17.11.26

Strategic Leadership Masterclass

Trainings-Broschüre

Dark Horse
Innovation



Strategic Leadership Masterclass

Strategie wird vom Dokument zum lebendigen System.

Du führst einen Bereich oder ein Team und sollst eine Strategie übersetzen, die an anderer Stelle entschieden wurde. In der Masterclass schaffst du mit dem Hexagon Klarheit, wohin dein Team sich ausrichtet, klärst deinen Spielraum und baust einen Rhythmus, der auch die nächste Kurskorrektur übersteht. Zwischen den fünf Online-Modulen überträgst du das Gelernte als Hausaufgabe auf dein eigenes Team.

HYBRID · BERLIN

1 TAG PRÄSENZ + 5 × 2 STD. ONLINE

TERMINE & BUCHUNG



Lernziele & Future Skills

- Mit dem Hexagon Klarheit schaffen, wohin dein Team sich ausrichtet und worauf es verzichtet
- Die Strategie der Organisation in Ziele und Prioritäten für deinen Bereich übersetzen
- Klären, was du entscheidest, wofür du Unterstützung brauchst und was du abgeben kannst
- Optionen entwickeln und unter Ungewissheit begründet entscheiden
- Rollen, Rhythmus und regelmäßige Reviews aufsetzen, damit die Ausrichtung im Alltag hält

Mehrwert für die Organisation

- Klarere und konsistentere strategische Entscheidungen über Ebenen hinweg
- Weniger Reibung und Konflikte in strategischen Abstimmungsformaten
- Höhere Anschlussfähigkeit zwischen Strategie, Führung und operativem Handeln
- Gestärkte Fähigkeit, Transformation aktiv und kohärent zu steuern

Zielgruppe

- Führungskräfte mit Bereichs- oder Teamverantwortung, die die Strategie der Organisation in ihren Bereich übersetzen
- Führungskräfte, die ihrem Team Klarheit und Ausrichtung geben und ihren eigenen Spielraum klären wollen
- Vorkenntnisse aus „Adaptive Strategieentwicklung“ sind hilfreich, aber keine Pflicht. Auch für Strategieverantwortliche sowie OE- und Transformationsteams geeignet

1 Kursangebot



Dark Horse

Warum der Kurs?



In vielen Organisationen bleibt Strategie eine abstrakte PowerPoint-Datei, verloren (oder versteckt) in einer dunklen Shared-Folder-Ecke. Während in der Geschäftsleitung über Visionen gesprochen wird, läuft das operative Geschäft davon.

Dabei werden überall in der Organisation Entscheidungen getroffen, also wird überall Strategie „gemacht“. Was fehlt, ist die Kopplung: Gesamt-, Bereichs- und Teamstrategien laufen nebeneinander her, mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten und ungeklärter Verantwortung.

Als Führungskraft stehst du genau dazwischen. Du sollst die Strategie in deinen Bereich übersetzen, und dein Team fragt, was davon für die eigene Arbeit gilt und ob es nächsten Monat noch gilt. Es gibt mehr Meetings als Entscheidungen, und unklar bleibt, was du selbst entscheiden kannst.

Ein jährlicher Strategie-Workshop löst das nicht. Dein Team braucht eine Ausrichtung, die klar genug für Entscheidungen ist und beweglich genug für die nächste Kurskorrektur. Genau das erarbeitest du in der Masterclass, an deinem eigenen Fall.

Modulübersicht

Ein Präsenztag zum Auftakt, danach fünf Online-Module à zwei Stunden meist im Abstand von zwei Wochen. Nach jedem Modul überträgst du das Gelernte in einer Hausaufgabe auf deinen eigenen Kontext. Baustein für Baustein entsteht so ein System, das deinem Team Klarheit und Ausrichtung gibt.

Präsenztag

Kick-off: Klarheit mit dem Hexagon

Mit dem Hexagon beschreibst du auf einer Seite, wohin dein Team sich ausrichtet und worauf es verzichtet. Du verbindest diese Ausrichtung mit dem übergeordneten Kontext, klärst mit der Strategy Actor Map, wer bei dir mitentscheidet, und bearbeitest in einer Case Clinic einen Fall aus der Gruppe.

- Hausaufgabe: das Hexagon deines Teams und die Akteure der nächsten Ebene

FORMAT
1 Tag Präsenz · Berlin

Online-Modul 1

Kaskade & Kopplung: vom Standbild zum Bewegtbild

An einem Fall aus der Gruppe prüfst du ein Strategiesystem aus vier Perspektiven: Struktur, Verantwortung, Prozess, Kultur. Mit Pace Layering und dem Modell Markierungen, Optionen, Arbeit verbindest du langfristige Orientierung mit kurzfristiger Anpassung.

- Hausaufgabe: vom Hexagon zu Optionen, geordnet nach Zeithorizonten

FORMAT
2 Std. online · Live-Session

Online-Modul 2

Optionen entscheiden unter Ungewissheit

Strategie heißt Verzicht. Du wählst Entscheidungsverfahren, die zur Ungewissheit passen: Scorecard, professionelles Bauchgefühl, Optionen-Horizonte. Mit der Frage „Was müsste wahr sein?“ machst du aus Meinungen testbare Hypothesen.

- Hausaufgabe: dein Entscheidungsverfahren mit Kategorien und Rollen

FORMAT
2 Std. online · Live-Session

Online-Modul 3

Ausrichtung als Prozess aufsetzen

Ausrichtung ist ein Prozess, kein jährliches Ritual. Du setzt für deinen Bereich einen Prozess auf, von der Status-quo-Analyse über Optionen bis zu Umsetzung und Review, und klärst Verantwortung, Rhythmus und Methode.

- Hausaufgabe: Wer, wann, wie – Rollen, Rhythmus und Methode deines Prozesses

FORMAT
2 Std. online · Live-Session

Online-Modul 4

Steuern ohne Command & Control

Sechs Prinzipien guter Strategiearbeit verbinden alles bisher Gelernte, von „Geschwindigkeiten koppeln“ bis „Klarheit ohne Wahrheit“. Mit Optionen-Board, Optionen-Weekly und OKR siehst du, wie Steuerung im Alltag aussieht.

- Hausaufgabe: Steuerungssystem für eine deiner Optionen

FORMAT
2 Std. online · Live-Session

Online-Modul 5

Blick aufs Ganze: Strategie-Muskeln & Transfer

Du stellst dein Steuerungssystem vor und schärfst es im Peer-Feedback. Dann schaust du auf die Strategiefähigkeit deiner Organisation und ihre typischen Bremsen und legst fest, welche zwei Dinge du nach dem Training änderst.

- Ergebnis: deine Roadmap für die nächsten Monate

FORMAT
2 Std. online · Live-Session



METHODEN & INHALTE

Methoden & Modelle

Alles, was wir zeigen, sind Modelle, keine Rezepte. Sie machen sichtbar, wo die Ausrichtung hakt, und helfen dir, Klarheit zu schaffen. Ein Auszug:

- **Strategie-Hexagon:** die Ausrichtung deines Teams in sechs Feldern beschreiben und Spannungen finden
- **Kaskade & Kopplung:** Gesamt-, Bereichs- und Teamstrategien lose koppeln
- **Strategy Actor Map:** relevante Akteure, Interessen und Risiken sichtbar machen
- **Können, Sollen, Dürfen, Müssen:** klären, was du entscheidest, wofür du Unterstützung brauchst und was du abgeben kannst
- **Pace Layering:** unterschiedliche Geschwindigkeiten in der Organisation ernst nehmen
- **Markierungen, Optionen, Arbeit:** geplante und emergente Strategie verbinden
- **„Was müsste wahr sein?“:** Optionen über Hypothesen prüfbar machen
- **Scorecard, Heuristik, Horizonte:** Entscheidungsverfahren passend zur Ungewissheit
- **Optionen-Board & OKR:** Strategie im Wochen- und Quartalsrhythmus steuern
- **Fallarbeit in vier Perspektiven:** Struktur, Verantwortung, Prozess, Kultur

LERNERFOLG

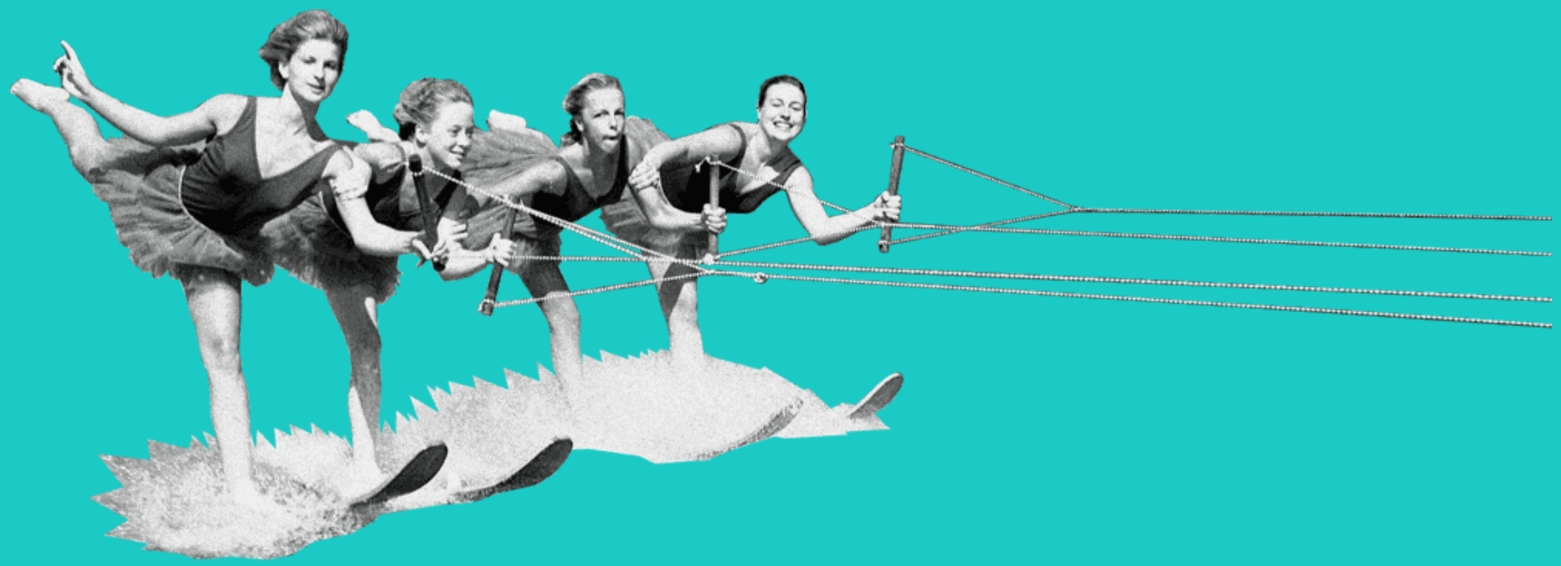
Das nimmst du mit:

Mit diesem Training stärkst du deine Strategiefähigkeit. Nach der Masterclass gibst du deinem Team Klarheit und hältst die Ausrichtung, auch wenn sich die Lage ändert:

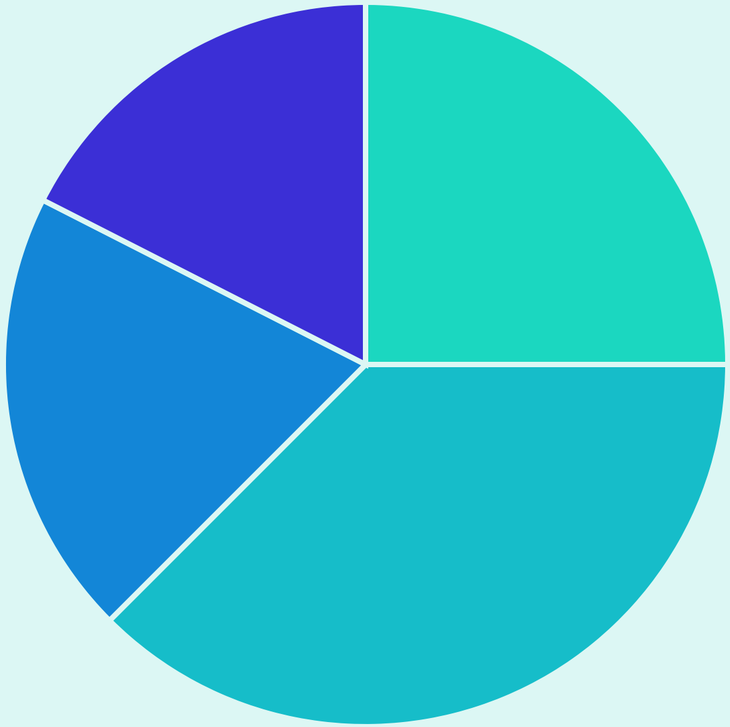
- **Klarheit in der Ausrichtung deines Teams:** Mit dem Hexagon beschreibst du auf einer Seite, wohin dein Team sich ausrichtet und worauf es verzichtet, verbunden mit der Strategie der Organisation und den Nachbarbereichen.
- **Geklärter Spielraum:** Du weißt, was du selbst entscheidest, wofür du Unterstützung brauchst und was du abgeben kannst.
- **Echte Entscheidungslogik:** Du machst Trade-offs sichtbar, prüfst Optionen über Hypothesen und wählst ein Entscheidungsverfahren, das zur Ungewissheit passt.
- **Ein Rhythmus für die Ausrichtung:** Du hast ein Steuerungssystem entworfen, z.B. Optionen-Board oder OKR, mit Rollen und festen Review-Terminen.
- **Individuelle Roadmap:** Du gehst mit einem konkreten Plan für die nächsten Monate raus, erarbeitet an deinem eigenen Fall und geprüft von Peers.



2 Lernerfahrung



Dark Horse



- **Theorie-Inputs**
- **Interaktive Übungen**
- **Reflexion des Gelernten**
- **Transfer in den eigenen Alltag**

LERNERFAHRUNG

Unsere Kursdidaktik

Wir legen großen Wert auf interaktive und abwechslungsreiche Weiterbildungen. Frontalunterricht und „Talking Heads“ suchst du bei uns vergeblich.

Jede Einheit verbindet kurze Theorie-Inputs mit interaktiven Übungen, der Reflexion des Gelernten und dem Transfer in deinen eigenen Alltag. Den größten Teil der Zeit arbeitest du selbst, allein, zu zweit oder in der Gruppe.

Unsere Lernkultur-Prinzipien.

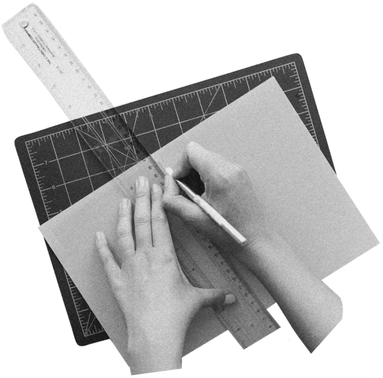
Soziales Lernen



Reflexion



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.

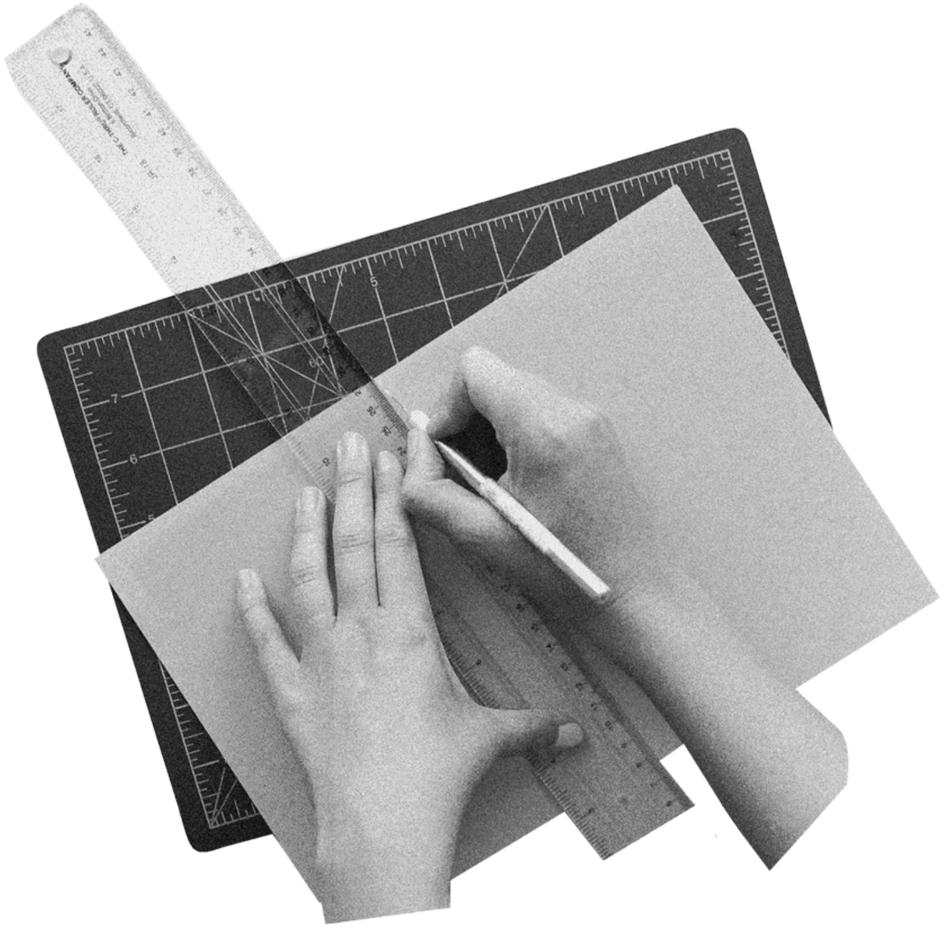


Unser Anspruch ist es nicht, Informationen an unsere Kurs-Teilnehmenden per Gießkanne zu verteilen. Unser Anspruch ist es, dass Teilnehmende sich nicht nur Wissen aneignen, sondern es auch in ihrem Alltag konkret anwenden können. Sonst verfehlen Trainings ihren Zweck – finden wir.

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.

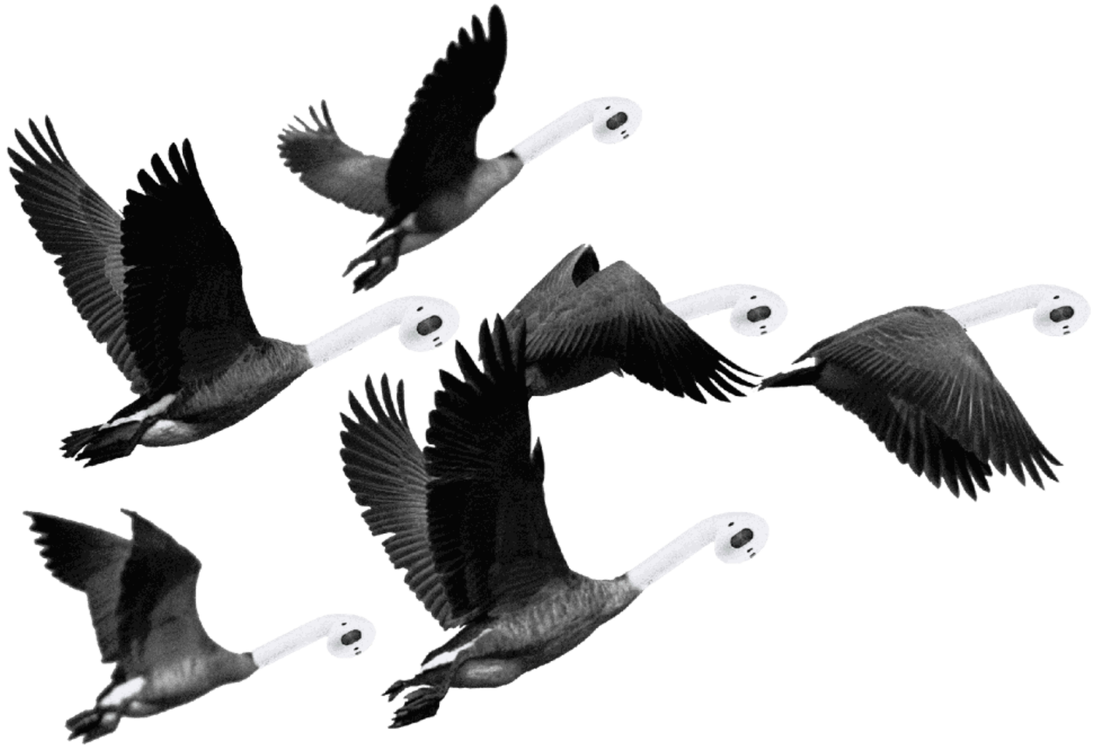


Wissensvermittlung per „Talking head“, die Monologe auf der Bühne, das liegt uns nicht. Moderne Wissensvermittlung bedeutet für uns, dass Teilnehmende sich Wissen aneignen, indem sie es einfach mal selber machen. Experimente statt Predigten, das ist eher unser Ding.

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

Ludwig Kannicht

Wir wissen, dass Zukunft nicht vorhergesagt werden kann. Wohl aber kann sie aus der Gegenwart entwickelt werden. Schnelles Lernen und langfristige Vision sind keine Gegensätze, sie bedingen einander. Ich begleite Gestalter, die das Wirtschaften ihrer Organisation als zukunftsfähigen Beitrag für Nutzer, Gesellschaft & Ökosysteme begreifen.

- Co-Founder Dark Horse GmbH
- Vertretungsprofessur HfG Schwäbisch Gmünd
- Aufsichtsrat Subject:Resoul und Schmid Stiftung

AGILE STRATEGIE
INNOVATIONSMANAGEMENT
PRODUKT- UND SERVICE ENTWICKLUNG



PROFIL

Christian Beinke

Christian ist studierter Maschinenbau-Ingenieur. Seine Schwerpunkte liegen neben dem Design Thinking im methodischen Problemlösen, Methoden der Produkt-/Serviceentwicklung, Entrepreneurship und den im Unternehmen dazugehörigen Strukturen für erfolgreiche Innovationsentwicklung. Nach dem »Design Thinking« Studium am Hasso-Plattner-Institut, gründete er mit 30 Partnern die Agentur »Dark Horse«.

- Co-Founder & Partner von Dark Horse
- Hauptautor der Bestseller »Digital Innovation Playbook« und »Future Organization Playbook«
- Besonders fasziniert ihn das Zusammenspiel von Strukturen und Kulturen: funktionierende Strukturen und ihren menschlichen Kontext gemeinsam zu gestalten

AGILE STRATEGIE · SYSTEMIC DESIGN · AUTOR · ENTREPRENEURSHIP · DESIGN THINKING · INGENIEUR



PROFIL

Greta Konrad

Geschäftsführerin von Dark Horse. Seit 15 Jahren begleitet sie Organisationen in Transformationen, mit Fokus auf strategische Wirksamkeit und nachhaltige Veränderung.

- Als Geschäftsführerin selbst dafür verantwortlich, dass Strategie in einer Organisation trägt
- Aufbau von Innovationsarchitekturen und strategische Produkt- und Serviceentwicklung für Unternehmen
- Ihre Stärke: komplexe Zusammenhänge mit systemischem Denken sichtbar machen, Pilotmaßnahmen gestalten und Veränderung im organisationalen Kontext verankern

STRATEGISCHE WIRKSAMKEIT
TRANSFORMATION
GESCHÄFTSFÜHRUNG
SYSTEMISCHES DENKEN
FACILITATION

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

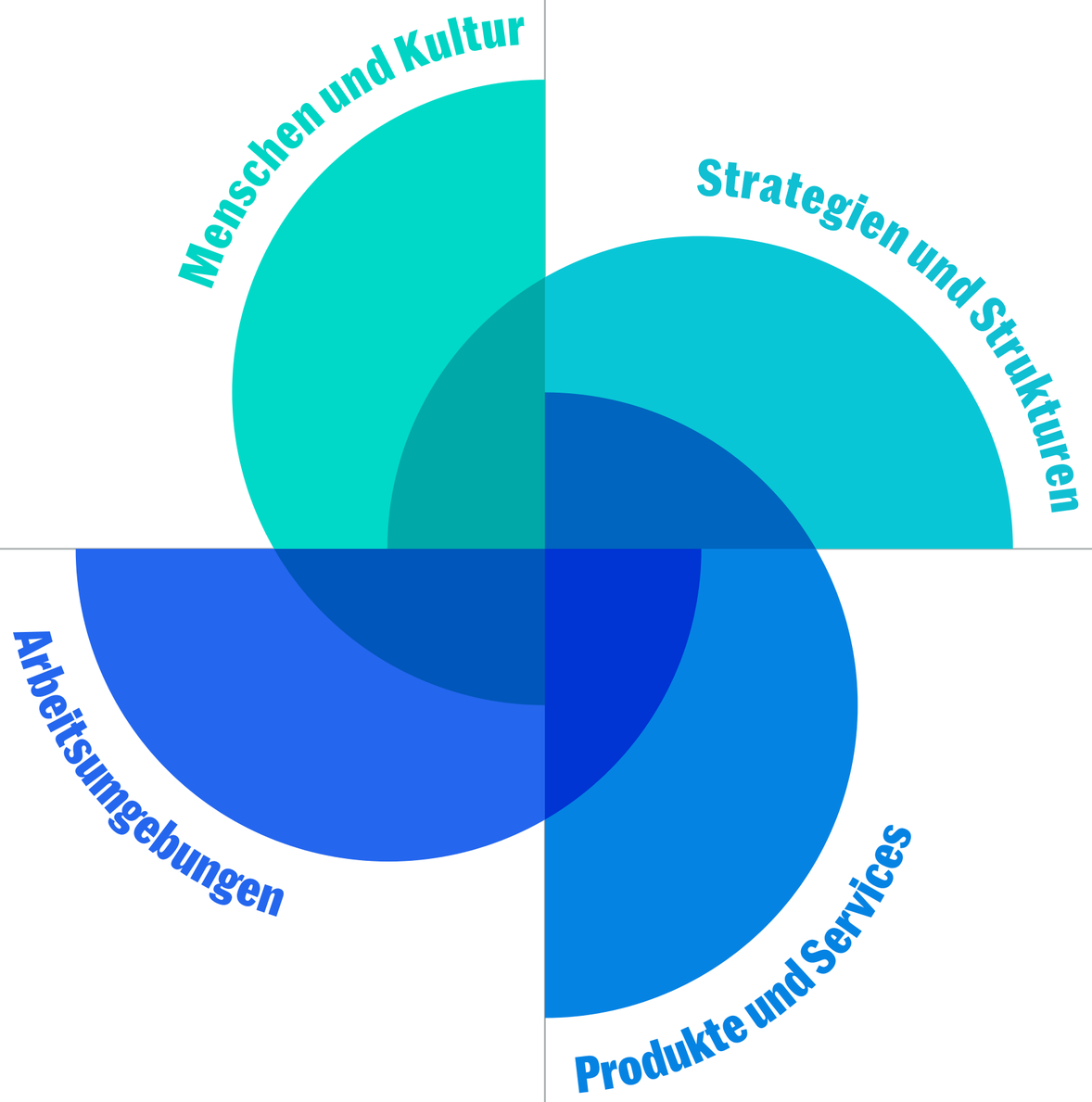




Foto Credits: C. Große-Dunker

5 Über Dark Horse





Seit 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

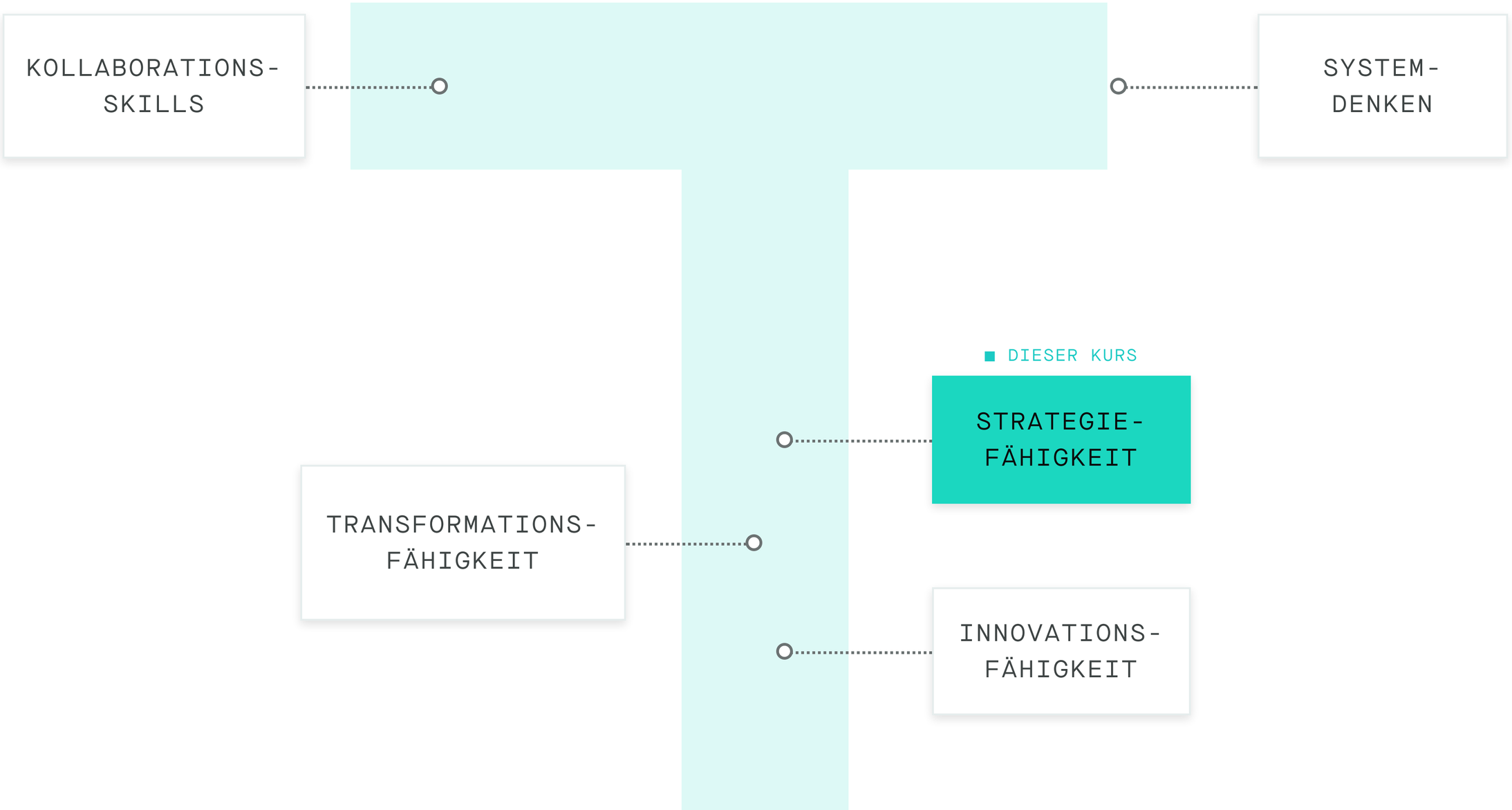
brand eins

BESTE BERATER
2020 · 2021 · 2025

NEW WORK AWARD
PREIS FÜR NEUE KONZEPTE DER ARBEIT



Future Skills.



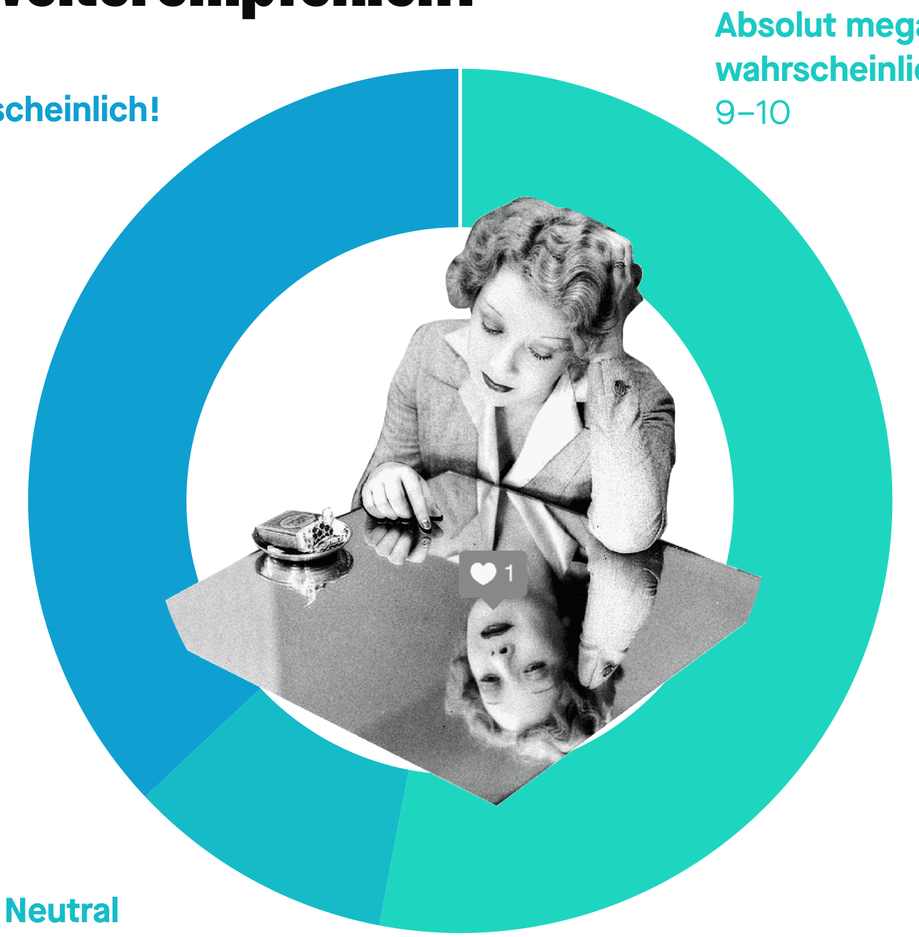
TEILNEHMENDEN-STIMMEN, IN ECHT UND UNGESCHÖNT AUF LINKEDIN.

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