsberater, Coach & Trainer für Führung, Teamentwicklung und Change, Warm Data Lab Host, Co-Autor des „Future Organization Playbook“ und promovierter Literaturwissenschaftler. Arbeitet systemisch, ganzheitlich und auf Augenhöhe.

- 7 Jahre als Partner bei Dark Horse Innovation: Organisationsentwicklung, Change-Begleitung und Innovation
- 15 Jahre Erfahrung als Trainer, Coach und Facilitator, u. a. mit der sechsmonatigen New-Leadership-Lernreise der Dark Horse Academy
- M.A. Systemische Beratung (TU Kaiserslautern), Systemischer Coach (DGSF), Ph.D. Cornell University

NEW LEADERSHIP | SYSTEMISCHE BERATUNG | TEAMENTWICKLUNG | CHANGE-BEGLEITUNG | REGENERATIVES WIRTSCHAFTEN

4 Unsere Trainingsräume

Dark Horse

BERLIN-KREUZBERG

Dark Horse Trainings-Räume

Wie wir arbeiten, wird – wenig überraschend – von unserer Arbeitsumgebung bestimmt. Wir haben uns auf interaktive und kollaborative Trainings spezialisiert, deshalb gibt es bei uns die passenden Workspaces dafür. Sie sind: einladend, flexibel, für Teams, agiles Arbeiten und Trainings geeignet, mit inspirierenden Materialien für interaktives Arbeiten. Noch dazu gibt’s hervorragenden Kaffee.

GLOGAUER STR. 6 · 10999 BERLIN





Impressionen White Space





Foto Credits: C. Große-Dunker

Impressionen Mint Space

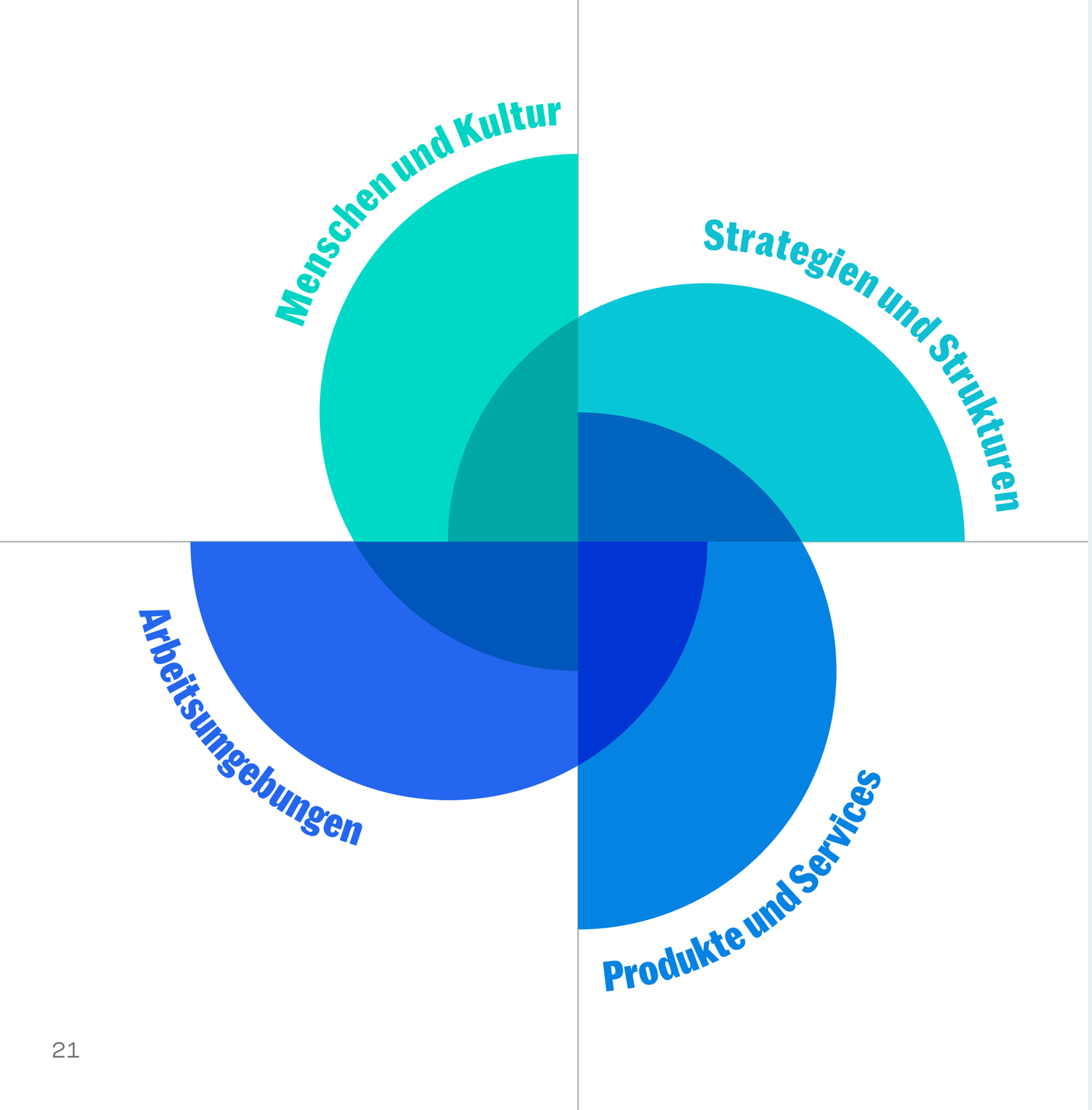




Foto Credits: C. Große-Dunker

5 Über Dark Horse





Seit über 15 Jahren helfen wir Menschen und Organisationen ihre Zukunft zu gestalten.

Dark Horse: Wer wir sind



Dark Horse ist eine Strategie-, Organisations- und Innovationsberatung. Unser Geschäft sind die Unterschiede von heute und morgen und die Überzeugung, dass es notwendig und möglich ist, diese Unterschiede mitzugestalten, anstatt sich von ihnen überraschen zu lassen. Für uns ist Transformation mehr als eine Geschäftseinheit: Sie ist das Ergebnis einer ganzen Organisationskultur. Dark Horse ist konsequent unter der Prämisse der Innovationsfähigkeit gestaltet und entwickelt sich ständig weiter.

Wir helfen Unternehmen und Organisationen, sich neu zu erfinden: Das digitale Zeitalter revolutioniert die Welt, in der wir leben. Die Bedürfnisse der Konsument*innen und die Spielregeln des Wettbewerbs wandeln sich rasant, die Grenzen zwischen Marke, Produkt und Dienstleistung lösen sich auf. Es geht um Transformations-, Strategie- und Innovationsfähigkeit.

Unsere Erfahrungen mit Konzernen, mittelständischen Unternehmen sowie Verbänden und Stiftungen bringen wir systematisch in die Entwicklung unserer Workshop- und Projektformate, Vorträge und Beratungskonzepte ein.

Die Kompliz*innen: Zwei Dutzend für den Wandel



Unser Namedropping Slide



Über uns.

ZAHLEN & FAKTEN

Unsere Academy in Zahlen.

>15
Jahre alt.

>1000
Alumni

>50
Inhouse-Trainings

4,9★
Teilnehmenden-Zufriedenheit

DAS SAGEN ANDERE

Außenbild.

Dark Horse wurde mehrfach ausgezeichnet:

Capital

MOST INNOVATIVE COMPANIES
2020 · 2021 · 2022 · 2023
2024 · 2026

FOCUS

TOP CONSULTANTS
2021 · 2022 · 2023
2025 · 2026

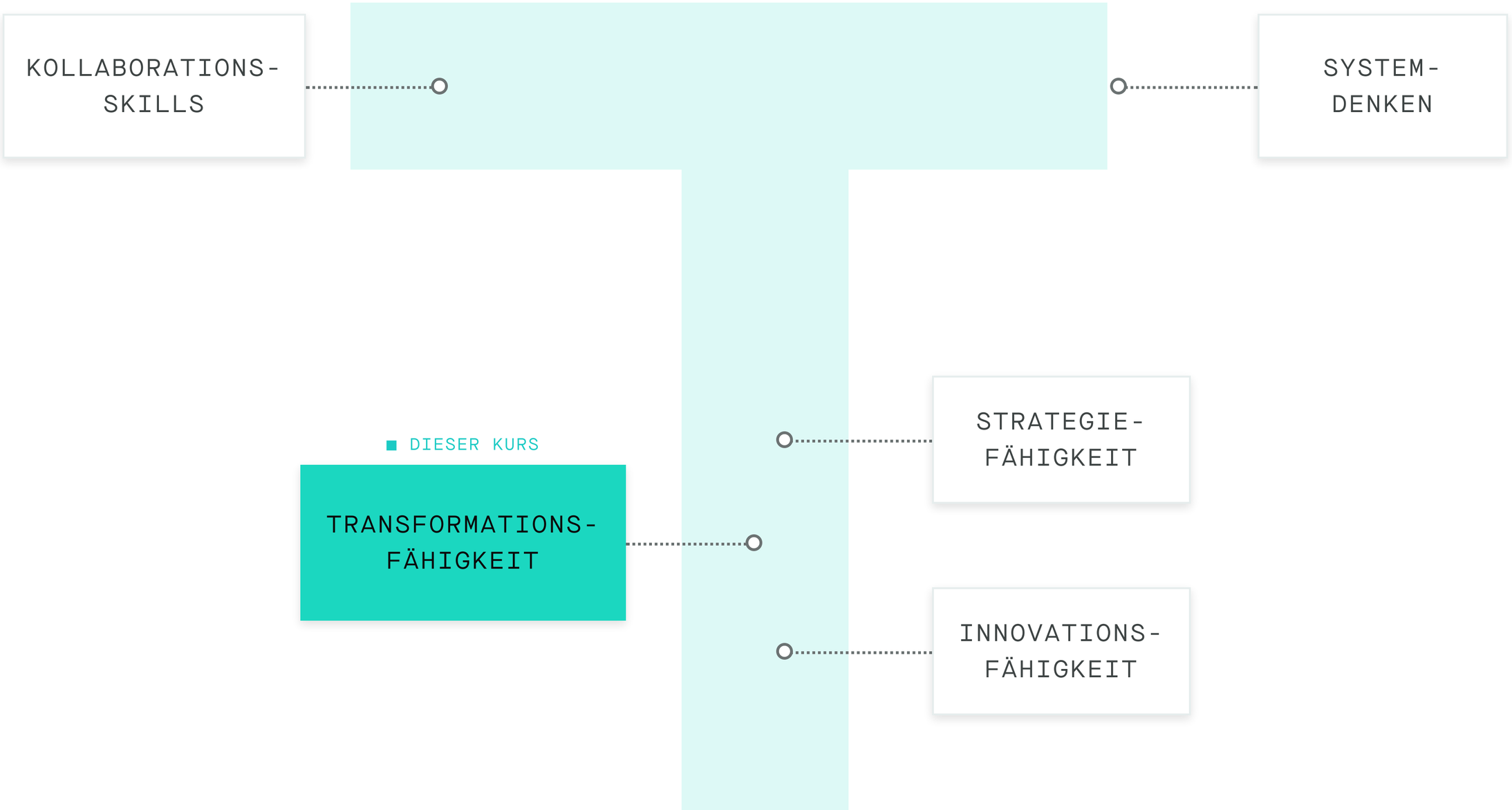
brand eins

BESTE BERATER
2020 · 2021 · 2025

NEW WORK AWARD
PREIS FÜR NEUE KONZEPTE DER ARBEIT



Future Skills.



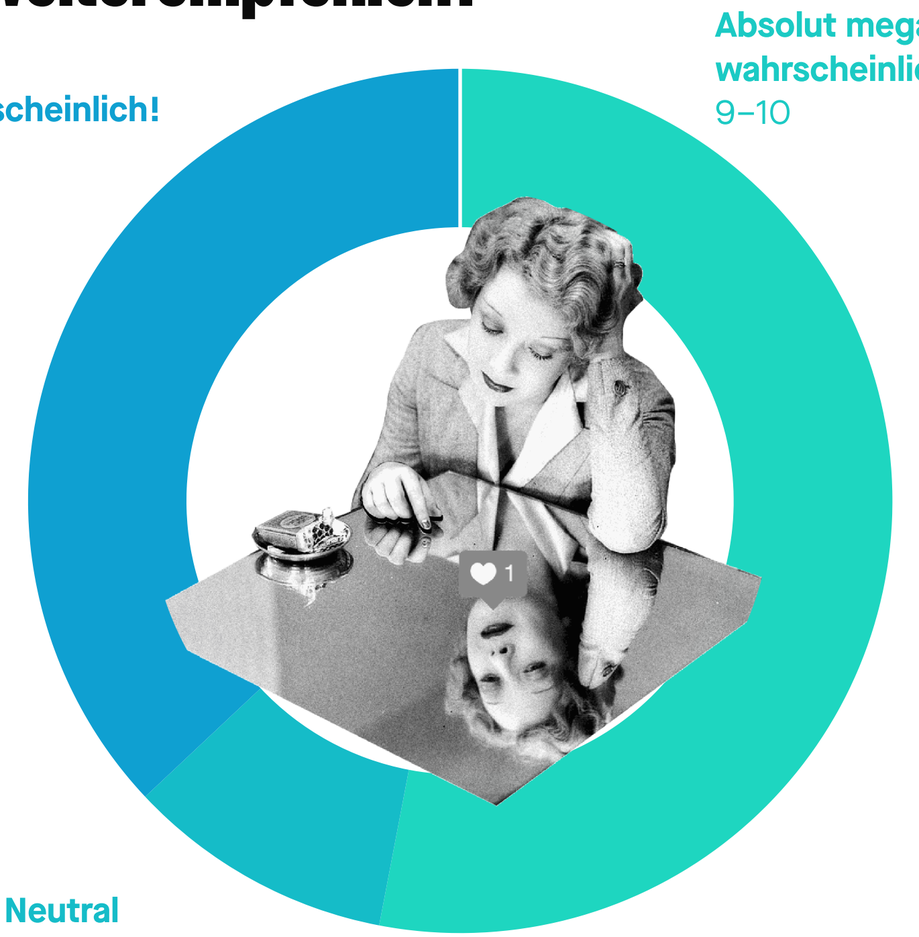
TEILNEHMENDEN-STIMMEN, IN ECHT UND UNGESCHÖNT AUF LINKEDIN.

Das sagen Alumni über unsere Kurse:

- *„Mir hat das Training großen Spaß gemacht – vom Input über die Expertise der Trainer:innen und den Austausch mit den anderen, wunderbaren Teilnehmenden bis hin zu den vielen praktischen Übungen, die so liebevoll gerahmt waren.“ (LinkedIn)*
- *„An der Stelle ein riesengroßes Dankeschön an euch. Dass und wie sympathisch, dynamisch, kurzweilig ihr euer Fach- und Praxiswissen teilt, ist eine absolute Bereicherung.“ (LinkedIn)*
- *„Dark Horse ist für mich DER Thought-Leader für zukunftsfähiges Wirtschaften, oder in ihren eigenen Worten: #enkelkinderfähig.“ (LinkedIn)*

AUF EINER SKALA VON 0–10:

Würdest du unsere Kurse weiterempfehlen?



Unsere Bücher









6 Kontakt

Kontakt



Fried. Große-Dunker

Co-Founder & Vorstand

f.grossedunker@thedarkhorse.de

+49 176 10213208

Dark Horse AG

Glogauer Str. 6

10999 Berlin

Registergericht: Amtsgericht Berlin-Charlottenburg, HRB 291239 B

Vertretungsberechtigter Vorstand: Greta Konrad, Lisa Zoth, Christian Beinke, Manuel Ott, Daniela Keizer, Fried. Große-Dunker

Vorsitz des Aufsichtsrats: Konrad Bechler

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE303765912