

Aus einem Auftrag wurde ein Verfahren

Ein Unternehmensbereich bei Gasunie Deutschland entwarf seine Zukunft selbst. Zwei Jahre später waren im Durchschnitt der Arbeitsgruppen rund zwei Drittel der vereinbarten Maßnahmen umgesetzt. In einem zweiten Bereich lief das Verfahren, Stand Juni 2026, aus eigener Kraft weiter.

UNTERNEHMEN	Gasunie Deutschland, Fernleitungs-Gasnetzbetreiber, rund 400 Mitarbeitende
BRANCHE	Energieinfrastruktur; Fernleitungsnetz von rund 4.700 Kilometern, Aufbau der Wasserstoff-Infrastruktur
AUSGANGSLAGE	Aufträge in neuer Größenordnung, härtere Termine, ein Bereich gewachsen von rund 10 auf rund 20 Personen
PROZESS	Zukunftskonferenz, Open Space, bereichsübergreifende Arbeitsgruppen, Folgekonferenz, Review-Formate
ZEITRAUM	12. Dezember 2023 bis Juni 2026; im Einkauf zwölf Beratungstage, dazu Prozesstage in zwei Projekten
ROLLE	Design und Moderation des Prozesses; Einstieg in Kooperation mit der Beratung INESSTADE
ERGEBNIS	Im Durchschnitt der Arbeitsgruppen rund zwei Drittel der vereinbarten Maßnahmen umgesetzt, eine Gruppe vollständig
BELEG	Gemeinsame Auswertung von sechs bewerteten Arbeitsgruppen-Charts am 27. Februar 2026

KURZFASSUNG

Der Einkauf von Gasunie Deutschland hatte jahrelang operativ funktioniert: Anforderungen kamen herein, wurden bearbeitet, gingen weiter. Dann veränderte sich die Lage. Die Aufträge wurden größer, die Anforderungen stiegen, das Team wuchs von rund zehn auf rund zwanzig Menschen. Der Bereich war längst zu einem strategischen Hebel geworden, nur waren Selbstverständnis, Rollen, Abläufe und Strukturen nicht mitgewachsen.

Im Dezember 2023 entwickelte der Bereich in einer Zukunftskonferenz sein eigenes Zielbild, mit der Geschäftsführung im Raum. Aus dem Zielbild wurden Handlungsfelder, aus Handlungsfeldern Arbeitsgruppen mit verantwortlichen Personen, aus den Arbeitsgruppen ein Rhythmus: nach einem Vierteljahr ein Open Space, später eine Folgekonferenz, dazwischen ein Kanban-Board im gemeinsamen Meetingraum. Aus dem einzelnen Auftrag wurde ein Prozess, der auf weitere Bereiche übersprang.

Am 27. Februar 2026 wurde jede Arbeitsgruppe einzeln durchgesehen. Im Durchschnitt der Arbeitsgruppen waren rund zwei Drittel der vereinbarten Maßnahmen umgesetzt, eine Gruppe hatte alles abgearbeitet. In einem zweiten Bereich war der Ansatz bis Mitte 2026 zum internen Standardverfahren geworden: Das Team terminierte die Durchgänge selbst, führte seine Themenliste selbst und legte seine Auswertung selbst vor.

Zeitleiste

Strang 1 – Einkauf

Dez 2023	Zukunftskonferenz Einkauf
----------	---------------------------

Frühjahr 2024	Open Space zur Zwischenbilanz
---------------	-------------------------------

Sep 2024	G3-Gipfel, bereichsübergreifend
----------	---------------------------------

Feb 2026	Folgekonferenz im gewachsenen Team + Auswertung der Arbeitsgruppen
----------	--

Strang 2 – Großprojekt kurz vor dem Ziel

Okt 2024	Lessons Learned und Risikomanagement mit Open Space
Jan 2025	Lessons Learned und Risikomanagement mit Open Space
Mai 2025	Open Space, online
Nov 2025	Lessons Learned und Risikomanagement mit Open Space, Auswertung der Aktionsgruppen mit Zahlen, Daten und Fakten des Risikomanagements
Juni 2026	Teamtag als Open Space mit Fokus auf Ursachen; Standardverfahren im Bereich

Strang 3 – Projekt vor dem Start

März 2025	Kick-off mit dem Projektteam
Aug 2025	Zukunftskonferenz mit Projektteam und externen Dienstleistern
Nov 2025	„Nachbrenner“, online

1 Ein Bereich wächst aus seiner Rolle heraus

Der erste Auftrag entstand in einer Einkaufsabteilung, deren Bedeutung im Unternehmen sich deutlich verändert hatte. Bis dahin hatte die Abteilung stark operativ gearbeitet. Das funktionierte, solange Umfang, Komplexität und Erwartungslage überschaubar blieben.

Dann wurden die Aufträge größer, die Termine härter und das Team größer. Gasunie Deutschland wurde als Fernleitungs-Gasnetzbetreiber in einem Zukunftsfeld systemrelevant, und damit veränderte sich auch die Bedeutung des Einkaufs. Seine Arbeit entschied mit darüber, ob Großprojekte, Lieferketten, Dienstleistersteuerung und Umsetzungsgeschwindigkeit zusammenpassen.

Genau das nahm der Bereichsleiter wahr. Der Einkauf war längst relevanter, als er im Unternehmen gesehen wurde. Seine strategische Bedeutung war nach innen und nach außen nicht sichtbar, und sie sollte sichtbar werden. Er sollte als Partner auf Augenhöhe wirksam werden. Aber Selbstverständnis, Sprache, Abläufe und Strukturen waren auf diese Rolle noch nicht ausgerichtet.

Das eigentliche Problem lag unter der Oberfläche:

Die Aufgaben waren gewachsen, aber Selbstverständnis, Workflows, Rollen und Strukturen waren noch nicht mitgewachsen.

Das ist die Situation, in der Engagement allein nicht mehr weiterhilft. Alle arbeiten hart, und trotzdem bleibt Wirkung liegen.

DER RAHMEN

Gasunie Deutschland betreibt ein Fernleitungsnetz von rund 4.700 Kilometern; zusammen mit den niederländischen Netzen übernimmt die Infrastruktur eine Drehscheibenfunktion für Nordwesteuropa.

Zugleich baut das Unternehmen Wasserstoff-Infrastruktur auf.

Auf Konzernebene sind bis Ende 2030 rund 12 Milliarden Euro Investitionen in Energieinfrastruktur angekündigt, zwei Drittel davon für nachhaltige Gase. Die Belegschaft wuchs 2024 um 15 Prozent.

Dieser Rahmen macht den internen Druck greifbar: Aus Energiepolitik, Versorgungssicherheit und Wasserstoffhochlauf wurden reale Projekte, größere Aufträge, neue Schnittstellen und steigende Anforderungen an die internen Bereiche.

2 Der Auftrag: ein Zielbild, das den Bereich als Teil des Ganzen versteht

Der ursprüngliche Auftrag lautete: eine Zukunftsvision für das Team entwickeln. Entscheidend war die Vorgabe, die von Anfang an mitgedacht wurde: Diese Vision sollte keine Insellösung werden. Es ging nicht darum, dass eine Abteilung für sich schöne Ziele formuliert, sondern um eine Zukunft, die den Bereich als Teil des größeren Ganzen versteht.

Deshalb wurde nicht nur mit dem Team gearbeitet. Das größere System kam bewusst mit in den Raum: Die Geschäftsführung brachte Impulse aus Unternehmenssicht ein, Schnittstellen wurden hörbar. Damit war von der ersten Stunde an klar, woran sich das Zielbild messen muss.

Im Zentrum standen sechs Fragen: Wo stehen wir heute? Welche Rolle haben wir im Unternehmen? Welche Anforderungen kommen auf uns zu? Welche Bedeutung wollen und müssen wir künftig haben? Was ist unser gemeinsames Zielbild? Wie kommen wir dahin?

Das war der Beginn einer Arbeit am Geschäft, nicht nur im Geschäft. Es ging nicht darum, weitere Alltagsprobleme zu sortieren, sondern einen Schritt zurückzutreten und an Struktur, Ausrichtung und Zukunftsfähigkeit zu arbeiten.

3 Nach einem Vierteljahr: der erste Kassensturz

Aus der Zukunftskonferenz entstand kein Workshop-Ergebnis, sondern ein Prozess. Schon nach einem Vierteljahr folgte ein Open Space zur Zwischenbilanz. Die Arbeitsgruppen machten sichtbar, was sie seit der Konferenz geschafft hatten, wo es hängt und wo sie Unterstützung brauchen.

Dieser Termin ist unspektakulär und trotzdem der wichtigste Baustein des ganzen Vorgehens. Er entscheidet darüber, ob die Ergebnisse einer Konferenz Arbeitsgrundlage werden oder Papier bleiben. Wer weiß, dass in drei Monaten gemeinsam hingeschaut wird, arbeitet anders.

Und er erzeugt eine zweite Wirkung: Die Gruppen sehen einander. Was in der einen Gruppe funktioniert hat, wird in der nächsten übernommen. Energie wird geteilt statt in sechs Richtungen einzeln verbraucht.

4 Als das Thema den Bereich verließ

Im Verlauf zeigte sich etwas, das sich nicht mehr auf eine Abteilung begrenzen ließ: Die relevanten Themen lagen an den Schnittstellen. Abhängigkeiten, Übergaben, gemeinsame Prozesse mit den Fachbereichen – diese Punkte konnte der Einkauf nicht allein lösen.

Daraus entstand der G3-Gipfel: ein größerer Prozess, der weitere Abteilungen einbezog und eine bereichsübergreifende Arbeitsgruppe hervorbrachte.

Das war der kulturelle Durchbruch des Mandats. Themen wurden nicht mehr innerhalb einer Abteilung betrachtet und dann als Forderung an die Nachbarn weitergegeben, sondern als gemeinsame Verantwortung bearbeitet. Ein Prozess, der als Auftrag eines Bereichs begann, war zur Sache des Unternehmens geworden.

5 „Alexander, wir müssen wieder ran“

Nach einer längeren Umsetzungsphase kam der Auftraggeber erneut auf mich zu, mit genau diesem Satz. Das Team hatte sich inzwischen deutlich vergrößert. Viele Menschen, die heute die Arbeit machen, waren bei der ersten Konferenz nicht dabei.

Die Fragen waren jetzt andere: Was wurde von der ersten Zukunftskonferenz wirklich umgesetzt? Was davon ist heute noch relevant? Wie bekommt das gewachsene Team Anschluss an die ursprüngliche Richtung? Und wie wird aus der alten Vision eine aktualisierte gemeinsame Grundlage?

Daraus entstand eine Folgekonferenz, keine Wiederholung, sondern eine Weiterentwicklung. Ausgangspunkt war nicht wieder die gesamte Vergangenheit, sondern der Stand der Dinge: Was hatten wir uns vorgenommen, und was ist daraus geworden? Das Team brachte seine persönlichen

Motivationen ein, prüfte die bisherigen Ziele, bildete einen neuen Konsens und entwickelte eine aktualisierte Vision.

Verankert wurde das Ergebnis so, dass es im Alltag sichtbar blieb, unter anderem über ein Kanban-Board im gemeinsamen Meetingraum. Fortschritt wurde regelmäßig angeschaut. Eine Beobachtung aus dem Bereich beschreibt das Ergebnis besser als jede Kennzahl: Die Ziele wurden zur DNA der Abteilung.

6 Die Auswertung nach zwei Jahren

Die Zielsetzung entstand in der Zukunftskonferenz im Dezember 2023. Am 27. Februar 2026, gut zwei Jahre später, wurde ausgewertet, nicht per Gefühl, sondern Arbeitsgruppe für Arbeitsgruppe. Grundlage waren die Charts der sechs Gruppen aus der Konferenz, die gemeinsam mit dem Focal Point des Bereichs, Mirco Lehnern, durchgesehen und bewertet wurden. Die Detailauswertung wurde anschließend im Meeting der Focal Points vorgestellt.

Das Ergebnis: Im Durchschnitt der Arbeitsgruppen waren rund zwei Drittel der vereinbarten Maßnahmen umgesetzt. Eine Gruppe hatte alles abgearbeitet, das Lieferantenmanagement. Bei anderen blieben einzelne Punkte offen.

Zwei Jahre nach unserer Zukunftskonferenz haben wir jede Arbeitsgruppe einzeln durchgesehen. Ein paar Hänger gab es – aber unterm Strich wurde extrem viel umgesetzt.

Mirco Lehnern, Focal Point des Bereichs, in der Auswertung vom 27. Februar 2026

Diese Zahl ist aus zwei Gründen bemerkenswert. Erstens, weil sie überhaupt existiert: Die meisten Strategieprozesse werden nie ausgewertet, weil niemand das Ergebnis wissen will. Zweitens, weil sie zwei Jahre nach der Maßnahmenvereinbarung erhoben wurde, also lange nachdem die Aufmerksamkeit eines Workshops verfliegen ist und der Alltag alles zurückgeholt hat, was nicht verankert war.

7 Derselbe Ansatz in einem Projekt kurz vor dem Ziel

Der zweite Strang lag anders. Hier ging es nicht um Start oder Vision, sondern um ein weit fortgeschrittenes Infrastruktur-Großprojekt mit hoher Belastung und vielen Beteiligten aus verschiedenen Firmen. Die Ausgangslage ließ sich in einem Satz zusammenfassen: Wir reden auf einem sehr hohen Level, aber es passiert zu wenig.

In diesem Strang wurden Lessons Learned und Risikomanagement in einen beteiligungsorientierten Prozess integriert. Der Risikomanager des Projekts wertete die Themen selbst aus und legte die Zahlen dem Team vor: 125 Lessons-Learned-Themen im Jahr 2024 und 94 weitere bis November

2025. Auf seine Frage, was in vergleichbaren Projekten üblich sei, nannte die Runde fünf bis zehn Themen pro Projektphase. Der größte Teil der Themen war zu diesem Zeitpunkt bearbeitet und abgehakt.

Später zeigte sich ein neues Thema: Projektmüdigkeit. Das Team war engagiert, arbeitete aber dauerhaft an der Belastungsgrenze. Die naheliegende Reaktion wäre gewesen, noch mehr Themen zu sammeln. Stattdessen wurde der Prozess gedreht und nach den Ursachen hinter den vielen Problemen gefragt. Aus vielen Einzelthemen wurden vier Kernursachen herausgearbeitet, daraus gezielte Arbeitspakete, die an bestehende Strukturen andocken konnten.

Wir wollten nicht wieder mit 10, 20 Aufgaben pro Person rausgehen. Stattdessen sind wir gemeinsam an die Ursachen gekommen und haben uns aufs Wesentliche konzentriert – sehr wertschöpfend.

Projektsteuerung

Bemerkenswert war, was das mit dem Team machte. Aus der Schlussrunde eines dieser Tage stammt der Satz, es gebe gar keine Projektmüdigkeit, es fehle einfach die Zeit, sich mit den Themen auseinanderzusetzen. Genau diese Zeit stellt der Prozess bereit, mit Struktur und einem klaren Ergebnisversprechen.

Wie souverän du unsere Truppe wieder durch den Tag geführt hast – ich gehe müde, aber unglaublich zufrieden und gestärkt heraus. Am Morgen hatte ich noch die Befürchtung, das sei eine Illusion; jetzt spüre ich wieder die Motivation im ganzen Raum.

Projektleitung

Ein Detail, das in Projekten mit vielen Firmen selten ist: Die Grenze zwischen Auftraggeber und Dienstleistern verlor im Prozess ihre Schärfe.

Trotz aller Widrigkeiten arbeiten wir offen, ehrlich und konstruktiv zusammen. Wir sitzen alle im selben Boot – die Fronten sind nicht so hart, wie sie manchmal erscheinen.

Projektleitung eines beteiligten Ingenieurdienstleisters

Die Qualität des Vorgehens fiel auch außerhalb des Projekts auf. Bei einer Präsentation gegenüber der Muttergesellschaft war der Eindruck deutlich: beeindruckt weniger von einzelnen Ergebnissen als von der Lernkultur, davon, dass Themen nicht nur gesammelt, sondern nachgehalten und in Folgemaßnahmen übersetzt werden.

8 Das Verfahren lief aus eigener Kraft weiter

Der stärkste Befund dieses Mandats ist kein Ergebnis, sondern ein Zustand. In diesem Bereich wurden Lessons Learned und Risikomanagement zu einem Verfahren zusammengeführt, das intern als Standardprozess bezeichnet wurde.

Das ist aktuell der Standardprozess für Lessons Learned.

Risikomanagement des Projekts, 2025

Das Team terminierte die Durchgänge selbst, führte seine Liste der offenen Punkte selbst weiter und legte die Auswertung selbst vor. Die Zahlen 125 und 94 stammen vom Risikomanager des Projekts, nicht von mir. Stand Juni 2026 war meine Rolle dort auf null gelaufen, und das war die Absicht.

Ein Prozess, der eine externe Begleitung braucht, um zu funktionieren, ist kein Prozess, sondern eine Abhängigkeit. Der Maßstab für Erfolg lautet deshalb nicht, wie viele Folgetermine gebucht werden, sondern ob das Verfahren ohne mich weiterläuft.

9 Und einmal, bevor es losging

Der dritte Strang entstand in einem Projekt, das noch gar nicht gestartet war. Der künftige Projektleiter hatte den Ansatz in einem anderen Prozess erlebt und wollte ihn für die Planung seines eigenen Teams nutzen. Die Lage war speziell: viele Beteiligte neu, externe Dienstleister im erweiterten Team, und bereits vor dem Start Anzeichen von Müdigkeit.

Der erste Schritt diente deshalb nicht der Umsetzung, sondern der Arbeitsfähigkeit: Wer sind wir? Was ist unser Auftrag? Wo wollen wir hin? Was brauchen wir, um gemeinsam arbeitsfähig zu werden? Später folgte eine Zukunftskonferenz als Projekt-Kick-off. Als die Zukunftsziele konkret formuliert werden sollten, entstand plötzlich Energie: Es wurde diskutiert, gerungen, formuliert. Der offizielle Projektstart folgte zum 1. Januar 2026.

Ein kleines Detail zeigt, was danach passierte. Das Projekt gab den Zwischenstandsformaten einen eigenen Namen, „Nachbrenner“, und nummerierte sie durch. Wenn ein Team einem Format seinen eigenen Namen gibt, gehört es ihm. Das ist der Moment, in dem aus einem Beratungsangebot eine hauseigene Routine wird.

10 Warum es wirkte

Der Mechanismus ist in allen drei Strängen derselbe, und er ist älter als dieses Mandat. Die Führung setzt das Ziel und öffnet den Raum. Wie das Team dahin kommt, entscheidet es selbst. Aus Teilhabe entsteht Verbindlichkeit, und aus Verbindlichkeit entsteht Umsetzung: Arbeitsgruppen, die sich ihre

Aufgabe selbst gegeben haben, brauchen keinen Antrieb von außen. Das kostet Führung ein Stück Kontrolle. Genau das ist die Schwelle, und genau deshalb bleibt in vielen Unternehmen so viel Engagement ungenutzt.

Fünf Entscheidungen haben diesen Mechanismus in diesem Mandat tragfähig gemacht.

Das größere System war mit im Raum. Teams wurden nicht isoliert betrachtet. Führung, Geschäftsführung, Schnittstellen und externe Dienstleister waren je nach Situation beteiligt. So entstanden keine Insellösungen, sondern Entscheidungen mit Systembezug.

Es ging nicht um noch mehr Aufgaben. Gerade in belasteten Teams ist die Versuchung groß, mit langen Maßnahmenlisten aus Workshops herauszugehen. Die Frage wurde konsequent umgedreht: Was ist wesentlich? Was entlastet wirklich? Welche Ursache hat den größten Hebel?

Umsetzung wurde von Anfang an mitgedacht. Schon in der Planung standen Nachbesprechungen, Reviewtermine, Verantwortlichkeiten und Freigabeschritte. Die Leitfrage war nicht, was im Workshop besprochen wird, sondern wo das Ergebnis danach weitergetragen wird und wie Fortschritt sichtbar bleibt.

Bestehende Strukturen wurden genutzt. Arbeitsgruppen wurden nicht neben die Organisation gestellt, wenn vorhandene Teilprojekte, Meetings oder Führungsstrukturen die Umsetzung tragen konnten. Das macht Ergebnisse anschlussfähig statt zusätzlich.

Der Weg musste frei sein. Ein Prüfpunkt kam in diesem Mandat immer wieder: Ist der Weg frei? In beteiligungsorientierten Prozessen kommt die Wahrheit ohnehin ans Licht. In einem der Projekte wurde am Vorabend ein Konflikt sichtbar, der vorher nicht offen benannt war. Der Workshop wurde nicht abgesagt, sondern anders gerahmt, nicht als Maßnahmenproduktion, sondern als Ursachen- und Entlastungstag. Das wurde angenommen und war fruchtbar.

Was daraus nicht folgt. Dieser Prozess hat nicht die Projekte gemacht. Netzausbau, Wasserstoffhochlauf und Terminlage bei Gasunie Deutschland sind das Werk der Fachbereiche und ihrer Menschen, nicht das Ergebnis einer Moderation. Auch die Umsetzungsquote ist kein Verdienst des Verfahrens allein: Sie ist das, was ein Team erreicht, wenn es sich seine Ziele selbst gesetzt hat und regelmäßig hinschaut.

Und es ist keine Erfolgsgarantie. Der Prozess greift, wenn die Führung wirklich Raum öffnet. Wo Beteiligung nur inszeniert wird, wäre dieses Vorgehen der falsche Weg: Ein Team merkt binnen einer Stunde, ob es gefragt wird oder abgeholt werden soll.

11 Was Sie daraus mitnehmen können

Wenn die Aufgaben schneller wachsen als die Struktur, hilft mehr Anstrengung nicht. Die Ursache liegt nicht in der Leistung des Teams, sondern in Rollen, Abläufen und Selbstverständnis, die zur alten Größe passen.

Ein Ziel, das das Team selbst gesetzt hat, trägt länger als eine Vorgabe. Das ist keine Frage der Haltung, sondern der Wirksamkeit. Zwei Jahre später war rund zwei Drittel davon umgesetzt.

Der Termin nach drei Monaten entscheidet mehr als der Workshop. Wer weiß, dass gemeinsam hingeschaut wird, arbeitet anders. Ohne diesen Termin bleibt jedes Konferenzergebnis Papier.

In belasteten Teams sind Ursachen wertvoller als Maßnahmen. Vier gute Ursachen entlasten mehr als vierzig gute Aufgaben.

Holen Sie die Nachbarbereiche dazu, sobald die Themen an den Schnittstellen liegen. Sonst entstehen Lösungen, die als Forderung bei anderen ankommen.

Der Maßstab ist, ob es ohne Begleitung weiterläuft. Ein Verfahren, das eine externe Person braucht, ist keine Fähigkeit, sondern eine Abhängigkeit.

Der Einstieg muss nicht groß sein. Auch dieser Prozess begann mit einem einzelnen Auftakt. Eine Standortklärung oder eine Zukunftskonferenz liefert bereits für sich ein nutzbares Ergebnis: Das Team weiß, wo es steht, welche Richtung trägt und was als Nächstes entschieden werden muss.

12 Quellen und Belege

Umsetzungsquote Einkauf. Zielsetzung in der Zukunftskonferenz am 12. und 13. Dezember 2023, Auswertung am 27. Februar 2026 gemeinsam mit dem Focal Point des Bereichs. Grundlage sind sechs handschriftlich bewertete Arbeitsgruppen-Charts:

Arbeitsgruppe	Umsetzungsgrad
Lieferantenmanagement	100 %
Feedbackkultur	75 %
Nachhaltigkeit	75 %
Einkaufsorganisation	50 %
Schnittstellen Einkauf und Fachbereiche	45 %
IT-Lösungen	40 %

Der Durchschnitt der sechs Gruppenwerte liegt bei rund 64 Prozent. Es handelt sich um den Mittelwert über die Arbeitsgruppen, nicht um den Anteil umgesetzter Einzelmaßnahmen.

Themenzahlen im fortgeschrittenen Projekt. Auswertung des Risikomanagements, dem Team vorgelegt am 4. November 2025: 125 Lessons-Learned-Themen im Jahr 2024, 94 weitere bis November 2025. Der genannte Vergleichswert von fünf bis zehn Themen pro Projektphase stammt aus der Runde der Beteiligten. Beide Werte beziehen sich auf unterschiedliche Bezugsgrößen und werden hier nicht ins Verhältnis gesetzt.

Eigenständigkeit des Verfahrens. Zusammenführung von Lessons Learned und Risikomanagement zu einem intern als Standardprozess bezeichneten Verfahren; eigene Terminierung, eigene Themenliste, eigene Auswertung. Belegt durch das Workshop-Transkript vom 27. Mai 2025, die Zahlenpräsentation vom 4. November 2025 und den letzten direkten Kontakt im Juni 2026.

Zitate. Aus Schlussrunden und Dokumentationen der Prozesstage 2025 und 2026, sprachlich geglättet und freigegeben. Im Projektstrang mit Funktionsangabe statt Namen.

Rahmendaten des Unternehmens. Angaben von Gasunie zu Netzlänge, Wasserstoff-Infrastruktur und Investitionsprogramm; Zeitraum und Umfang der Begleitung im Einkauf nach der Praxisreferenz im Rahmen der INQA-Coach-Autorisierung.

Zur Rolle des Autors

Ich habe diesen Prozess entworfen und moderiert, von der ersten Zukunftskonferenz im Dezember 2023 bis zum Teamtag im Juni 2026, über zweieinhalb Jahre: allein im Einkauf zwölf Beratungstage, dazu die Prozesstage in den beiden Projekten. Der Einstieg in das Mandat erfolgte in Kooperation mit der Beratung INESSTADE.

Ich bin dabei nicht der Grund für die Ergebnisse. Die Arbeit haben die Teams gemacht. Meine Aufgabe war, den Rahmen so zu bauen, dass sie sie machen konnten: die richtigen Menschen in einen Raum, die richtigen Fragen in der richtigen Reihenfolge, und danach eine Struktur, in der Umsetzung sichtbar wird.

Seit 2001 gestalte ich solche Prozesse, mit Formaten wie Zukunftskonferenz und Open Space. Heute begleite ich als autorisierter INQA-Coach vor allem kleine und mittlere Unternehmen in Wachstums-, Nachfolge- und Zusammenführungssituationen. Bemerkenswert daran: Beteiligung und iteratives Vorgehen, das, worauf ich seit über zwanzig Jahren setze, sind heute Bedingung dafür, dass der Bund solche Prozesse fördert.

Alexander Schilling

Facilitator für Teams, die entscheiden und umsetzen wollen · autorisierter INQA-Coach

Am Baum 27 · 21029 Hamburg

+49 177 7531168

mail@alexanderschilling.com

alexanderschilling.com

Diese Fallstudie beruht auf Dokumentationen, Transkripten und Auswertungen aus dem Mandat. Zahlen sind so wiedergegeben, wie sie intern erhoben wurden; wo eine Angabe nicht geprüft werden konnte, ist sie nicht enthalten. Namentliche Zitate sind mit Zustimmung der genannten Personen wiedergegeben.