



Strukturwandel braucht Verbündete

Praxisleitfaden für Kooperation
und Zukunftsgestaltung



QUEE

Inhalt des Praxisleitfadens für Kooperation und Zukunfts- gestaltung

Vorwort	4
----------------------	----------

1. Einleitung	7
1.1 Geopolitische Einordnung: Die Lausitz im Wandel – Region, Herausforderung und Schlüssel zur Energiewende	7
1.2 Zweck und Zielgruppe der Handreichung	9
1.3 Überblick über die Inhalte	10
1.4 Evaluation als Grundlage gelingender (Zusammen-) Arbeit	11

2. Grundlagen und Struktur des Qualifizierungsverbundes	13
2.1 Definition und Ziele des Qualifizierungsverbundes QLEE	13
2.2 Schlüsselrollen des Verbundes	15
2.3 Netzwerkpartnerschaften	19
2.4 Sichtbarkeit des Verbundes	21
2.5 Vorteile und Nutzen von Qualifizierungsverbünden	23

3. Leistungen des Verbundes	27
3.1 Vernetzung der Unternehmen	27
3.2 Qualifizierungsangebote für Unternehmen	27
3.3 Beteiligung von Kommunen und zivilgesellschaftlichen Akteur*innen	30

4. Best Practices	35
4.1 Vernetzung	35
4.2 Qualifizierungsangebote	37
4.3 Formate für Kommunen und zivilgesellschaftliche Akteur*innen	40
5. Transfer und Internationalisierung: Impulse für Weiterentwicklung	45
6. Lessons Learned: Voraussetzungen gelingender Zusammenarbeit im Verbund	49
7. Anhang	54
7.1 Onboarding-Prozess	54
7.2 Checkliste: Kompetenzen Verbundmanagement	56
7.3 Checkliste: Sichtbarkeit erhöhen – Praktische Maßnahmen	57
7.4 Checkliste: Kommunikationskonzept für einen Qualifizierungsverbund	58
7.5 Checkliste: Social Media Kit für Veranstaltungen und Kampagnen	59
7.6 Online-Einstiegsinterview	60
7.7 Leitfadengestütztes Interview	61
7.8 Evaluationsbogen Qualifizierung	64
7.9 Checkliste: Beteiligungsformate für Kommunen, Zivilgesellschaft und junge Menschen	68
7.10 Ablauf MTO-Analyse	70
7.11 Grundkurse zu EE-Technologien: Methodik und Organisation	72
7.12 Checkliste energieXchange: Programmdesign und Ablauf	73
7.13 energieXchange: Methodik und Organisation	74
7.14 Zukunftsakademie: Organisatorische Empfehlungen zur Übertragbarkeit	75
7.15 Kommunal-Workshop-Reihe: Methodik und Organisation	76
7.16 Checkliste Kommunal-Workshop-Reihe: Programmdesign und Ablauf	77

Liebe Leserinnen und Leser,

die Lausitz ist und bleibt eine wichtige Lebensader für die Energieversorgung in unserem Land. Dennoch stehen die Unternehmen und ihre Beschäftigten vor Herausforderungen. Dazu gehören die Digitalisierung, Dekarbonisierung und der demografische Wandel. Gleichzeitig haben wir es mit zunehmender Demokratiskepsis in Teilen unserer Gesellschaft zu tun und auch die Entwicklung der Weltwirtschaft birgt Risiken.

Wir brauchen die Bereitschaft, Wandel aktiv zu gestalten, sowie flexible, praxisnahe Qualifizierungsangebote, wenn wir dieser Entwicklung aktiv begegnen und gleichzeitig wirtschaftliche Stabilität und soziale Verantwortung erhalten wollen.

QLEE setzt auf ganz unterschiedlichen Ebenen an und leistet mit seinen Impulsen einen wertvollen Beitrag für die Entwicklung der Lausitz zu einer wirtschaftsstarken Modellregion für alternative Energien. Dabei geht es um konkrete Lösungen, die gezielt in den Betrieben Wirkung entfalten. Das bedeutet, Chancen zu erkennen und Potenziale zu heben.

Dabei nimmt der Qualifizierungsverbund die Menschen in den Blick. Hinter jedem Veränderungsprozess stehen individuelle Lebenswege, Kompetenzen und Erfahrungen, die das Fundament für den gelingenden Wandel bilden. Ohne die Menschen und ohne maßgeschneiderte Qualifizierung der Beschäftigten wird Veränderung nicht funktionieren!

Das Lernen voneinander und das Lernen miteinander – und dies über Betriebsgrenzen hinweg – ist ein ganz hervorragender Weg, um ein neues Verständnis von Weiterbildung zu entwickeln und diese sehr viel praxisnäher und bedarfsgerechter in den betrieblichen Alltag zu integrieren. Gemeinsam lässt sich Wandel am leichtesten und am besten gestalten.

Damit Strukturwandel und Energiewende gelingen können, müssen Kommunen und zivilgesellschaftlichen Akteure sensibilisiert und gut informiert werden.

Genau dafür braucht es Formate, die verständlich erläutern, welche enormen Chancen für die Lausitz im Wandel von fossilen Energiequellen hin zu erneuerbaren Energieträgern liegen.

Transparenz schaffen, die Menschen bei einschneidenden Veränderungen ihrer Umweltbedingungen mitnehmen, sie dafür gewinnen, sich mit dem Strukturwandel auseinanderzusetzen – das alles lohnt sich und genau das macht auch QLEE.

Ich begrüße es sehr, dass QLEE mit gezielten Veranstaltungen und Beratungen die zivilgesellschaftlichen Akteur*innen über die positiven Effekte der Energiewende informiert und damit das Vertrauen in das Gelingen des Transformationsprozesses fördert.

Dafür danke ich den Initiatorinnen und Initiatoren und den im Qualifizierungsverbund zusammengeschlossenen Unternehmen sehr.

Der Praxisleitfaden gibt einen Überblick über die bisher im Verbund entwickelten Angebote und enthält wertvolle Empfehlungen für all diejenigen, die ähnliche Wege gehen wollen. Er soll als Orientierung dienen, Impulse geben und Mut machen, eigene Lösungen zu entwickeln. Genau dafür wünsche ich Ihnen viel Erfolg und Freude bei der Umsetzung!



Dr. Friederike Haase
Staatssekretärin im Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz des Landes Brandenburg



1. Einleitung

1.1 Geopolitische Einordnung: Die Lausitz im Wandel – Region, Herausforderung und Schlüssel zur Energiewende

Die Lausitz liegt im Südosten Deutschlands, zwischen den Bundesländern Brandenburg und Sachsen, erstreckt sich bis ins westliche Polen und grenzt unmittelbar an Tschechien. Diese Lage im Dreiländereck Deutschland-Polen-Tschechien macht sie nicht nur geopolitisch bedeutsam, sondern auch zu einem potenziellen Knotenpunkt für eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit in den Bereichen Energie, Bildung und Infrastruktur.

Die Region umfasst rund 13.000 km² und zählt etwa 1,3 Millionen Einwohner*innen, davon etwa 350.000 in Polen. Sie ist geprägt durch eine vielfältige Landschaft mit ausgedehnten Wäldern, Flussauen, Tagebaufolgelandschaften und urbanen Zentren wie Cottbus, Görlitz und Bautzen. Die Lausitz verfügt über natürliche Ressourcen, die sie zu einem bedeutenden Standort für Energieproduktion gemacht haben, insbesondere Braunkohle, die über Jahrzehnte hinweg das wirtschaftliche Rückgrat der Region bildete. Heute bietet sie Flächenpotenziale für Wind- und Solarenergie, eine gut ausgebauten Infrastruktur und eine wachsende Forschungslandschaft, etwa mit der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg als wissenschaftlichem Zentrum.

Das Lausitzer Braunkohlerevier besteht aus Abaugebieten in der Niederlausitz im Süden Brandenburgs und der nördlichen Oberlausitz im Nordosten Sachsen. Ergänzt wird es durch das Oberlausitzer Bergbaurevier nahe Zittau, das sich bis nach Polen erstreckt. Im Vergleich zu anderen deutschen Braunkohlerevieren weist die Lausitz mehrere Besonderheiten auf, sowohl geografisch als auch historisch und sozioökonomisch. Nach 1945 führte die geopolitische Neuordnung dazu, dass Teile der ursprünglich sächsischen und preußischen Lausitz unter polnische Verwaltung gestellt wurden. Dadurch wurden gewachsene Wirtschaftsstrukturen jenseits der Neiße abrupt getrennt. Heute verläuft die Grenze zwischen Brandenburg und Sachsen mitten durch das Revier, was föderale Herausforderungen mit sich bringt, etwa bei der Erfassung und Verwaltung von Braunkohleerzeugnissen.¹

¹ <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/fachbeitraege/raumentwicklung/strukturwandel-braunkohlereviere/spannungsfeld-kohleausstieg-lausitz/01-start.html> (abgerufen am 24. Okt. 2025)

Im Gegensatz zu den anderen aktiven Braunkohlerevieren, dem Rheinischen Revier mit Köln und dem Mitteldeutschen Revier mit Leipzig, fehlt der Lausitz eine große Metropole als wirtschaftliches Zentrum. Die Region ist dünn besiedelt, liegt randständig im Bundesgebiet und verfügt über wenige alternative Industriezweige. Diese strukturellen Bedingungen machen den Wandel besonders herausfordernd und erfordern intensive Strukturstärkungsmaßnahmen, um neue wirtschaftliche Perspektiven zu schaffen.²

Ein großer Teil des Lausitzer Reviers liegt im angestammten Siedlungsgebiet der sorbischen Minderheit. Die sorbischen bzw. wendischen Sprachen, Bräuche und Alltagskulturen sind bis heute lebendig und sichtbar, etwa durch zweisprachige Orts- und Straßennamen. Die Geschichte der sorbischen Bevölkerung ist eng mit der Entwicklung der Braunkohleindustrie verknüpft. Viele sorbische Dörfer wurden durch den Tagebau umgesiedelt oder zerstört, gleichzeitig waren Sorbinnen und Sorben über Generationen hinweg in der Kohlewirtschaft beschäftigt. Diese kulturelle Verwurzelung macht die Lausitz zu einem Raum, in dem Identität, Arbeit und Wandel besonders eng miteinander verbunden sind.³

Mit der Wiedervereinigung und dem politischen Umbruch ab 1990 verlor die Lausitz innerhalb weniger Jahre über 90 % der Arbeitsplätze in der Kohleindustrie. Auch die traditionsreiche Textilwirtschaft wurde nahezu vollständig abgewickelt. Diese tiefgreifenden Strukturbrüche hinterließen eine Region, die bis heute mit Abwanderung, Fachkräftemangel und wirtschaftlicher Unsicherheit zu kämpfen hat.⁴

Der geplante Kohleausstieg bis spätestens 2038 markiert einen weiteren historischen Wendepunkt. Er zwingt die Region zu einer umfassenden Transformation, ökonomisch, ökologisch und sozial. Doch dieser Wandel birgt auch enorme Chancen: Die Lausitz kann sich zu einem Innovationsstandort für erneuerbare Energien, Wasserstofftechnologien und nachhaltige Industrie entwickeln. Studien zeigen, dass die Region das Sieben- bis Achtfache ihres heutigen Photovoltaikpotenzials ausschöpfen könnte. Der Ausbau von Windkraft, Photovoltaik und grüner Wasserstoffinfrastruktur macht die Region zu einem zentralen Baustein der deutschen Energiewende.⁵

² Landesamt für Denkmalpflege Sachsen (Hrsg.), Zeugnisse der Braunkohleindustrie im Lausitzer Revier (2023), S. 13.

³ Landesamt für Denkmalpflege Sachsen (Hrsg.), Zeugnisse der Braunkohleindustrie im Lausitzer Revier (2023), S. 13; <https://www.minderheitensekretariat.de/die-lausitzer-sorben/> (abgerufen am 24. Okt. 2025)

⁴ <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/fachbeitraege/raumentwicklung/strukturwandel-braunkohlereviere/spannungsfeld-kohleausstieg-lausitz/01-start.html> (abgerufen am 24. Okt. 2025)

⁵ <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/fachbeitraege/raumentwicklung/strukturwandel-braunkohlereviere/spannungsfeld-kohleausstieg-lausitz/01-start.html> (abgerufen am 24. Okt. 2025)

Auch geopolitisch gewinnt die Lausitz an Bedeutung. Die Energiekrise infolge des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine hat die strategische Relevanz regionaler Energieerzeugung deutlich gemacht. Die Transformation der Lausitz stärkt nicht nur die Energiesouveränität Deutschlands, sondern leistet auch einen Beitrag zur europäischen Versorgungssicherheit und Klimapolitik. Ihre Lage im Dreiländereck eröffnet zudem Potenziale für grenzüberschreitende Kooperationen in Forschung, Bildung und Infrastruktur.

Damit dieser Wandel gelingt, braucht es mehr als nur technologische Innovationen, es braucht Verbündete, Menschen mit den richtigen Kompetenzen. Der Qualifizierungsverbund in der Lausitz für Erneuerbare Energien (QLEE) wurde gegründet, um genau hier anzusetzen: Er vernetzt Unternehmen, Kommunen, Bildungsunternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen, um gemeinsam bedarfsgerechte Weiterbildungsangebote zu entwickeln und umzusetzen. Ziel ist es, die Fachkräftebasis der Region zu sichern und auszubauen, damit die Energiewende sozial, wirtschaftlich und ökologisch zu verankern.

1.2 Zweck und Zielgruppe der Handreichung

Im Zeitraum von 2022 bis 2025 wurde im Rahmen der STARK-Richtlinie⁶ (Stärkung der Transformationsdynamik und Aufbruch in den Revieren und an den Kohlekraftwerkstandorten) die Etablierung des Qualifizierungsverbundes in der Lausitz für Erneuerbare Energien – QLEE gefördert.

Die Initiatoren dieses Verbundes – LEAG⁷, die Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V. sowie der Bundesverband Erneuerbare Energie e.V. – bereiten in diesem Handbuch ihre Erfahrungen mit der Entwicklung, Umsetzung und Steuerung des Verbundes auf. Das Handbuch soll als Leitfaden, als Blaupause dienen für all diejenigen, die sich auf denselben Weg begeben, soll helfen und unterstützen bei der Etablierung von Qualifizierungsverbünden als innovatives Instrument zur regionalen Fachkräfteentwicklung und -sicherung.

⁶ Die STARK-Richtlinie ist ein Förderprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE), das Projekte zur Strukturstärkung in deutschen Kohleregionen unterstützt. Zuständig für die Umsetzung ist das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA).

⁷ LEAG ist die gemeinsame Marke der Lausitz Energie Verwaltungs GmbH, Lausitz Energie Bergbau AG und der Lausitz Energie Kraftwerke AG. Die Unternehmen mit Sitz in Cottbus bilden gemeinsam den zweitgrößten deutschen Stromerzeuger.

Qualifizierungsverbünde benötigen – wie Netzwerke generell – für die Entstehung und erfolgreiche Umsetzung in der Regel Impulse von außen sowie eine externe Steuerung. Daher richtet sich das vorliegende Handbuch in erster Linie an Multiplikator*innen, die einen Qualifizierungsverbund ins Leben rufen wollen. Gleichermassen kann es als Anregung für betriebliches Führungspersonal dienen, das sich mit regionalen Akteur*innen vernetzen möchte.

1.3 Überblick über die Inhalte

In diesem Abschnitt werden die zentralen Inhalte der einzelnen Kapitel der Handreichung zusammengefasst.

Im Kapitel **Grundlagen und Struktur des Qualifizierungsverbundes** wird der Begriff eines Qualifizierungsverbundes definiert und seine Ziele am Beispiel des Qualifizierungsverbundes QLEE dargestellt. Darüber hinaus werden Vorteile und Nutzen für die Beteiligten, die Schlüsselakteur*innen des Verbundes und relevante Netzwerkpartner*innen beschrieben, sowie auf die Sichtbarmachung des Verbundes in der Öffentlichkeit eingegangen.

In einem weiteren Kapitel werden die **Leistungen des Verbundes** dargestellt. Dies betrifft zum einen auf der betrieblichen Ebenen die Themen Vernetzung und Qualifizierungsangebote für Unternehmen. Unter dem Aspekt der Einbindung von Kommunen und zivilgesellschaftlicher Akteur*innen werden auf der anderen Seite die Angebote für die Zivilgesellschaft fokussiert.

Besonders erfolgreiche Formate des Leistungsspektrums von QLEE zeigen die Vielfalt und Wirksamkeit des Verbundes und werden in einem gesonderten Kapitel als **Best Practices** vorgestellt.

In einem letzten Kapitel wird auf die Ergebnisse der internen **Evaluation** eingegangen und wertvolle Erkenntnisse aus der vierjährigen Projektarbeit als Lessons Learned für die Adaption bzw. Weiterentwicklung des Verbundes aufbereitet.

Die im **Anhang** befindlichen praktischen Checklisten und Hilfsmittel unterstützen die Umsetzung und Anwendung in der Praxis.

1.4 Evaluation als Grundlage gelingender (Zusammen-) Arbeit

Evaluationsprozesse verbinden die inhaltliche Arbeit von Projekten mit deren struktureller Weiterentwicklung. In Projekten wie QLEE, die durch interinstitutionelle Kooperationen und fortlaufende Veränderungen gekennzeichnet sind, ist Evaluation ein zentrales Mittel zur Steuerung: Sie ermöglicht es, den eingeschlagenen Weg regelmäßig zu überprüfen, Maßnahmen anzupassen und Lernprozesse sichtbar zu machen. Evaluation schafft somit die Grundlage, um Qualität nicht nur zu sichern, sondern fortlaufend weiterzuentwickeln.

Dabei geht es nicht allein um die retrospektive Bewertung von Ergebnissen, sondern um die kontinuierliche Begleitung und Reflexion von Prozessen. Formative Evaluationen – wie sie in QLEE durchgeführt wurden – leisten hierzu einen wesentlichen Beitrag: Rückkopplungsschleifen zwischen Beobachtung, Interpretation und Anpassung machen implizites Wissen der Zusammenarbeit sichtbar und nutzbar. Evaluation wird so zu einem Arbeitsschritt, in dem Annahmen, Routinen und Strategien auf den Prüfstand gestellt werden können.

Ergänzend hierzu tragen Maßnahmen- und summative Evaluationen dazu bei, die Wirksamkeit einzelner Aktivitäten und Strukturen zu erfassen und damit eine belastbare Grundlage für zukünftige Entscheidungen zu schaffen. Sie machen sichtbar, in welchen Bereichen eingesetzte Ressourcen tatsächlich Wirkung entfalten und wo Anpassungsbedarf besteht.

Für QLEE bedeutet Evaluation mehr als ein methodisches Begleitverfahren: Sie ist ein zentraler Teil einer lernorientierten Projektarbeit. Durch das Zusammenspiel von Prozessbeobachtung, Ergebnissicherung und gemeinsamer Reflexion stärkt sie die Fähigkeit des Verbundes, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und Kooperation als kontinuierlichen Lernprozess zu gestalten.

Auch die Inhalte dieser Handreichung folgen diesem Verständnis. Sie stützen sich auf die Erkenntnisse der formativen Evaluation von QLEE, die im abschließenden Kapitel ausführlicher beschrieben werden. Die dort vorgestellten Learnings und Entwicklungs-impulse zeigen konkret, wie Evaluation als Motor für Qualität, Zusammenhalt und Nachhaltigkeit in komplexen Verbundstrukturen wirken kann.



2. Grundlagen und Struktur des Qualifizierungsverbundes

2.1 Definition und Ziele des Qualifizierungsverbundes QLEE

Das Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“ des Bundesministerriums für Arbeit und Soziales definiert Weiterbildungsverbünde als „Netzwerke, bei denen mehrere Unternehmen und Akteure der Weiterbildungslandschaft sowie regionale Arbeitsmarktakteure Kooperationen eingehen, sodass Weiterbildungsmaßnahmen ressourceneffizient über Betriebsgrenzen hinaus organisiert und durchgeführt werden können“⁸. Im Unterschied dazu verstehen wir den Qualifizierungsverbund in der Lausitz für Erneuerbare Energien (QLEE) als einen **Zusammenschluss von regionalen Unternehmen**. Diese Unternehmen eint das Bestreben, die Herausforderungen des Strukturwandels von der Kohle- zu einer Modellregion für erneuerbare Energien gemeinsam zu meistern und damit einen Beitrag zur Stärkung der Wirtschaftsregion Lausitz leisten wollen. Vor dem Hintergrund eines anhaltenden Fachkräftebedarfs verfolgen alle Unternehmen das Interesse an einer betriebsübergreifenden Weiterbildung.

Das Charakteristikum des QLEE-Verbundes besteht in der **spezifischen Struktur** des Verbundes mit **Leitbetrieb**. Während andere Weiterbildungs- bzw. Qualifizierungsverbünde beispielsweise über Koordinierungsstellen gesteuert werden⁹, bildet in QLEE die **LEAG den Kern des Verbundes**, ist Partner des Mittelstandes und unterstützt KMUs in ihren Qualifizierungsaktivitäten.

Neben Unternehmen der Region, die bei der Personalentwicklung durch QLEE unterstützt werden, gehören Fach- und Führungskräfte mit Weiterbildungsbedarf zur **Zielgruppe** des Verbundes. Darüber hinaus stehen kommunale und zivilgesellschaftliche Akteur*innen im Fokus.

⁸ <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Aus-und-Weiterbildung/Berufliche-Weiterbildung/Weiterbildungsverbende/weiterbildungsverbende.html#doc442a8962-b8a5-4746-9449-5a8b3c34575bbodyText1> (abgerufen am 28. Okt. 2025)

⁹ Zu Ergebnissen aus der bisherigen Verbundarbeit vergleiche insbesondere f-bb & iftp im bfw 2025 (https://www.f-bb.de/fileadmin/Projekte/WBV/Empfehlungspapier_forum_wbv.pdf – abgerufen am 28. Okt. 2025) sowie BMAS 2025 (<https://www.publikationen-bundesregierung.de/pp-de/publikationssuche/weiterbildungsverbende-2354768> – abgerufen am 28. Okt. 2025)

Die folgende Grafik verdeutlicht die **Ziele** des Qualifizierungsverbundes:



QLEE fokussiert auf den Strukturwandel der Lausitz hin zu einer Modellregion für Erneuerbare Energien. Damit ist der Verbund regional verankert, die Verbundunternehmen kommen aus den Branchen der Energiewende.

Struktur und Ziele von Qualifizierungsverbünde sind insgesamt abhängig von den regionalen Herausforderungen (branchenspezifisch bis branchenübergreifend, regional bis überregional, zeitlich begrenzt bis zeitlich unbegrenzt usw.).

Einen guten Überblick über die in der Praxis vorfindbaren unterschiedlichen Profile bzw. Typen von Qualifizierungs- bzw. Weiterbildungsverbünden geben der Leitfaden zu Aufbau und Steuerung von Qualifizierungsverbünden¹⁰ sowie die Handlungsempfehlungen des Koordinierungszentrums für Weiterbildungsverbünde forum wbv¹¹.

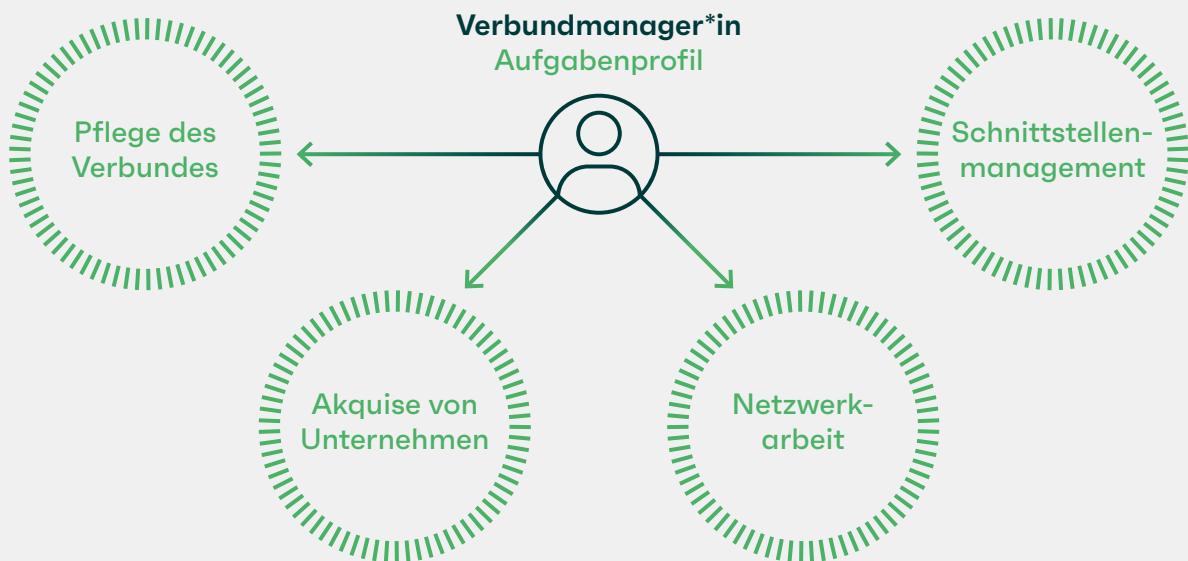
2.2 Schlüsselrollen des Verbundes

Die zwei Schlüsselpositionen, die es in jedem Qualifizierungsverbund mitzudenken gilt, umfassen die Rollen des Verbundmanagements und die Ansprechperson auf betrieblicher Seite, hier als sogenannte Verbindungs person benannt.

Rollen- und Aufgabenbeschreibung Verbundmanagement

Das Verbundmanagement ist der zentrale Knotenpunkt zwischen allen Beteiligten im Qualifizierungsverbund und übernimmt zugleich die Rolle einer wegweisenden, vernetzenden und multiplizierenden Instanz:

„Ich gestalte den Verbund als lebendiges Lern- und Kooperationssystem, in dem Wissen, Akteur*innen und Projekte so vernetzt werden, dass die Region Lausitz Fachkräfte gewinnt, bindet und Zukunftstechnologien voranbringt. Ich setze mich dafür ein, dass die Verbundunternehmen miteinander und voneinander lernen.“



¹⁰ Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V. (2025): Weiterbildung im Unternehmensverbund. Leitfaden zu Aufbau und Steuerung von Qualifizierungsverbünden. https://www.biwe.de/fileadmin/biwe/pdfs/PDF_2025/Leitfaden_Qualifizierungsverbuende_2025.pdf

¹¹ Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH/Institut für Forschung, Training und Projekte (iftip) im bfw (2025): Erkenntnisse aus der Verbundarbeit der Weiterbildungsverbünde. https://www.f-bb.de/fileadmin/Projekte/WBV/Empfehlungspapier_forum_wbv.pdf

Das Aufgabenprofil des Verbundmanagements in einem Qualifizierungsverbund setzt sich aus unterschiedlichen Facetten zusammen, woraus sich ein anspruchsvolles Aufgabenportfolio ableitet:

Die **Pflege des Verbundes** umfasst den kontinuierlichen Aufbau, Erhalt und die Weiterentwicklung tragfähiger Beziehungen innerhalb des Qualifizierungsverbundes. Dazu zählen die aktive Kontaktpflege und die Sicherstellung eines regelmäßigen Informationsflusses zu allen beteiligten Unternehmen, aber auch zwischen den Unternehmen selbst. Im Rahmen dieser Beziehungsarbeit geht es um den Aufbau von Vertrauen, Transparenz und gegenseitiger Wertschätzung. Ziel ist es, für den Verbund ein Zugehörigkeitsgefühl (im Sinne „Wir sind der Verbund“) zu erschaffen.

Die **Akquise von Unternehmen** dient der strategischen Erweiterung des Verbundes um neue Mitgliedsunternehmen. Entscheidend ist zunächst die Identifikation von relevanten Unternehmen innerhalb einer Branche oder Region. Entlang der Verbundziele und ermittelten Bedarfe wird dann eine nachhaltige Akquise-Strategie ausgearbeitet. Die Ansprache von potenziellen Verbundunternehmen kann über eine persönliche Kontaktaufnahme, aber auch die Teilnahme an Veranstaltungen (Netzwerktreffen, regionale, branchenspezifische Veranstaltungen) gelingen. Der Beitrittsprozess wird über einen standardisierten Onboarding-Prozess (siehe [Anhang 71](#)) gestaltet.

Die **Netzwerkarbeit** umfasst die Kontaktpflege über die Mitgliedsunternehmen hinaus und bezieht sich auf Netzwerkpartner*innen, Multiplikator*innen und andere relevante Weiterbildungs- und Arbeitsmarktakteur*innen für den Verbund. Dazu muss das Verbundmanagement die relevanten Netzwerke kennen, teilnehmen und diese aktiv mitgestalten. Der/die Verbundmanager*in initiiert eigenverantwortlich Netzwerktreffen und Austauschformate für die Verbundmitglieder.

Schnittstellenmanagement für Weiterbildung ist eine Aufgabe, die als ein iterativer Prozess zu verstehen ist. Die Bündelung von Qualifizierungsbedarfen wird durch das Verbundmanagement gesteuert und läuft dort zusammen. Die Analyse branchen-spezifischer Entwicklungen und eine Priorisierung der abgeleiteten Bedarfe erfolgen in enger Abstimmung mit dem Team der Weiterbildungsentwicklung. Dies bildet die Grundlage für die Programm- und Angebotsentwicklung im Verbund. Eine Evaluation und das Etablieren von Reflexionsschleifen tragen zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung auf operativer sowie strategischer Ebene bei.



Es braucht eine Identifikationsperson für den Verbund, die nach innen wie auch nach außen bekannt und sichtbar ist. Eine der wichtigsten Aufgaben ist die Entwicklung einer Verbundidentität. Dies gelingt über die Sichtbarkeit von gemeinsamen Erfolgen, die Pflege von Ritualen und regelmäßigen Kommunikationsformaten. Ein Konzept und strukturierter Prozess für das Onboarding unterstützt die Akquise von neuen Verbundmitgliedern. Die Bedarfsermittlung erfolgt methodisch, strukturiert und in regelmäßigen Zeitintervallen. [Anhang 7.2](#) zeigt die Kompetenzen, über die ein/e Verbundmanager*in idealerweise verfügen sollte.

Rollen- und Aufgabenbeschreibung Verbindungs person

Die Verbindungs person ist die Schnittstelle zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Qualifizierungsverbund. Sie kommuniziert Weiterbildungsbedarfe, Anliegen und Rückmeldungen aus dem Unternehmen in den Verbund hinein und trägt relevante Informationen, Angebote und Entscheidungen aus dem Verbund zurück in das Unternehmen. Die Verbindungs person ist gleichzeitig Botschafter*in, Informationsdreh scheibe und Kooperations person:

„Ich sorge dafür, dass die Weiterbildungsthemen meines Unternehmens im Verbund gehört werden und arbeite aktiv im Verbund mit, sodass sich die Vorteile und der Nutzen des Verbundes in meinem Unternehmen entfalten können und wirksam genutzt werden.“



Das Aufgabenprofil einer Verbindungsperson in einem Qualifizierungsverbund setzt sich aus unterschiedlichen Facetten zusammen:

Die Aufgabe **Umsetzungsmanagement** umfasst organisatorische Aspekte hinsichtlich der Teilnahme von Mitarbeitenden an Verbundangeboten. Dies umfasst die Förderung des Transfers von Lernergebnissen in den Arbeitsalltag und Anregung interner Lern- oder Austauschrunden. Die Person dokumentiert und berichtet über Erfahrungen, Teilnahmezahlen und Wirkungen im Unternehmen mit Blick auf die Verbundarbeit.

Die **Sicherung des Informationsflusses** sorgt für eine kontinuierliche Kommunikation zwischen Verbundunternehmen und Verbundmanagement. Das bedeutet, dass die Verbindungsperson als Schnittstelle fungiert, um Informationen aus dem Verbund gezielt an Geschäftsführung, Personalverantwortliche und Mitarbeitende insbesondere die Fachbereiche weiterzuleiten. Die Kommunikation erfolgt jedoch auch in den Verbund hinein, sodass Bedarfe, Rückmeldungen und Ideen aus dem Unternehmen in die Verbundarbeit einfließen können.

Die Verbindungs person steuert die **Bedarfs- und Ressourcenerhebung** für das jeweilige Unternehmen. Das bedeutet, es gibt Formate, die in regelmäßigen Intervallen Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe erfragen – in Abstimmung mit den relevanten Geschäftsbereichen (bspw. die Fachbereiche). Dies setzt Klarheit über Prioritäten und Zielgruppen für Maßnahmen voraus, sodass diese an das Verbundmanagement gespiegelt werden können. Die Verbindungs person unterstützt bei der Planung und Auswahl von passenden Weiterbildungsangeboten aus dem Verbundprogramm.

Im Rahmen der **Kooperations- und Netzwerkarbeit** trägt die Verbindungs person aktiv zur Pflege des Verbundes bei z.B. durch die Teilnahme an Verbundtreffen, Netzwerkveranstaltungen und gemeinsam organisierten Formaten. Sie fördert damit eine positive Beziehungs- und Kooperationskultur im eigenen Unternehmen, indem sie die Idee des Verbundes sichtbar macht und weiterträgt. Die Verbindungs person kann als eine Art Botschafter*in verstanden werden, die die Verbundziele im Unternehmen verankert.

QUEE-TIPP

Die Auswahl der Verbindungs person für den Verbund ist erfolgskritisch und sollte durch eine Person übernommen werden, die gut ins Unternehmen vernetzt ist, unterschiedliche Bedarfsfacetten einschätzen und bewerten kann (fachlich, personalpolitisch) und Interesse an einer aktiven Mitarbeit im Verbund hat.

2.3 Netzwerkpartnerschaften

Wie oben bereits beschrieben, stehen die Verbundunternehmen im Zentrum von QLEE, bilden den Verbund und werden durch das Verbundteam (die drei Initiatoren) betreut. Der Qualifizierungsverbund ist ein wichtiger regionaler Akteur, der in Kooperation mit zahlreichen Partner*innen bei der Bewältigung der Herausforderungen des strukturellen Wandels unterstützt.

Das QLEE-Netzwerk besteht zum einen aus Kooperationspartnerschaften mit verbindlichen Kooperationsverträgen. Dazu gehören

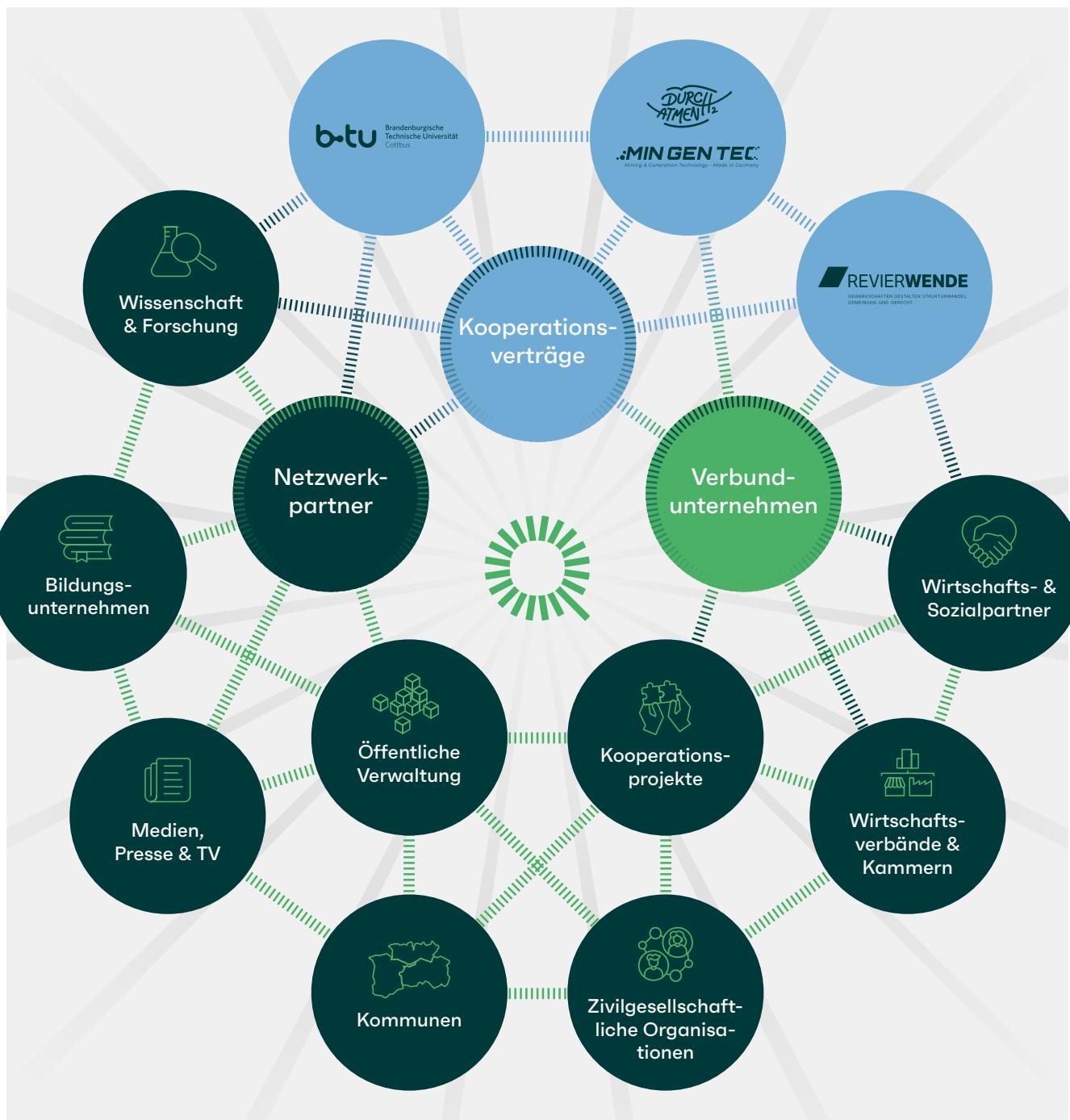
- » die BTU Cottbus-Senftenberg,
- » die IHK Cottbus mit den Projekten MinGenTec und DURCH2ATMEN,
- » das STARK-Projekt REVIERWENDE.

Darüber hinaus ist QLEE mit regionalen Arbeitsmarktakteur*innen aus folgenden Bereichen vernetzt:

- » Wirtschaftsverbände und Kammern
- » Sozialpartner*innen
- » Bildungsunternehmen
- » Öffentliche Verwaltungen und Kommunen
- » Zivilgesellschaftliche Organisationen
- » Projekte/Institutionen mit Synergien zu QLEE (Zukunfts- und Kompetenzzentren)
- » Medienpartner*innen

Dieses belastbare und gut strukturierte Netzwerk zwischen den beteiligten Institutionen stellt eine zentrale Voraussetzung für das erfolgreiche Gelingen des Qualifizierungsverbundes dar:

- » Funktional ermöglicht der kontinuierliche Austausch, die Koordination gemeinsamer Bildungsmaßnahmen und die nachhaltige Verankerung von Qualifizierungsprozessen
- » Kooperationsorientiert kann nur durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, abgestimmte Zielsetzungen und gemeinsame Ressourcenentwicklung eine effektive Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen gewährleistet werden
- » Strategisch-organisatorisch fungiert das Netzwerk als Infrastruktur, die den Qualifizierungsverbund trägt und ihm Stabilität verleiht. Es schafft die organisatorischen Rahmenbedingungen für Kommunikation, Abstimmung und gemeinsame Weiterentwicklung, ohne die ein langfristiger Erfolg kaum denkbar wäre.



QLEE-TIPP

Die Wirksamkeit eines Qualifizierungsverbundes hängt maßgeblich von der Qualität und Intensität der Netzwerkbeziehungen ab. Nur durch ein aktives, lernendes Netzwerk lassen sich Synergien nutzen, Bedarfe frühzeitig erkennen und innovative Qualifizierungsformate entwickeln.

2.4 Sichtbarkeit des Verbundes

Die Sichtbarkeit des Qualifizierungsverbundes QLEE ist ein zentraler Erfolgsfaktor für seine Wirksamkeit in der Region Lausitz. Sie trägt dazu bei, das Projekt bekannt zu machen, Vertrauen aufzubauen und neue Partnerschaften sowie Teilnehmende zu gewinnen. Eine strategisch geplante und kontinuierlich umgesetzte Öffentlichkeitsarbeit stärkt die Positionierung des Verbundes als relevanter Akteur im Strukturwandel und in der Fachkräftesicherung für die Erneuerbaren Energien (siehe Anhang 7.3).

Kommunikationskonzept als Grundlage

Grundlage für eine wirkungsvolle Kommunikation ist ein Kommunikationskonzept, das die Ziele, Zielgruppen, Botschaften, Kanäle und Maßnahmen systematisch zusammenführt. Es schafft Klarheit über die Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit, erleichtert die Abstimmung im Verbund und sorgt für Konsistenz in der Außendarstellung. Ein solches Konzept hilft dabei, Ressourcen gezielt einzusetzen, Synergien zu nutzen und die Wirkung der Kommunikation messbar zu machen (siehe Anhang 7.4).

Digitale und analoge Kommunikationskanäle

Um eine breite und zielgerichtete Sichtbarkeit zu erreichen, empfiehlt sich der Einsatz einer Kombination aus digitalen und analogen Kommunikationskanälen. Die **Website** des Verbundes dient als zentrale Informationsplattform, auf der aktuelle Angebote, Veranstaltungen und Erfolgsgeschichten präsentiert werden. Ergänzend dazu ermöglichen **Social-Media-Kanäle** wie LinkedIn, Instagram oder Facebook eine niedrigschwellige Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen und den Aufbau einer Community. Bei der Auswahl geeigneter Social-Media-Plattformen sollte gezielt geprüft werden, wo potenzielle Mitglieder und Partner*innen bereits aktiv sind. Eine kurze Analyse der digitalen Präsenz von Unternehmen, kommunalen Akteur*innen oder zivilgesellschaftlichen Gruppen kann helfen, die richtigen Kanäle zu identifizieren und die Kommunikation effektiv auszurichten (siehe Anhang 7.5).

Ein regelmäßig erscheinender **Newsletter** informiert Mitglieder, Partner*innen und Interessierte über neue Entwicklungen und lädt zur Beteiligung ein. Auch Online-Veranstaltungen und Webinare sind geeignete Formate, um Informationen zu vermitteln und Austausch zu fördern.

Neben digitalen Formaten spielen auch klassische Kommunikationsmittel eine wichtige Rolle. **Flyer, Broschüren und Plakate** können gezielt auf Messen, Konferenzen oder in Unternehmen verteilt werden, um lokal Aufmerksamkeit zu erzeugen. **Pressearbeit**, etwa

in Form von Artikeln in regionalen Medien, Interviews oder Pressemitteilungen, erhöht die öffentliche Wahrnehmung und stärkt die Glaubwürdigkeit des Verbundes. Die Präsenz auf Messen, Fachveranstaltungen und kommunalen Events bietet zudem die Möglichkeit, direkt mit potenziellen Partner*innen und Teilnehmenden ins Gespräch zu kommen.

Strategien zur Bewerbung von Angeboten

Die Bewerbung der Angebote sollte stets **zielgruppenspezifisch** erfolgen. Unternehmen benötigen andere Informationen und Anspracheformen als kommunale Vertretungen oder zivilgesellschaftliche Institutionen. Die Zusammenarbeit mit Multiplikator*innen wie Wirtschaftsförderungen, Kammern, Bildungsunternehmen oder Bürgermeister*innen kann dabei helfen, die Reichweite zu erhöhen und Vertrauen zu schaffen. Besonders wirksam ist **Storytelling**: Erfolgsgeschichten aus der Region, etwa von Teilnehmenden, die durch QLEE neue berufliche Perspektiven gefunden haben, machen die Wirkung des Verbundes greifbar und motivieren zur Beteiligung.

Aktivierung von Reichweitenverstärkung

Ein besonders wirkungsvoller Hebel zur Bewerbung von Angeboten ist die gezielte Aktivierung von reichweitenstarken Schlüsselpersonen bzw. Multiplikator*innen. Dazu zählen regionale Institutionen wie Wirtschaftsförderungen, Kammern, kommunale Verwaltungen, Bildungsunternehmen oder zivilgesellschaftliche Organisationen. Sie verfügen über etablierte Kommunikationskanäle und direkte Kontakte zu den Zielgruppen des Verbundes. Ihre Mitwirkung – etwa durch Weiterleitung von Informationen, gemeinsame Veranstaltungen oder persönliche Empfehlungen – kann die Reichweite deutlich erhöhen und die Ansprache zielgerichtet gestalten.

Um Multiplikator*innen wirksam einzubinden, empfiehlt sich eine frühzeitige Kontaktaufnahme, transparente Kommunikation über Ziele und Nutzen des Verbundes sowie die Bereitstellung von Materialien, die sie unkompliziert weitergeben können. Ein **Kommunikations-Kit** mit Textbausteinen, Flyern oder Präsentationen erleichtert diesen Prozess und fördert die gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit.

Wiedererkennbarkeit durch Corporate Design

Ein einheitliches Erscheinungsbild unterstützt die Wiedererkennbarkeit des Verbundes. Dazu gehören ein konsistentes Corporate Design mit Logo, Farben und Schrift sowie eine klare Bildsprache und Tonalität. Vorlagen und Materialien, die Mitglieder und Partner*innen für ihre eigene Kommunikation nutzen können, erleichtern die gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und stärken die Identifikation mit dem Verbund.

Monitoring und Weiterentwicklung

Die Sichtbarkeit sollte regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden. Dazu gehört die Auswertung von Reichweiten, Teilnehmendenzahlen und Feedback sowie die Anpassung der Kommunikationsstrategie auf Basis der Evaluation. Die Öffentlichkeitsarbeit ist dabei nicht nur Aufgabe des Verbundmanagements, sondern eine Gemeinschaftsaufgabe aller Beteiligten. Das angesprochene Kommunikations-Kit mit Textbausteinen, Bildern und Vorlagen kann die aktive Mitwirkung der Partner erleichtern und die Wirkung des Verbundes nachhaltig stärken.

2.5 Vorteile und Nutzen von Qualifizierungsverbünden

Die Vorteile eines Qualifizierungsverbundes sind vielfältig und reichen weit über eine **bedarfsorientierte Weiterbildung** für Beschäftigte in Unternehmen sowie kommunale und zivilgesellschaftliche Akteur*innen hinaus, die u.a. folgende Effekte haben kann:

effizienten Nutzung von Ressourcen. Durch die gemeinsame Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen können Kosten gesenkt und Doppelstrukturen vermieden werden.

Wissenstransfer zwischen den Beteiligten. Im Rahmen des Verbundes können Erfahrungen, Best Practices und innovative Ansätze geteilt werden, was zu einer schnelleren und nachhaltigeren Entwicklung der Qualifizierungsangebote führt.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit werden gefördert. Dies erleichtert die schnelle Reaktion auf Veränderungen am Markt oder im gesetzlichen Rahmen und unterstützt die Wettbewerbsfähigkeit aller Beteiligten.

Motivation und Bindung der Mitarbeitenden werden gestärkt. Dadurch erhöht sich die Identifikation mit dem Unternehmen.

Zugang zu weiterführenden Netzwerken wird eröffnet. Das fördert die regionale Zusammenarbeit.

Durch gezielte Weiterbildung wird die lokale Arbeitskräftebasis gestärkt, was wesentlich zur **regionalen Fachkräftesicherung und Stärkung der regionalen Wirtschaftskraft** beiträgt.

Weitere wesentliche Effekte der Etablierung von Qualifizierungsverbünden sind:

Vernetzung und Kooperation: Aufbau stabiler Netzwerke zwischen Unternehmen, Bildungsunternehmen, Kommunen und zivilgesellschaftlichen Organisationen; Förderung von Austausch und gegenseitigem Lernen (auch über Branchengrenzen hinweg.)

Innovationsförderung: Entwicklung neuer Bildungsformate und Lernmethoden; Integration von Zukunftskompetenzen und Soft Skills (z.B. Kommunikation, Veränderungsbereitschaft, demokratische Resilienz)

Effizienz durch gemeinsame Ressourcen: Bündelung von Know-how, Infrastruktur und Finanzierung; Vermeidung von Doppelstrukturen und ineffizienten Einzemaßnahmen.

Die umfassenden Angebote des Qualifizierungsverbundes leisten insgesamt einen wichtigen **Beitrag zur sozial-ökologischen Transformation und zur Stärkung der regionalen Identität**, in dem sie

- » die Energiewende in der Bevölkerung verankern,
- » die gesellschaftliche Akzeptanz für Strukturwandel und Energiewende stärken,
- » die Teilhabe und Mitgestaltung von Transformationsprozessen sowie eine nachhaltige Entwicklung durch Bildung und Beteiligung fördern.



3. Leistungen des Verbundes

3.1 Vernetzung der Unternehmen

Ein wichtiges Format der Verbundarbeit sind die regelmäßig einmal im Quartal stattfindenden **Verbundtreffen**. Hier lernen sich die Verbundunternehmen untereinander besser kennen, bekommen Input zu vorher mit ihnen abgestimmten Themen und tauschen untereinander ihre Erfahrungen aus.

Neben den Verbundtreffen finden im Rahmen der Qualifizierungsbedarfsfeststellung so genannte **MTO-Workshops** (Mensch-Technik-Organisation-Workshop) statt. Auch wenn hier explizit die Reflexion innerbetrieblicher Organisations- und Personalentwicklungsprozesse im Fokus steht, sind die Workshops ein wichtiges Instrument zur Vernetzung.

Der Mehrwert beider Formate liegt im Blick über den Tellerrand des eigenen Unternehmens, im Einblick in die Herausforderungen und Lösungsansätze anderer Firmen und nicht zuletzt in der Identifikation gemeinsamer Weiterbildungsbedarfe.

3.2 Qualifizierungsangebote für Unternehmen

Die Entwicklung von bedarfsorientierten Qualifizierungsangeboten für die Verbundunternehmen folgt einem standardisierten Prozess:



Im ersten Schritt erfolgt die Bedarfserhebung und -analyse, gefolgt von der Konzeptentwicklung und als drittem und vierten Schritt die Umsetzung vor Ort sowie die Erfolgskontrolle.

Zu den Qualifizierungsangeboten gehören neben technischen Kursen, auch kaufmännische Kurse und Soft Skills-Kurse. Die Präsenzkurse werden im Qualifizierungszentrum des Mitinitiators LEAG in Lübbenau umgesetzt. Die Bereitstellung von digital gestützten Qualifizierungsangeboten in einem Lernmanagementsystem ermöglicht orts- und zeitunabhängiges Lernen und trägt zum Wissens- und Ergebnistransfer sowie zur kollaborativen Zusammenarbeit bei.



Schritt 1: Bedarfserhebung und -analyse

Zur Bedarfsermittlung in den Unternehmen kamen im Laufe der vierjährigen Projektlaufzeit unterschiedliche Methoden zur Anwendung. Zu Beginn wurde ein **zweistufiges Interviewmodell** favorisiert, das aus einem Online-Einstiegsinterview (siehe [Anhang 7.6](#)) und einem leitfadengestützten Interview im Unternehmen (siehe [Anhang 7.7](#)) bestand und vor allem der Akquise von Verbundunternehmen diente.

Zu einem Zeitpunkt, zu dem der Verbund bereits gewachsen war und inspiriert durch Erfahrungen aus österreichischen Qualifizierungsverbünden, kam eine **Bedarfsmatrix** in Form einer Exceltabelle zur Anwendung, in die die Unternehmen eigenständig ihre Bedarfe eintragen konnten.

Um den vielfältigen Anforderungen und der Heterogenität des Verbundes besser gerecht zu werden, wurden mit wachsender Größe und zunehmender Komplexität des QLEE-Verbundes zusätzliche, interaktive Formate zur Bedarfserhebung integriert. Besonders hervorzuheben sind die sogenannten **MTO-Workshops**, die als partizipative und dialogorientierte Best-Practice-Methode im QLEE-Verbund etabliert wurden (vgl. [Abschnitt 4.1](#)).



Schritt 2: Konzeptentwicklung

Die Erhebung und Analyse der Qualifizierungsbedarfe im QLEE-Verbund bilden den Ausgangspunkt für die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten, denen ein modular aufgebautes **Blended-Learning-Konzept** zugrunde liegt.

Ein besonderes Augenmerk liegt auf der **Verzahnung von Präsenz- und Onlinephasen**: Selbstlernphasen, interaktive Webinare sowie praxisorientierte Präsenzveranstaltungen wechseln sich ab. Darüber hinaus wird von den Trainer*innen gezielt die Integration von **Praxisprojekten** in das didaktische Konzept gefordert. Durch reale Anwendungs-

beispiele, Exkursionen, Gruppenarbeiten und Transferaufgaben wird das anwendungsorientierte Lernen unterstützt und der Austausch zwischen den Teilnehmenden angeregt.

Ergänzend ist für jedes Modul die Entwicklung von **asynchronen Lernangeboten im Lernmanagementsystem** vorgesehen, die von den verantwortlichen Fachleuten gemeinsam konzipiert werden.



Schritt 3: Umsetzung der Weiterbildungsangebote

Die Grundlage für eine erfolgreiche Durchführung der QLEE-Weiterbildungen wird in der intensiven und detaillierten **Vorbereitungsphase** gelegt. Diese beinhaltet neben dem *Vertragsmanagement* mit den Lehrenden auch den Eintrag der Weiterbildungsangebote in die zentrale *Eventmanagementplattform IDLOOM*.

Das *Teilnehmendenmanagement für Moodle* ist ein weiterer zentraler Baustein der Vorbereitung. Hinzu kommt die Organisation von logistischen Aspekten (Unterbringung, Catering, Exkursionen).

Die operative **Durchführung** beginnt am Veranstaltungstag mit dem *Empfang* der Teilnehmenden und einem digitalen *Check-in*.

Während der Veranstaltung übernimmt das Organisationsteam die Steuerung und Überwachung aller logistischen und organisatorischen Abläufe und dokumentiert alle relevanten Daten, um eine transparente Nachbereitung zu ermöglichen.

Nach Abschluss der Weiterbildung schließt sich eine umfassende **Nachbearbeitungsphase** an, in der alle wesentlichen Dokumente wie Anwesenheitslisten, Evaluationsbögen und Veranstaltungsprotokolle zentral archiviert werden.



Schritt 4: Abschluss & Erfolgskontrolle

Die Evaluationen beziehen sich unter anderem auf die Inhalte, die Struktur und die Praxisrelevanz der einzelnen Module. Neben fachlichen und strukturellen Kriterien werden auch die eingesetzten Methoden und Medien hinsichtlich ihres Nutzens, ihrer Angemessenheit und der Akzeptanz durch die Teilnehmenden bewertet (siehe Anhang 7.8).

Die Ergebnisse der Evaluationen wie auch der geführten **Abschlussinterviews** werden ausgewertet und dienen als Grundlage für die kontinuierliche Verbesserung des Weiterbildungsangebots.



Alle vier Schritte – von der Bedarfserhebung und -analyse, über die Konzeptentwicklung bis hin zur Umsetzung vor Ort sowie die Erfolgskontrolle – sind unabdingbar für das Gelingen der maßgeschneiderten Qualifizierungsmaßnahmen. Die systematische Herangehensweise, die diesem Prozess zugrunde liegt, sichert die Arbeitsqualität ab. Mit jedem weiteren Mal wird das Einhalten von allen vier Schritten routinierter.

3.3 Beteiligung von Kommunen und zivilgesellschaftlichen Akteur*innen

Die Beteiligung von Kommunen und zivilgesellschaftlichen Akteur*innen ist ein zentraler Bestandteil des Qualifizierungsverbundes QLEE. Sie trägt dazu bei, die Energiewende und den Strukturwandel nicht nur technisch, sondern auch gesellschaftlich zu verankern. Kommunen und lokale Organisationen besitzen eine wichtige Multiplikationsfunktion, gelten als Vertrauensinstanzen und gestalten den regionalen Wandel aktiv mit. Ihre Einbindung schafft Nähe zu den Menschen vor Ort und fördert die Akzeptanz für neue Technologien und Bildungsangebote.

Warum diese Beteiligung eine Schlüsselrolle spielt

Die aktive Einbindung dieser Gruppen ist weit mehr als ein begleitendes Element, sie ist eine Kernleistung des Verbundes, weil sie die Energiewende in die Breite der Gesellschaft trägt. Kommunen gestalten die Rahmenbedingungen für lokale Entwicklung, zivilgesellschaftliche Organisationen erreichen Menschen in ihrem Alltag, und junge Menschen bringen frische Perspektiven und Zukunftsmut mit. Ihre Beteiligung sorgt dafür, dass Qualifizierungsangebote nicht isoliert entstehen, sondern aus der Region heraus und für die Region entwickelt werden.

Gleichzeitig profitiert der Verbund selbst in mehrfacher Hinsicht: durch die Rückmeldung aus der Praxis, durch die Verbreitung seiner Angebote über bestehende Netzwerke und durch die Stärkung seiner gesellschaftlichen Legitimation. Die Beteiligung dieser Gruppen erhöht die Sichtbarkeit, fördert die Qualität der Angebote und schafft eine breite Basis für nachhaltige Wirkung.

Kommunale Beteiligung als strategischer Hebel

Kommunen sind zentrale Akteur*innen bei der Umsetzung von Energiewendeprojekten, der Fachkräftesicherung und der Gestaltung regionaler Entwicklung. Im Rahmen von QLEE wurden sie über verschiedene Formate eingebunden, etwa durch Informationsveranstaltungen, Grundkurse zu Energiethemen oder Dialog- und Austauschformate. Diese Formate bieten kommunalen Vertreter*innen die Möglichkeit, sich zu informieren, weiterzubilden und aktiv in die Gestaltung des Verbundes einzubringen.

Die Zusammenarbeit mit der **Lausitzrunde**, einem Zusammenschluss vom Strukturwandel betroffener Kommunen der Lausitz, zeigt, wie wichtig es ist, kommunale Perspektiven frühzeitig einzubeziehen. Sie bringen nicht nur strategisches Wissen ein, sondern helfen auch dabei, regionale Bedarfe zu identifizieren und die Angebote des Verbundes passgenau auszurichten.

Zivilgesellschaft als Brücke zur Bevölkerung

Zivilgesellschaftliche Organisationen wie **Sportvereine, Feuerwehren, Nachbarschaftsinitiativen oder lokale Verbände** sind tief in der Region verwurzelt und genießen ein hohes Maß an Vertrauen. Sie erreichen Menschen, die über klassische Bildungs- und Wirtschaftsstrukturen oft schwer ansprechbar sind. Die Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Akteur*innen hat gezeigt, wie niedrigschwellige Formate dazu beitragen können, das Thema Erneuerbare Energien in die Breite zu tragen und neue Zielgruppen zu aktivieren.

Junge Menschen als Botschafter*innen der Energiewende

Eine besonders wichtige Zielgruppe sind junge Erwachsene zwischen 18 und 27 Jahren. Sie stehen am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn und sind zugleich die Generation, die die Energiewende langfristig gestalten wird. Sie bringen Offenheit für neue Technologien, digitale Kompetenzen und ein hohes Maß an Innovationsbereitschaft mit. Indem man sie als Botschafter*innen qualifiziert, schafft man Multiplikator*innen, die ihre Generation erreichen, Begeisterung für nachhaltige Lösungen wecken und den gesellschaftlichen Wandel aktiv vorantreiben. Ihre Glaubwürdigkeit und ihr Engagement sind entscheidend, um die Energiewende nicht nur technisch, sondern auch kulturell und sozial zu verankern.

Formate für Beteiligung und Aktivierung

Für die erfolgreiche Beteiligung von Kommunen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und jungen Menschen hat sich eine Reihe von Formaten bewährt, die sowohl niedrigschwellig als auch praxisnah gestaltet sind ([siehe Anhang 7.9](#)). Informationsveranstaltungen bieten grundlegende Einblicke in die Energiewende, Qualifizierungsmöglichkeiten und regionale Entwicklungschancen. Sie schaffen Raum für Austausch, bauen Hemmschwellen ab und ermöglichen es, erste Berührungspunkte mit dem Thema zu schaffen, besonders für kommunale Vertreter*innen und lokale Initiativen.

Ergänzend dazu richten sich Grundkurse für Einsteiger*innen an Personen ohne technischen Hintergrund, die sich praxisnah mit Technologien wie Photovoltaik, Windenergie Onshore oder Wasserstoff vertraut machen möchten. Diese Kurse fördern das Verständnis für die Energiewende und eröffnen neue Perspektiven für berufliche und gesellschaftliche Teilhabe.

Ein besonders innovatives Format ist die Zukunftsakademie Lausitz (ZAK), die sich gezielt an junge Erwachsene zwischen 18 und 27 Jahren richtet. Sie qualifiziert diese als Botschafter*innen der Energiewende und vermittelt neben fachlichen Grundlagen auch Zukunftskompetenzen wie Veränderungsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit und demokratische Teilhabe. Die ZAK fördert den Aufbau eines gemeinsamen Mindsets für den Wandel und stärkt die Fähigkeit zur aktiven Mitgestaltung, sowohl im beruflichen als auch im gesellschaftlichen Kontext. (zum Konzept der ZAK siehe Kapitel 4.3).



Für Regionen oder Organisationen, die ähnliche Beteiligungsprozesse anstoßen möchten, empfiehlt sich eine Kombination aus Informationsformaten, praxisorientierten Kursen und dialogischen Bildungsangeboten. Wichtig ist dabei, die jeweiligen Zielgruppen frühzeitig einzubeziehen, ihre Bedarfe zu verstehen und Formate zu entwickeln, die sowohl Wissen vermitteln als auch Haltung und Engagement fördern. Die Erfahrungen aus QLEE zeigen: Beteiligung gelingt dort besonders gut, wo Menschen sich ernst genommen fühlen, konkrete Handlungsmöglichkeiten erkennen und Teil eines größeren Veränderungsprozesses werden können.

Mindset, Soft Skills und demokratische Resilienz

Die Energiewende und der Strukturwandel erfordern nicht nur technisches Wissen, sondern auch Soft Skills und eine Haltung, die Veränderung als Chance begreift. Die QLEE-Formate vermitteln daher auch gezielt Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Konfliktlösung, Selbstwirksamkeit und demokratische Mitgestaltung. Diese Fähigkeiten stärken die Handlungsfähigkeit der Teilnehmenden und fördern eine Kultur der Zusammenarbeit.

Angesichts gesellschaftlicher Spannungen und zunehmender Polarisierung ist es zudem wichtig, auch den Umgang mit Populismus und antidemokratischen Strömungen zu thematisieren. In Workshops und moderierten Dialogformaten lernen Teilnehmende, wie sie in ihrem Umfeld konstruktiv kommunizieren, demokratische Werte vertreten und mit kontroversen Meinungen umgehen können. Diese Angebote fördern nicht nur die Resilienz der beteiligten Akteur*innen, sondern tragen zur Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts bei, ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Umsetzung der Energiewende und des Strukturwandels.



Zielgruppen wie Kommunen, junge Menschen oder zivilgesellschaftliche Organisationen sind entscheidend. Ihre Beteiligung ist kein Nebenaspekt, sondern ein strategischer Baustein für die Wirkung des Verbundes. Sie sorgt dafür, dass die Energiewende nicht nur technisch, sondern auch sozial und kulturell verankert wird. Gerade in ländlich geprägten Regionen wie der Lausitz sind diese Akteur*innen oft die ersten Ansprechpartner*innen für Bürger*innen, ihre Unterstützung ist entscheidend für die Akzeptanz und den Erfolg von Qualifizierungsmaßnahmen.



4. Best Practices

4.1 Vernetzung

Im Folgenden werden unterschiedliche Formate beschrieben, die in QLEE erfolgreich zur Vernetzung genutzt wurden. Dabei handelt es sich sowohl um Vernetzungsangebote für Unternehmen als auch für Kommunen und zivilgesellschaftliche Institutionen.

Die Best-Practice-Beispiele dienen als Anregung für die Entwicklung eigener Vernetzungsformate.

Verbundtreffen zum Thema Förderung betrieblicher Weiterbildung

Wie oben bereits erwähnt, ist ein wichtiges Format der Verbundarbeit das regelmäßig einmal im Quartal stattfindende Verbundtreffen. Die Termine dazu werden bereits Anfang des Jahres abgestimmt und kommuniziert, so dass sich die Verbundunternehmen längerfristig darauf einstellen können.

Neben festen Tagesordnungspunkten – wie der Vorstellung neuer Verbundmitglieder, dem Stand der aktuellen Weiterbildungen sowie der Festlegung des weiteren Vorgehens – steht jedes Verbundtreffen unter einem thematischen Schwerpunkt.

Eine besonders gelungene Veranstaltung war das Verbundtreffen in den Räumen des Zukunftsteams Lausitz der Agentur für Arbeit in Senftenberg, das das Thema Förderung betrieblicher Weiterbildung fokussierte.



Durch die Präsentationen des Zukunftsteams Lausitz des Arbeitgeberservices und der Wirtschaftsförderung erhielten die Verbundunternehmen einen detaillierten Einblick in die Brandenburgischen Fördermöglichkeiten und die Instrumente der Agentur für Arbeit und lernten ihre konkreten Ansprechpartner*innen direkt vor Ort kennen.

Darüber hinaus hatte das Treffen auch für die Referent*innen einen großen Mehrwert, konnten sie doch über den Tellerrand ihrer eigenen Angebote hinausblicken und die Unterstützungsbedarfe der Wirtschaft direkt in Gesprächen mit den Unternehmen erfahren.

Ein gelungenes Beispiel für ein gelebtes Netzwerk.

Workshop Mensch – Technik – Organisation

Voraussetzung für den Aufbau und die Verankerung eines regionalen und branchen-spezifischen Qualifizierungsverbundes ist die **Erhebung betrieblicher Qualifizierungsbedarfe**. Aufgabe des Verbundes ist es, Gelegenheiten, aber auch ein methodisch angeleitetes Vorgehen für die Unternehmen zu entwickeln, das diese unterstützt, über aktuelle Herausforderungen in ihrem jeweiligen betrieblichen Kontext nachzudenken und daraus Qualifizierungsbedarfe abzuleiten. Insbesondere diese systematische Bündelung von Bedarfen kommt in der Unternehmenspraxis und im speziellen in KMU zu kurz, zum Beispiel aufgrund von fehlenden Ressourcen.

Neben betriebsspezifischen Bedarfserhebungen in Form von Interviews (siehe Abschnitt 3.2) haben sich in der Verbundpraxis unternehmensübergreifende **MTO-Workshops** bewährt. Denn Transformation braucht einen ganzheitlichen Blick auf **Mensch – Technik – Organisation**. Mithilfe des MTO-Konzeptes wurde die Bedarfserhebung systematisiert und strukturiert. Der MTO-Ansatz stammt aus der Arbeitswissenschaft und wurde von Eberhard Ulich¹² entwickelt. Im Rahmen der Bedarfserhebung wurde das Konzept an die Gegebenheiten des Qualifizierungsverbundes angepasst und im Sinne einer Reflexionshilfe genutzt.

Das MTO-Konzept geht davon aus, dass Mensch, Technik und Organisation in gegenseitiger **Abhängigkeit** stehen und damit in ihrem **Zusammenwirken** zu reflektieren sind. Eine Veränderung in einem der drei Teilbereiche wirkt auf die anderen zurück. Die Zielstellung des Workshops besteht darin, dass zunächst jedes Unternehmen für sich die Herausforderungen in den drei Teilsystemen nacheinander reflektiert und analysiert.

¹² Strohm, O. & Ulich, E. (1997). Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Nach jeder Phase stellen die Unternehmensakteur*innen ihre Herausforderungen vor und diskutieren mit den anderen Teilnehmenden ihre Handlungsableitungen, die am Ende des Workshops in **konkrete Qualifizierungsbedarfe** überführt werden. Dabei wirken vier Grundsätze in den Workshops zusammen: Beobachten statt Bewerten, Wechselwirkungen reflektieren, Gestaltungsspielräume erkennen und Synergien nutzen.



Bei allen betrieblichen Veränderungsprozessen können die drei Dimensionen (Mensch – Technik – Organisation) immer mitgedacht werden und als Analyseinstrument hilfreich sein, anstatt nur einzelne Aspekte zu optimieren.

Die drei Dimensionen praktisch gedacht:

Mensch: Wie werden Mitarbeitende befähigt und beteiligt?

Beispiel: Einführung eines neuen Tools mit Schulung, Lernbegleitung, Feedback-schleifen.

Technik: Wie unterstützt oder überfordert die Technik die Menschen?

Beispiel: Automatisierung entlastet, erzeugt aber auch negative Emotionen bspw. Kontrollverlust.

Organisation: Wie sind Abläufe, Entscheidungswege und Rollen gestaltet?

Beispiel: Eine gute Software nützt nichts, wenn Verantwortlichkeiten unklar sind.

Anhang 7.10 zeigt den Ablauf einer MTO-Analyse.

4.2 Qualifizierungsangebote

Im Folgenden werden exemplarisch zwei gelungene Qualifizierungsangebote dargestellt, die nicht nur besonders häufig nachgefragt wurden, sondern auch als Best Practice für im Netzwerk entwickelte und genutzte Angebote stehen. Grundsätzlich richten sich die Weiterbildungsmaßnahmen an Beschäftigte regionaler Klein- und Mittelstandsunternehmen, sowie an die Belegschaft der LEAG. Aber auch kommunale und zivilgesellschaftliche Akteur*innen profitieren von der Beteiligung im QLEE, in dem sie z.B. in Grundkursen ein Verständnis für neue Technologien bekommen.

Fachexpert*in für Wasserstoffanwendungen mit IHK-Zertifikat

Die Weiterbildung „Fachexpert*in für Wasserstoffanwendungen mit IHK-Zertifikat“ basiert auf einem Konzept der IHK Cottbus, das mit einem IHK-Zertifikat abschließt und Grundwissen zum Thema Wasserstoffanwendung im Unternehmen vermittelt. Die Qualifikation richtet sich an alle Fach- und Führungskräfte, die das Potenzial des Energieträgers Wasserstoff für sich selbst und ihr Unternehmen ausloten und erste Realisierungsschritte vorantreiben wollen, insbesondere in den Bereichen Mobilität/Logistik, Produktion, Energie(-Versorgung) und Klimabilanz.

Die Durchführung erfolgte in Form eines Blended-Learning-Lernformates, das aus sieben Modulen zu je zehn Unterrichtseinheiten besteht:

Modul 1: Ökologische und ökonomische Grundlagen

Modul 2: Eigenschaften des Wasserstoffs

Modul 3: Erzeugung des Wasserstoffs

Modul 4: Anwendungsgebiete der Wasserstofftechnologie

Modul 5: Speicherung, Transport und Lagerung von Wasserstoff

Modul 6: Umweltschutz und Arbeitssicherheit

Modul 7: Vorschriften und Gesetzesgrundlagen

Ablauf der Module

Einstimmungsphase auf der Lernplattform (1 LE)

Einführung ins Thema durch verschiedene Medien

2. Selbstlernphase: Festigung

 **E-Learning: Übung und Festigung (2 LE)**
Lernaufgaben, Reflexionsaufgaben, weiterführende Inhalte

 Onlinezusammenarbeit, Austausch, Fragerunden

3. Selbstlernphase: selbstgesteuertes Lernen

 Feedback

 Weitere Schritte

1. Präsenztermin (7 LE)

 Einführung, Inhaltsvermittlung

 Methoden zur Gruppenarbeit

 Zusammenfassung und Reflexion

2. Onlinetermin (2 LE)

 Auswertung: Lernaufgaben für die Anwendung im eigenen betrieblichen Kontext auswerten

 **Prüfungsanforderungen**
Auswertung der Übungsaufgaben mit Bezug zum Abschluss test

Einstimmungsphase auf der Lernplattform
Nächstes Modul

Jedes Modul startete freitags in Präsenz im Qualifizierungszentrum der LEAG in Lübbenaу. Am darauffolgenden Mittwoch fand ein Onlinetermin (via MS Teams) statt, in dem die Teilnehmenden mit dem jeweiligen Dozenten die Reflexions- und Übungsfragen besprechen, Verständnisfragen stellen und diskutieren konnten.

Zu jedem der Module standen weiterführende Informationen, Hausaufgaben sowie Reflexions- und Übungsfragen in Form von Multiple Choice und Freitextaufgaben online zur Verfügung. Das Lernmanagementsystem ermöglichte orts- und zeitunabhängiges Lernen und ein individuelles, an den Lernfortschritt der Einzelnen angepasstes, Qualifizierungstempo.

Im letzten Präsenztermin fand die IHK-Prüfung online im PC-Kabinett des LEAG-Qualifizierungszentrums statt.

Eine Besonderheit dieses Angebotes war die Integration von Videoaufnahmen aus dem Präsenzteil. Diese wurden gekürzt (Pausen, Diskussionen, usw.) und mit einem Overlay der Präsentation ausgestattet, um jeder gezeigten Folie den genauen Wortlaut des Dozenten zuordnen zu können.

Eine weitere Besonderheit war die wissenschaftliche Begleitung der Pilotdurchführung durch die Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg – insbesondere durch das Fachgebiet Thermische Energietechnik, das Wasserstoff-Forschungszentrum unter Leitung von Prof. Dr. Lars Röntzsch sowie das Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung. Für die Teilnehmenden konnten dadurch 4 Credit-Points auf insgesamt 100 Unterrichtseinheiten zertifiziert werden.

Diese enge Verzahnung von akademischer Expertise und praxisnaher Weiterbildung zeigt nicht nur einen hohen Qualitätsstandard, sondern leistet auch einen wichtigen Beitrag zur Bekämpfung des Fachkräftemangels in der Region. Indem wissenschaftliche Erkenntnisse direkt mit beruflicher Qualifizierung verbunden werden, entstehen Synergien, die sowohl die individuelle Karriereentwicklung fördern als auch die Innovationskraft der gesamten Bildungslandschaft stärken.

Grundkurse zu EE-Technologien

Die QLEE-Grundkurse sind eintägige Präsenzseminare für Nicht-Techniker*innen aus Verwaltungen, KMU, Vereinen und kommunalen Gremien. Inhalte sind Technikgrundlagen, Wirtschaftlichkeitsfragen, rechtliche Rahmenbedingungen und konkrete Umsetzungsprozesse. Das Präsenzformat fördert intensiven Austausch zwischen Kommunen, Unternehmen und Vereinen. Teile der Kursreihe werden in Kooperation mit QLEE-Partner*innen bzw. Verbundmitgliedern angeboten. Dies erhöht die fachliche Reputation und macht die Inhalte für Teilnehmende unmittelbar nachvollziehbar, weil Referent*innen reale Projekte und Umsetzungswissen aus der Region beisteuern. Durch praktische Fallbeispiele und Erfahrungsberichte aus der Lausitz werden theoretische Inhalte direkt auf lokale Entscheidungsfragen übertragbar und Handlungssicherheit geschaffen. Partner*innen bringen zugleich etablierte Netzwerke in Kommunen, Verbänden und Unternehmen ein, was Teilnehmendenrekrutierung, Teilnahmeheterogenität und die Akzeptanz der Kurse deutlich verbessert.

Grundkurse zu erneuerbaren Energien haben einen Mehrwert und wirken besonders dann, wenn sie regional verankert, niedrigschwellig und vernetzend gestaltet sind. Regionale Praxisbeispiele und Referierende aus der Lausitz erhöhen die Relevanz der Inhalte und schaffen Vertrauen bei Teilnehmenden, weil lokale Herausforderungen und Lösungswege direkt sichtbar werden. Verständliche Sprache, keine vorausgesetzten Vorkenntnisse und handlungsorientierte Aufbereitung senken Barrieren und ermöglichen eine breite Teilnahme. Präsenzformate bieten darüber hinaus wertvolles Vernetzungspotenzial. Sie bringen Mitarbeitende aus Kommunen, Unternehmen und Vereinen zusammen. Die heterogene Teilnehmendengruppe lässt sich bewusst nutzen, indem kommunale Netzwerke und zivilgesellschaftliche Organisationen gezielt angesprochen werden, um unterschiedliche Perspektiven und Praxiswissen einzubinden (siehe [Anhang 7.11](#)).

4.3 Formate für Kommunen und zivilgesellschaftliche Akteur*innen

Das QLEE-Angebot für Kommunen, zivilgesellschaftliche Institutionen und junge Menschen ist formatbasiert aufgebaut. Jedes Format hat eine klare Zielsetzung, eine typische Zielgruppe und definierte Produkte. Die Kombination aus digitalen Kurzformaten, ganztägigen Präsenzkursen, mehrtägigen Aktivierungsangeboten und systematischen Stakeholdergesprächen schafft Anschlüsse für Verwaltungen, Vereine, KMU und junge Menschen. Exemplarisch werden im folgenden Best Practices vorgestellt, die erfolgreichen Veranstaltungen, Methoden und Umsetzungsschritte praxisnah aufbereiten.

energieXchange als digitale Diskussionsreihe

Der energieXchange ist eine öffentliche digitale Diskussionsreihe von QLEE, die aktuelle und regional relevante Themen der Energiewende in kompakten Sessions von 90 bis 120 Minuten behandelt. Das Format kombiniert einen fokussierten Fachinput mit praxisnahen Best-Practice-Beispielen und einem moderierten Austausch, ermöglicht direkte Teilnehmendenfragen und liefert unmittelbar umsetzbare Hinweise.

Das energieXchange-Format dient gleichermaßen als Informationsangebot und Vernetzungsplattform für Verwaltungen und Unternehmen.

Das Format wirkt besonders gut, wenn es kurz, praxisnah und niedrigschwellig gestaltet ist. Die digitale Umsetzung ermöglicht einen breiten und schnellen Zugang für Mitarbeitende aus Verwaltung, Unternehmen und Vereinen. Kurze, fokussierte Sessions treffen den Zeitdruck in Verwaltungen und Betrieben. Prägnante Impulse und konkrete Best-Practice-Beispiele machen Inhalte sofort handlungsrelevant und reduzieren Umsetzungsbarrieren, weil sie realistische Pfade und erprobte Lösungen aufzeigen. Der Live-Austausch, moderierte Fragerunden und klar aufbereitete Follow-up-Materialien fördern die Vernetzung zwischen Akteur*innen und leiten interessierte Teilnehmende zielgerichtet zu vertiefenden Formaten weiter. Regelmäßige Sessions erhöhen darüber hinaus die Sichtbarkeit von QLEE-Angeboten, unterstützen das Recruiting für Weiterbildungen und stärken die Wahrnehmung des Verbundes in der Region.

Der energieXchange ist ein skalierbares Digitalformat, das schnellen Wissenszugang, konkrete Handlungshinweise und Vernetzung verbindet und so lokale Transformationsprozesse effektiv unterstützt (siehe [Anhang 7.12](#) sowie [Anhang 7.13](#)).

Zukunftsakademie Lausitz

Die Beteiligung von jungen Menschen ist für die gesellschaftliche Verankerung des Strukturwandels in der Lausitz zentral. Formate müssen zugleich niedrigschwellig, praxisnah und verbindlich sein, damit sie Vertrauen aufbauen, lokale Handlungskapazitäten stärken und dauerhafte Netzwerke entstehen. Die Zukunftsakademie Lausitz (ZAK) ist ein bewährtes Beispiel, wie ein mehrtägiges Bildungs- und Aktivierungsformat diese Anforderungen systematisch erfüllt und sich in die Angebotslandschaft des QLEE-Verbundes einfügt.

Die ZAK ist ein mehrtägiges Intensivformat für junge Erwachsene (18-27 Jahre) und Multiplikator*innen, das QLEE gemeinsam mit Partnern wie DGB REVIERWENDE und DGB-Jugend Berlin Brandenburg durchführt. Ziel ist es, Wissen zur Energiewende zu vermitteln, Berufs- und Gestaltungsoptionen aufzuzeigen und Teilnehmende als Bot-

schafter*innen der Transformation zu qualifizieren. Methodisch verbindet die ZAK sowohl Workshops zu Technologie und Berufswegen, oder planspielartige Kleingruppenarbeiten mit praxisnahen Exkursionen zu Tagebauen, Solar- und Windparks sowie kreative Visioning-Methoden und einen Politikdialog.

Programmdesign und didaktische Logik

Die ZAK folgt einer klaren Lernprogression: Ankommen und Erwartungsabgleich schaffen eine gemeinsame Ausgangslage; regionale Einführung und kontextspezifische Inputs verankern Wissen; Technologie- und Berufsworkshops vermitteln Fachverständnis und Orientierung; Exkursionen machen Transformation sichtbar und emotional erfahrbar; moderierte Kreativ- und Pitch-Formate bündeln Erkenntnisse und verbinden Teilnehmende mit Entscheidungsträger*innen. Planspiel-Elemente und das Arbeiten in drei thematischen Perspektivgruppen (ökonomisch, sozial, ökologisch) fördern Perspektivwechsel, Empathie und die Fähigkeit, intersektorale Lösungen zu entwickeln (siehe [Anhang 7.14](#)).

Warum dieses Format wirkt

Praxisnähe: Orte der Transformation vor Ort (Tagebau, Renaturierung, Solar- und Windanlagen, Innovationsbaustellen) machen technische, ökologische und soziale Dimensionen unmittelbar erfahrbar und bilden die Grundlage für fundierte lokale Entscheidungsprozesse.

Niedrigschwelligkeit: Keine Teilnahmegebühren, einfache Anmeldung und heterogene Teilnehmendenstruktur (Studierende, Auszubildende, FÖJ-Teilnehmende, junge Berufstätige) sichern breite Ansprache und soziale Durchmischung.

Partizipation und Dialog: Rollenplanspiele, moderierte Diskussionen und Pitches vor politischen Gästen schaffen echte Mitsprachemöglichkeiten und erhöhen die Legitimität lokaler Maßnahmen.

Berufs- und Netzwerkwirkung: Workshops zu Wind, Wasserstoff, Netzen und Betrieb sowie Einblicke in Simulatoren und Handwerksberufe verknüpfen Bildungs- mit Arbeitsmarktperspektiven und unterstützen Fachkräftegewinnung.

Multiplikation: Dokumentation, Alumni-Netzwerke und Follow-up-Formate sorgen dafür, dass Impulse in Kommunen, Vereinen und Unternehmen weiterwirken.

Kommunal-Workshop-Reihe

Die Kommunal-Workshop-Reihe ist ein digitales Kurzformat (2 Stunden) für Verwaltungen und kommunale Entscheider*innen, das in Kooperation mit der Agentur für Erneuerbare Energien e.V. (AEE) umgesetzt wird. Ziel ist, aktuelle Fragestellungen der Energiewende praxisnah zu adressieren, schnelle Handlungsimpulse zu geben und lokale Entscheidungsprozesse mit Fachwissen sowie umsetzbaren Empfehlungen zu unterstützen. Typische Produkte sind Vortragsfolien, kompakte Handlungsempfehlungen und ein kuratierter Zugang zu Best-Practice-Materialien.

Digitale Workshops für Kommunen sollten kurz und prägnant konzipiert sein. Zweistündige Formate schaffen eine hohe Zeitökonomie und erlauben auch stark ausgelasteten Amtsleitungen und Fachbereichsverantwortlichen einen niedrigschwelligen Einstieg, ohne lange Abwesenheiten vom Arbeitsplatz. Der inhaltliche Fokus liegt auf lokal anwendbaren Maßnahmen, die sich unmittelbar in kommunale Planungs- und Entscheidungsprozesse überführen lassen. Durch die Kooperation mit fachlich anerkannten Partner*innen wie der Agentur für Erneuerbaren Energien (AEE) erhält die Veranstaltungsreihe wissenschaftlich fundierte und aktuelle Inhalte, zugleich steigt die Reichweite und Glaubwürdigkeit gegenüber Verwaltung, Gemeinderäten und lokalen Stakeholdern. Live Q&A-Segmente schaffen Raum für die Klärung konkreter Problemstellungen und bereitgestellte Materialien, wie Vortragsfolien, Toolkits und Förderhinweise, sichern die Anschlussfähigkeit und erleichtern unmittelbar umsetzbare Schritte vor Ort (siehe [Anhang 7.15](#) sowie [Anhang 7.16](#)).

Die QLEE-Formate sind nicht isoliert, sondern bilden eine durchlässige Angebotslandschaft: Erkenntnisse aus Stakeholdergesprächen fließen in Portaltexte (Förderkompass, EE-Wissen) und in die Themenwahl von Workshops. Die digitale Reihe energieXchange dient als leichter Einstiegszugang, während die Grundkurse und Präsenzworkshops fachliches Verständnis vertiefen und den interinstitutionellen Austausch stärken. Die Zukunftsakademie Lausitz schafft langfristig wirksame Multiplikator*innen.



5. Transfer und Internationalisierung: Impulse für Weiterentwicklung

Der Qualifizierungsverbund QLEE hat gezeigt, wie regionale Zusammenarbeit zur Fachkräftesicherung und zur Gestaltung des Strukturwandels beitragen kann. Doch die Herausforderungen, denen sich QLEE stellt, etwa der Umbau der Energieversorgung, die Qualifizierung für neue Technologien und die Aktivierung regionaler Potenziale, sind nicht auf die Lausitz beschränkt. Sie betreffen viele Regionen in Europa und darüber hinaus. Deshalb lohnt es sich, den Blick zu weiten und den QLEE-Ansatz als Modell für internationalen Wissenstransfer und Kooperation zu verstehen.

Impulse aus dem internationalen Austausch

Bereits während der Projektlaufzeit gab es wertvolle Begegnungen mit internationalen Partner*innen. Der Austausch mit **Studium Wodoru (Polen)** und **ECUK – Energetické centrum Ústeckého kraje (Tschechien)** sowie mit Delegationen aus verschiedenen Ländern hat gezeigt: Das Interesse an regionalen Qualifizierungsverbünden ist groß. In Gesprächen und Workshops wurden zentrale Elemente von QLEE vorgestellt, z.B. die Rolle des Leitbetriebs, die regionale Vernetzung und die praxisnahe Entwicklung von Weiterbildungsangeboten. Diese Formate haben nicht nur zur Sichtbarkeit des Projekts beigetragen, sondern auch neue Perspektiven eröffnet.

Warum Internationalisierung wichtig ist

Internationalisierung ist kein zwingender Bestandteil beim Aufbau eines Qualifizierungsverbundes, aber sie kann eine strategische Erweiterung sein. Sie fördert Innovation durch externe Impulse, stärkt die Sichtbarkeit des Verbundes und kann langfristig zur Etablierung eines europäischen Netzwerks beitragen. Für Entscheider*innen bietet sie die Möglichkeit, voneinander zu lernen, gemeinsame Herausforderungen zu identifizieren und Lösungen zu entwickeln, die über nationale Grenzen hinauswirken.

Formate für Wissenstransfer und Kooperation

Wer den QLEE-Ansatz weiterdenken möchte, kann auf verschiedene Formate zurückgreifen:

Delegationsbesuche und Hospitationen: ermöglichen direkte Einblicke in die Arbeit des Verbundes.

Fachworkshops und gemeinsame Veranstaltungen: fördern den Austausch zu konkreten Themen wie Wasserstoffqualifizierung oder kommunaler Beteiligung.

Dokumentation von Best Practices: schafft eine Grundlage für die Übertragbarkeit des Modells.

Partnerschaften mit Bildungs- und Innovationsnetzwerken: stärken die europäische Dimension und eröffnen neue Fördermöglichkeiten.



Für alle, die einen Qualifizierungsverbund gründen oder weiterentwickeln möchten, lohnt sich die frühzeitige Einbindung internationaler Perspektiven, sei es durch gezielten Austausch, gemeinsame Projekte oder die strategische Öffnung für europäische Netzwerke. Der QLEE-Ansatz bietet dafür eine solide Grundlage und kann als Inspiration für ähnliche Initiativen dienen.



6. Lessons Learned – Voraussetzungen gelingender Zusammenarbeit im Verbund

Um sowohl Erfolgsfaktoren als auch Herausforderungen in der Projektzusammenarbeit nachvollziehbar zu machen und somit einen Wissenstransfer in andere Innovations- und Wirtschaftsnetzwerke zu ermöglichen, wurden anhand von leitfadengestützten Interviews mit neun zentralen Projektpartner*innen des Qualifizierungsverbundes die Prozesse der Zusammenarbeit, Steuerung und Umsetzung innerhalb des Projekts reflektiert und evaluiert. Der Fokus liegt somit nicht auf der Frage, ob Ziele erreicht wurden, sondern wie sie erreicht werden konnten – und welche strukturellen, prozessualen und kommunikativen Bedingungen den Projektprozess förderten oder hemmten.

Die Prozessevaluation des QLEE-Verbundes zeigt, dass erfolgreiche inhaltliche Zusammenarbeit in kooperationsbasierten Projekten nicht allein von fachlichen Kompetenzen abhängt. Entscheidend sind auch die Strukturen und Prozesse, in denen diese Zusammenarbeit verankert ist. Bevor Inhalte gemeinsam gestaltet werden können, müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine konstruktive und tragfähige Zusammenarbeit sicherstellen.

Vier Aspekte erwiesen sich dabei als zentrale Voraussetzungen:



Stabilität

In kooperativen Verbundstrukturen wie QLEE bilden personelle Ressourcen die zentrale infrastrukturelle Grundlage der Handlungsfähigkeit. Ihre Bedeutung geht über quantitative Kapazitäten hinaus und umfasst qualitative Aspekte wie Kompetenzpassung, institutionelle Verankerung von Verantwortlichkeiten sowie Kontinuität.

Die Evaluation zeigt, „*dass das schon extrem wichtig ist, dass in solchen Projekten die führenden Köpfe möglichst konstant bleiben*“ (Projektleitung QLEE) und eine allgemeine personelle Stabilität ein entscheidender Faktor für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und somit die Prozessqualität und Kohärenz der Verbundarbeit ist.

Gleichzeitig stellt personelle Stabilität allein kein hinreichendes Kriterium für nachhaltige Projektqualität dar. Gerade in komplexen, mehrjährigen Kooperationen unterliegen personelle Konstellationen natürlichen Fluktuationen – durch Rollenwechsel, institutionelle Veränderungen oder Projektverlängerungen. Entscheidend ist daher nicht primär die Stabilität einzelner Personen, sondern die Stabilität der Prozesse, in denen Wissen, Verantwortung und Entscheidungslogiken verankert sind.

Ein belastbares Verbundesystem zeichnet sich somit dadurch aus, dass institutionalisierte Kommunikations-, Dokumentations- und Übergaberoutinen personelle Veränderungen auffangen können, ohne dass zentrale Arbeitszusammenhänge verloren gehen. Wird Prozessstabilität als strukturelles Prinzip verstanden, kann Personalwechsel sogar als Entwicklungschance genutzt werden – etwa zur Integration neuer Perspektiven oder Kompetenzen. Die nachhaltige Sicherung des Projekterfolgs beruht somit weniger auf personeller Konstanz als auf der Fähigkeit, institutionelles Lernen und Wissensweitergabe systematisch zu gestalten.

Verbindlichkeit als Voraussetzung für Dynamik und Flexibilität

Im Verlauf von QLEE erwies sich die hohe Flexibilität der Mitarbeitenden als zentraler Erfolgsfaktor. Aufgaben wurden adaptiv verteilt, Prioritäten im Prozess angepasst und Schnittstellen zwischen den Partnerinstitutionen dynamisch gestaltet. Dieses Muster belegt eine ausgeprägte *organisationale Resilienz* – verstanden als Fähigkeit, auf externe oder interne Veränderungen mit lernorientierter Anpassung zu reagieren.

Die daraus ableitbare Erkenntnis lautet, dass flexible Aufgabenverteilung nicht als temporäre Notlösung, sondern als strukturierbares Prinzip angesehen werden kann. Voraussetzung ist jedoch, dass diese Flexibilität durch transparente Kommunikation, institutionelle Rückkopplung und Verbindlichkeit in den Absprachen abgesichert wird.

Verbindlichkeit stellt in kooperativen Strukturen die zentrale Übersetzungsleistung zwischen Planung und Umsetzung dar. Sie entsteht dort, wo Rollen, Entscheidungswege und Verantwortlichkeiten nicht nur definiert, sondern durch kommunikative und dokumentarische Praktiken fortlaufend bestätigt werden.

Im QLEE-Verbund erwies sich das Zusammenspiel aus Steuerung, Selbstorganisation und kollektiver Verantwortung als zentrales Lernfeld. Während klassische Projektarchitekturen auf formale Rollenzuweisungen setzen, zeigt sich hier, dass Verbindlichkeit als sozialer Prozess begriffen werden muss – sie entsteht in der Praxis, durch kontinuierliche Abstimmung, Rechenschaft und Sichtbarkeit von Zuständigkeiten.

Im Verlauf der Evaluation wurde deutlich, dass Steuerung im Verbund nicht linear verläuft, sondern sich an situativen Anforderungen ausrichtet. Diese adaptive Steuerung – etwa die Bildung von Arbeitsgruppen (AG Weiterbildung, AG Verbund etc.) – erwies sich als lernförderlich, weil sie Expertise bündelt und Eigenverantwortung stärkt.

Gleichzeitig zeigt sich, dass adaptive Steuerung auf eine strukturierte Rahmung angewiesen ist, um Lernprozesse dauerhaft zu verankern. Das Lernen aus der ersten Projektphase verdeutlicht, dass projektinterne Steuerungsmechanismen zugleich formalisiert und partizipativ sein müssen.

Für die Weiterentwicklung empfiehlt sich die Implementierung eines „Reflexiv-verbindlichen Steuerungssystems“, das drei Ebenen integriert:

- 1. Formale Ebene:** Schriftlich fixierte Aufgaben- und Entscheidungsstrukturen (Aufgabenmapping, Zuständigkeiten).
- 2. Interktionale Ebene:** Regelmäßige Reviews mit Feedback- und Anpassungslogik.
- 3. Lernsystemische Ebene:** Institutionalisierte Lernschleifen, in denen Entscheidungen und Prozesse regelmäßig reflektiert und ggf. revidiert werden.

Verbindlichkeit wird so nicht als Kontrolle, sondern als kommunikative Stabilität verstanden – ein Merkmal lernfähiger Netzwerke.

Transparenz als Grundlage kollektiver Orientierung

Transparenz bildet die Voraussetzung für Orientierung, Vertrauen und Selbststeuerung in interorganisationalen Verbundprojekten. Sie bezeichnet dabei nicht nur Sichtbarkeit von Informationen, sondern auch Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und Prozessen.

In QLEE wurde ein digitales Working Space etabliert, das die technische Basis für gemeinsames Arbeiten bot. Die Evaluation macht jedoch deutlich, dass Transparenz nicht durch digitale Infrastruktur allein entsteht, sondern durch ihre kulturelle Einbettung – durch Routinen, verbindliche Standards und eine gemeinsame „Sprache“ des Dokumentierens und Kommunizierens.

Das Projekt zeigt, dass hybride Arbeitsformen (digitale und analoge Formate) insbesondere in Transformationskontexten eine neue Qualität der Zusammenarbeit erzeugen können. Quartalsweise Präsenztreffen ergänzen die Online-Meetings und erwiesen sich als produktive Räume für Synchronisierung und vertiefte Verständigung.

Aus dieser Erfahrung lässt sich ein grundlegendes Lernprinzip ableiten: Transparenz erfordert rhythmische Kommunikation. Regelmäßig wiederkehrende Formate – in digitaler wie physischer Form – stabilisieren Informationsflüsse, sichern Entscheidungsnachvollziehbarkeit und schaffen gemeinsames Wissen.

Lernfähigkeit und Kommunikation als Querschnittsdimensionen

Eine der stärksten Erkenntnisse aus der ersten Projektphase betrifft die Rolle von reflexiven Präsenzformaten wie Klausuren oder Strategietreffen. Diese Formate schaffen kollektive „Resonanzräume“, in denen Projekterfahrungen verdichtet, Differenzen sichtbar und Prioritäten neu ausgerichtet werden können.

Auf dieser Grundlage sollte Kooperation in Verbundprojekten als kontinuierlicher Dialogprozess verstanden werden – mit festen Strukturen für Metakommunikation, d. h. für das Gespräch über die Zusammenarbeit selbst.

Die QLEE-Projekterfahrungen verdeutlichen die Relevanz einer Kommunikationsarchitektur, die Austausch, Reflexion und Steuerung integriert. Konkret werden unter anderem folgende Elemente als zielführend eingeordnet:

- » ein regelmäßiges Format zur kollektiven Rückkopplung zwischen operativer und strategischer Ebene,
- » rotierende Moderationsrollen zur Förderung geteilter Verantwortung,
- » die Einführung kollaborativer Tools zur Echtzeit-Dokumentation,
- » eine projektweite Festlegung von Verantwortlichkeiten für Informationspflege.

Schlussfolgerungen und Entwicklungsimpulse

Die Evaluation verdeutlicht, dass QLEE nicht nur ein Projekt im engeren Sinne, sondern eine lernende Organisationsform im Kontext regionaler Transformation ist.

Ein zentrales Learning der Evaluation ist die Erkenntnis, dass erfolgreiche Verbundarbeit weniger von Projektlogiken (Zeit, Mittel, Meilensteine) abhängt, sondern von institutionalisierten Strukturen des Lernens – also von der Fähigkeit, Wissen, Rollen und Kommunikation kontinuierlich zu synchronisieren.

Folgende Entwicklungsimpulse wurden als zentral herausgearbeitet:

- 1. Institutionalisierung von Lernschleifen:** Evaluation und Reflexion werden zu dauerhaften Bestandteilen der Projektsteuerung.
- 2. Stärkung von Prozessverbindlichkeit:** Durch formalisierte, aber adaptiv gestaltete Rollen- und Aufgabenstrukturen.
- 3. Kommunikations- und Kooperationskultur als Innovationsfeld:** Förderung dialogischer Kompetenzen und gemeinsamer Deutungsmuster unter anderem durch regelmäßige Austauschformate.
- 4. Digitale Kohärenz:** Aufbau eines integrierten Kommunikations- und Wissenssystems, das Austausch und Dokumentation verbindet.



Die formative Evaluation von QLEE zeigt, dass erfolgreiche Projektarbeit nicht allein in den Ergebnissen, sondern vor allem in den Prozessen des gemeinsamen Lernens verankert ist.

Durch die bewusste Gestaltung von Verbindlichkeit, Transparenz, Kooperation und personeller wie struktureller Lernfähigkeit kann QLEE als Blaupause für nachhaltige Transformationsnetzwerke dienen.

7. Anhang

7.1 Onboarding-Prozess

1. Akquise

Erstgespräch mit Interessent*innen auf Veranstaltungen/Messen etc.

- ↳ QLEE-MA informiert Verbundmanager*in über Gespräch und leitet Kontaktdaten weiter.

2. Mitgliedschaft beantragen

Onlineformular ausfüllen

- ↳ Neue Mitglieder füllen das Onlineformular aus, welches die Daten per E-Mail an Verbundmanager*in schickt (<https://qlee.eu/verbund/mitglied-werden>).

Daten in PDF-Formular einfügen

- ↳ Verbundmanager*in fügt die erhaltenen Daten manuell in die jeweilige aktuelle Fassung des Beitrittsformulars (PDF-Formular) ein.

PDF-Formular senden

- ↳ Verbundmanager*in sendet das PDF-Formular zum Unterschreiben und Stempeln an die neuen Mitglieder.
- ↳ Verbundmanager*in schickt eine Bedienungsanleitung zum Einloggen in das Mitgliederportal mit.

Registrierung im Mitgliederportal

- ↳ Neue Mitglieder registrieren sich selbstständig im Mitgliederportal.

Zuweisung zu den richtigen Bereichen

- ↳ Verbundmanager*in weist die neuen Mitglieder den richtigen Bereichen (Spaces) zu.

3. Mitgliedschaft bestätigen und verwalten

Erstellen eines Unternehmensordners für das neue Verbundmitglied

- ↳ Verbundmanager*in legt im Projekt-Space einen neuen Ordner an.

Ablage der entsprechenden Dokumente

- ↳ Verbundmanager*in legt die Beitrittsurkunde im Unternehmensordner ab.
- ↳ Verbundmanager*in legt in diesem Ordner auch alle weiteren relevanten Dokumente zur Nachweisführung (Protokolle von Unternehmensbesuchen etc.) ab.

4. Onboarding (Betriebsbesuch / Onlinemeeting)

Vorstellung des Projektes

- ↳ Erläuterung der Ziele und des Umfangs des Projektes.
- ↳ Diskussion der erwarteten Ergebnisse und des Nutzens für die Mitglieder.

Vorstellung der Verbundmitglieder

- ↳ Präsentation der beteiligten Unternehmen und ihrer jeweiligen Rollen im Verbund.
- ↳ Möglichkeit für neue Mitglieder, Fragen zu stellen und sich vorzustellen.

Vorstellung der Plattform und des Mitgliederbereiches

- ↳ Demonstration der Hauptfunktionen der Plattform.
- ↳ Erklärung, wie Mitglieder auf Ressourcen zugreifen und Informationen austauschen können.
- ↳ Beschreibungstext und Firmenlogo für die Webseite besprechen.

Vorstellung der Eventmanagementplattform idloom

- ↳ Einführung in die Eventmanagementplattform idloom.
- ↳ Anleitung zur Nutzung der Plattform für die Buchung von Qualifizierungsangeboten und Veranstaltungen.

Bedarfsermittlungsprozess

- ↳ Erklärung des Prozesses zur Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe der Mitglieder.
- ↳ Diskussion der Methoden zur Bedarfsermittlung und der Rolle der Mitglieder in diesem Prozess.

Buchungsprozess

- ↳ Anleitung zur Buchung von Qualifizierungsangeboten über die Eventmanagement-plattform.
- ↳ Erklärung der verschiedenen Buchungsoptionen und -verfahren.

Dokumentation

- ↳ Verbundmanager*in erstellt ein Protokoll des Unternehmensbesuchs und legt es im Unternehmensordner ab.

7.2 Checkliste Kompetenzen Verbundmanagement

Fachkompetenz

Diese Fachkompetenzen sind entscheidend für Verbundmanager*innen, um erfolgreich zur Entwicklung und Weiterentwicklung eines Qualifizierungsverbundes beizutragen.

- Kommunikationskompetenz
- Beratungsfähigkeiten
- Analytisches Denken und Handeln
- Innovations- und Veränderungsbereitschaft
- Netzwerkfähigkeiten

Soziale Kompetenz

Diese Sozialkompetenzen sind entscheidend für Verbundmanager*innen, um wirkungsvoll mit verschiedenen Stakeholdern zu interagieren, Vertrauen aufzubauen und eine positive Verbundidentität zu fördern.

- Empathie
- Kommunikationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Konfliktlösungsfähigkeit
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Methodische Kompetenz

Diese methodischen Kompetenzen sind entscheidend für Verbundmanager*innen, um Qualifizierungsmaßnahmen und Netzwerkaktivitäten effektiv zu planen, umzusetzen sowie zu evaluieren.

- Umsetzung von Bedarfsanalysen
- Einsatz von Moderationstechniken
- Förderung von Kreativität und Innovation
- Fähigkeit zur Selbstorganisation und zum Zeitmanagement
- Einsatz von Evaluations- und Feedbacktechniken

Personale Kompetenz

Diese personalen Kompetenzen sind entscheidend für Verbundmanager*innen, um ihre eigene Arbeitsweise zu reflektieren, ein positives Arbeitsumfeld zu fördern und andere dabei zu unterstützen, ihr Potenzial auszuschöpfen.

- Selbstreflexion
- Selbstmotivation
- Selbstführung
- Selbstvertrauen
- Eigenverantwortung

7.3 Checkliste: Sichtbarkeit erhöhen – Praktische Maßnahmen

- Website mit aktuellen Inhalten und Angeboten pflegen**
- Social-Media-Kanäle regelmäßig bespielen**
- Newsletter mit relevanten Informationen versenden**
- Flyer und Broschüren lokal verteilen (z.B. in Rathäusern, Unternehmen)**
- Pressemitteilungen zu Veranstaltungen und Erfolgen veröffentlichen**
- Auf Messen und regionalen Events präsent sein**
- Erfolgsgeschichten aus der Region erzählen (Storytelling)**
- Multiplikator*innen aktiv einbinden (z.B. Kammern, Bürgermeister*innen)**
- Kommunikations-Kit für Mitglieder und Partner*innen bereitstellen**
- Wirkung regelmäßig überprüfen und Strategie anpassen**

7.4 Checkliste Kommunikationskonzept für einen Qualifizierungsverbund

Diese Checkliste hilft bei der Erstellung eines Kommunikationskonzepts für einen Verbund wie QLEE:

Ziele definieren

Was soll mit der Kommunikation erreicht werden?
(z.B. Bekanntheit, Beteiligung, Vertrauen)

Zielgruppen identifizieren

Unternehmen, Kommunen, zivilgesellschaftliche Akteur*innen,
Bildungsunternehmen, Öffentlichkeit

Kernbotschaften formulieren

Was ist das Besondere am Verbund?
Was sind die konkreten Angebote und Mehrwerte?

Geeignete Kommunikationskanäle auswählen

Website, Social Media, Newsletter, Flyer, Pressearbeit, Veranstaltungen

Multiplikator*innen einbinden

Wer sind relevante regionale Akteur*innen?
Wie können sie bei der Kommunikation unterstützen?

Corporate Design festlegen

Einheitliches Erscheinungsbild (Logo, Farben, Schrift, Bildsprache etc.)

Materialien und Vorlagen erstellen

Textbausteine, Präsentationen, Flyer, Pressemitteilungen

Rollen und Zuständigkeiten klären

Wer kommuniziert was? Wer pflegt welche Kanäle?

Monitoring und Evaluation planen

Welche Kennzahlen werden erhoben?
Wie wird Feedback genutzt?

7.5 Checkliste: Social Media Kit für Veranstaltungen und Kampagnen

Ein Social Media Kit soll eine Handreichung sein, um die Bewerbung eigener Veranstaltungen oder Kampagnen über Kooperationspartner*innen zu unterstützen. Alle wichtigen Informationen und zusätzliche Textvorschläge und Grafikvorlagen sind in solch einem Kit gebündelt.

1. Grundlegende Informationen zur Veranstaltung oder Kampagne gebündelt zur Verfügung stellen, wie:

- Titel der Veranstaltung/Kampagne
- Datum, Uhrzeit, Ort (digital/physisch)
- Kurze, prägnante Beschreibung
- Zielgruppe & Kernbotschaft
- Call-to-Action (CTA): Anmeldung, Teilnahme, Teilen, etc.
- Kontakt- oder Anmeldelink
- Kurze Infos zu den Veranstaltenden inkl. Liste vorhandener Social-Media-Kanäle

2. Grafische Materialien für die gängigsten Kanäle vorbereiten und zur Verfügung stellen, wie:

- Eventbanner / Teaserbild
- Feed-Grafiken & Story-Formate (1:1, 4:5, 16:9, 9:16)
- Grafiken sollten sowohl die eigenen Key Visual / Corporate Design Elemente berücksichtigen als auch die Logos der beteiligten Organisationen beinhalten
- Ggf. individualisierbare Grafiken mit Key Quotes oder Kernaussagen von Referent*innen oder anderen Beteiligten

3. Textbausteine zur Verfügung stellen, wie:

- Kurzer Teaser-Text (1-2 Sätze)
- Langer Social-Media-Post (LinkedIn, Instagram)
- Ggf. individualisierbare Textbausteine
- Hashtag-Liste
- Organisator*innen- und Partner*innen-Tags

4. Technische Elemente beachten, wie:

- Grafiken und Texte via Download-Ordner zur Verfügung stellen (Drive, Share-Point, Dropbox)
- Klare Dateibenennung (z. B. „Event_Teaser_1080x1080.png“)
- Aktualität sicherstellen
- Ggf. Richtlinien für Logo- und Bildnutzung

7.6 Online-Einstiegsinterview

Klären: Was sind die Ziele unseres Erstbesuchs:

- Kennenlernen des Unternehmens und der Verbindungs person
- Vertrauen schaffen
- Persönliche Beziehung aufbauen
- Ansätze für vertiefende Analysen besprechen

Unternehmen – Bestandaufnahme Grunddaten

- Branche (Produkte, Märkte)
- Anzahl Mitarbeitende
- Gründungsjahr
- Personal: Qualifikations- und Altersstruktur
- Ausbildung: welche Ausbildungsberufe an welchem Arbeitsplatz
- QM etc.

Unternehmensstrategie/-organisation

- Vision, Ziele, was ist das aktuell / nächste große Wachstumsfeld im Unternehmen?
- Organigramm, Führungsebenen
- Arbeitsort- und Arbeitszeiten
- Vergütungssystem (Transparenz)
- Wo steht Ihr Unternehmen heute (was sind die Produkte und Dienstleistungen)?
- Wo steht es in 10 Jahren?
- Welche Technologien werden zukünftig eingesetzt?
- Welche Arbeitsplätze/Berufe wird der Wandel betreffen?

Personalplanung/-entwicklung

- Verantwortlichkeit
- Stellenpläne/Arbeitsplatzbeschreibungen
- Vertretungsregelungen
- Organisation
- Budgets
- Stellenwert und Formen der Weiterbildung
- Personalplanung
- Aktuelle Themen und Herausforderungen der Personalarbeit und der Weiterbildung
- Kooperation mit Bildungsanbietern

7.7 Leitfadengestütztes Interview

1. Unternehmensvorstellung

- 1.1** Unternehmen
- 1.2** Verbundbeitritt
- 1.3** Herr/Frau/Divers – Ihre präferierte Anrede in Anschreiben
- 1.4** Akademischer Titel falls vorhanden
- 1.5** Vorname
- 1.6** Nachname
- 1.7** Telefon
- 1.8** Mobilnummer
- 1.9** E-Mail
- 1.10** Funktion/Ihre Stellenbezeichnung

2. Die wichtigsten Fragen

- 2.1** Was kann QLEE für Sie tun?
- 2.2** Was können Sie für QLEE tun?

3. Kerndaten des Unternehmens

- 3.1** Gründungsjahr: Wann wurde Ihre Firma gegründet?
- 3.2** Eigentümerstruktur (Bitte beschreiben)
- 3.3** Gibt es einen Betriebsrat?
- 3.4** Weitere Stakeholder

4. Personal

- 4.1** Anzahl Mitarbeitende geschätzt oder durchschnittlich
- 4.2** Qualifikationsstruktur: Sind überwiegend hoch qualifizierte Spezialist*innen bei Ihnen?
- 4.3** Altersstruktur: Wo liegt das Durchschnittsalter?
- 4.4** Ausbildung im Betrieb: Findet in Ihrem Betrieb Ausbildung statt?
- 4.5** Weiterbildung im Betrieb: Findet in Ihrem Betrieb systematische Weiterbildung statt?
- 4.6** Welche Ausbildungsberufe an welchem Arbeitsplatz?
- 4.7** Arbeitsmarkt für Angestellte: Wo finden Sie ihre Fachkräfte?
- 4.8** Arbeitsmarkt für Arbeiter*innen: Wo finden Sie ungelernte?
- 4.9** Offene Stellen: Welche Stellen sind aktuell ausgeschrieben?

5. Strategie

- 5.1** Position im Markt: Wo sehen Sie sich aktuell?
- 5.2** Vision und Ziele: Was ist ihr Leitziel?
- 5.3** Projektion 5 Jahre / 10 Jahre: Wo sehen Sie sich in der Zukunft (realistisch)?
- 5.4** Organigramm und Führungsebenen: Wie viele Führungsebenen gibt es bei Ihnen?
- 5.5** Unternehmenskultur: gibt es etwas Bemerkenswertes?
- 5.6** Arbeitsort und Arbeitszeiten: Arbeiten Sie alle gleichzeitig vor Ort oder räumlich/zeitlich verteilt?
- 5.7** Vergütungssystem/Transparenz
- 5.8** Produktdiversifikation: Planen Sie in verschiedene Märkte zu diversifizieren?
- 5.9** Internationalisierung: Haben Sie da etwas vor?

6. Personalplanung und -entwicklung

- 6.1** Verantwortlichkeit: Wer ist für die Personalentwicklung verantwortlich?
- 6.2** Stellenpläne: gibt es so etwas?
- 6.3** Arbeitsplatzbeschreibungen: Liegen solche vor und sind diese aktuell?
- 6.4** Vertretungsregelungen (Jobrotation): Gibt es dafür Regeln?
Wie handhaben Sie das?
- 6.5** Stellenwert und Formen von Weiterbildung: Erzählen Sie bitte
- 6.6** Personalplanung: Wie läuft die Personalplanung bei Ihnen?
- 6.7** Organisation
- 6.8** Budgets
- 6.9** Aktuelle Themen und Herausforderungen der Personalarbeit und Weiterbildung
- 6.10** Kooperation mit Bildungsanbietern
- 6.11** Digitalisierungsstrategie
- 6.12** New Work und Homeoffice
- 6.13** Datenschutz und Datensicherheit
- 6.14** Mitarbeiterdiversität/Minderheiten
- 6.15** Mitarbeiterzurverfügungstellung
- 6.16** Beschäftigungsverhältnisse

7. Die technische Entwicklung

- 7.1** Entwicklung des Produktes
- 7.2** Entwicklung des Arbeitsumfeldes
- 7.3** Forschung und Entwicklung
- 7.4** Digitale Unternehmenskultur
- 7.5** Formelle und informelle Qualifikationsbedarfe

8. Ihre Märkte und Sie

- 8.1** Branche
- 8.2** Produkte
- 8.3** Dienstleistungen
- 8.4** Absatzmärkte
- 8.5** Vorprodukte und Rohstoffmärkte
- 8.6** Bullen- oder Bärenmarkt

9. Kommunikation

- 9.1** Ihre Website bzw. eine für uns besonders interessante Seite
- 9.2** Ihr LinkedIn-Profil insofern vorhanden
- 9.3** Ihr Twitter-Account insofern vorhanden
- 9.4** Ihr YouTube-Konto insofern vorhanden
- 9.5** Weitere Kanäle insofern vorhanden
- 9.6** Newsletter: Haben Sie Interesse?
- 9.7** Kontaktursprung: Woher haben Sie von uns erfahren?

7.8 Evaluationsbogen Qualifizierung

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

wir möchten uns herzlich für Ihre Teilnahme an unserem Seminar bedanken. Um unser Angebot zukünftig noch besser an Ihre Bedürfnisse anpassen zu können, bitten wir Sie, den folgenden Evaluationsbogen auszufüllen.

Hat das Seminar Ihre Erwartungen erfüllt?

Ja / Nein

Würden / werden Sie die Teilnahme an diesem Seminar Kolleg*innen empfehlen?

Ich empfehle dieses Seminar

1 2 3 4 5 6

auf keinen Fall >>>>>>>> auf jeden Fall

Beurteilen Sie die inhaltliche Ausrichtung des Seminars

nach folgenden Gesichtspunkten:

Umfang

zu wenig ideal zu viel

Relevanz für die Arbeit

1 2 3 4 5 6

Reihenfolge und Struktur

1 2 3 4 5 6

Allgemeingültigkeit

1 2 3 4 5 6

(unabhängig von technischer
und lokaler Spezifikation)

Sehr gering >>>>>>>>>>>>> Sehr hoch

Was hat Ihrer Meinung nach an Inhalten gefehlt, was hätten Sie sich gewünscht?

**Beurteilen Sie die Umsetzung der Inhalte des Seminars
nach folgenden Gesichtspunkten:**

Handout	Sehr gering >>>>>>>>>>>> Sehr hoch					
Qualität	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Aufbau, Umfang	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Präsentationen	Sehr gering >>>>>>>>>>>> Sehr hoch					
Qualität	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Verhältnis Text zu Grafik	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Passend zum Handout?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6

Lernmanagementsystem (moodle)

Übersichtlichkeit	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
tatsächlicher Nutzen	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Umfang	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Qualität der Videos	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Übungsaufgaben	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
	Sehr gering >>>>>>>>>>>> Sehr hoch					

**Welches Format hätten sie sich noch gewünscht
(Informationen, Lesematerial vorab, Links, ...)?**

Pausenzeiten	<input type="radio"/> zu wenig	<input type="radio"/> ideal	<input type="radio"/> zu viel
Hausaufgaben	<input type="radio"/> zu wenig	<input type="radio"/> ideal	<input type="radio"/> zu viel
Reflexion des Gelernten (Lernstandkontrolle)	<input type="radio"/> zu wenig	<input type="radio"/> ideal	<input type="radio"/> zu viel

Bewerten Sie den Anteil an praktischen Übungen.

zu wenig ideal zu viel

Bewerten Sie den Anteil an Theorie.

zu wenig ideal zu viel

Beurteilen Sie die Referent*innen nach folgenden Gesichtspunkten:**[Name Referent*in #1]**

Fachwissen	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Auftreten	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Einbindung der Teilnehmenden	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Struktur der Vortragsart	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Sehr gering >>>>>>>>>>>>>>> Sehr hoch						

[Name Referent*in #2]

Fachwissen	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Auftreten	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Einbindung der Teilnehmenden	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Struktur der Vortragsart	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Sehr gering >>>>>>>>>>>>>>> Sehr hoch						

[Name Referent*in #3]

Fachwissen	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Auftreten	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Einbindung der Teilnehmenden	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Struktur der Vortragsart	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Sehr gering >>>>>>>>>>>>>>> Sehr hoch						

[Name Referent*in #4]

Fachwissen	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Auftreten	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Einbindung der Teilnehmenden	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Struktur der Vortragsart	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
Sehr gering >>>>>>>>>>>>>>> Sehr hoch						

Beurteilen Sie die Organisation des Seminars nach folgenden Gesichtspunkten:

Unterkunft

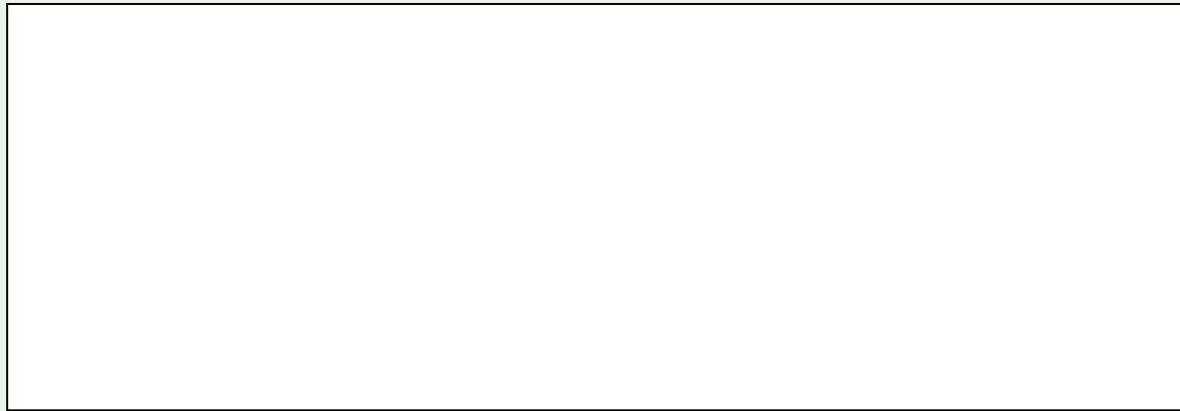
1 2 3 4 5 6

Verpflegung

1 2 3 4 5 6

Mangelhaft >>>>>>>>> Ausgezeichnet!

Was wollen Sie uns noch mit auf den Weg geben?



Wir danken Ihnen vielmals für Ihre Teilnahme!

7.9 Checkliste: Beteiligungsformate für Kommunen, Zivilgesellschaft und junge Menschen

1. Zielgruppen identifizieren und aktivieren

- Relevante kommunale Akteur*innen recherchieren
 - (z.B. Bürgermeister*innen, Verwaltung, kommunale Netzwerke wie Lausitzrunde)
- Zivilgesellschaftliche Organisationen erfassen
 - (z.B. Sportvereine, Feuerwehren, Nachbarschaftsinitiativen, lokale Verbände)
- Junge Menschen gezielt ansprechen
 - (z.B. über Schulen, Hochschulen, Jugendverbände, Social Media)
- Persönliche Ansprache und lokale Präsenz nutzen
 - (z.B. bei Veranstaltungen, Vereinsabenden, Jugendtreffs)
- Vertrauen aufbauen durch transparente Kommunikation und erkennbare Mehrwerte

2. Bedarfe erkennen und Formate passgenau entwickeln

- Gespräche mit Vertreter*innen der Zielgruppen führen
 - (Bedarfsanalyse, Erwartungen, Hemmnisse)
- Bestehende Strukturen und Interessen berücksichtigen
 - (z.B. Themen, die bereits vor Ort diskutiert werden)
- Formate gemeinsam mit Zielgruppen entwickeln oder anpassen
- Niedrigschwellige Zugänge schaffen
 - (z.B. einfache Sprache, flexible Zeiten, vertraute Orte)

3. Beteiligungsformate gestalten

- Informationsveranstaltungen zu Energiewende, Qualifizierung und regionalen Chancen anbieten
- Grundkurse zu Technologien wie Photovoltaik, Windenergie oder Wasserstoff konzipieren
- Bildungsformate für junge Menschen entwickeln
- Soft Skills und Zukunftskompetenzen integrieren
 - (z.B. Kommunikation, Teamarbeit, Veränderungsbereitschaft)
- Formate zum Umgang mit Populismus und antidemokratischen Strömungen einbauen (z.B. Dialog-Workshops)

4. Kooperationen fördern

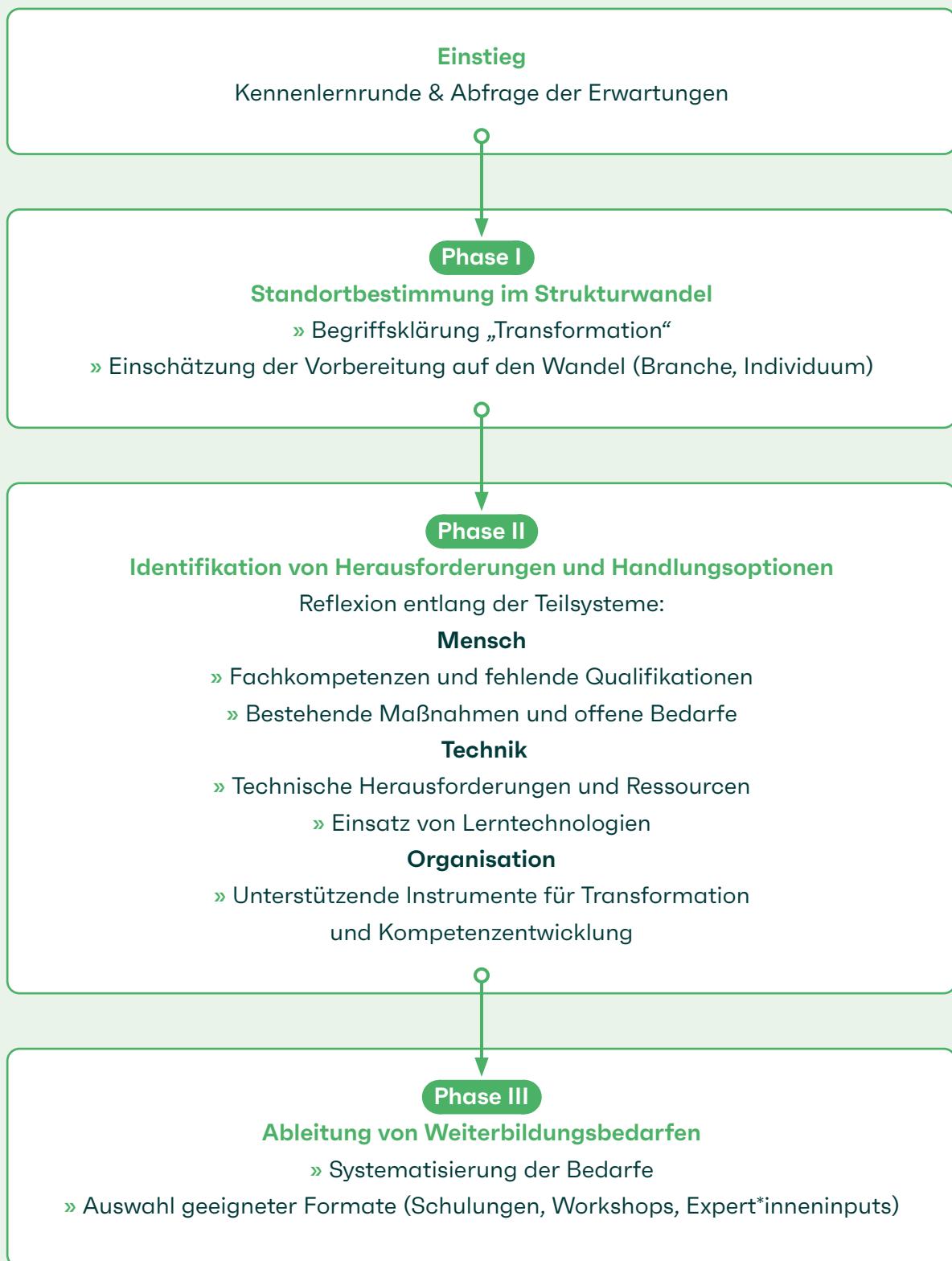
- Multiplikator*innen aktiv einbinden
(z.B. Stadtsportbund, Feuerwehrverbände, kommunale Netzwerke)
- Kommunikationsmaterialien bereitstellen (Flyer, Präsentationen, Textbausteine)
- Gemeinsame Veranstaltungen oder Aktionen planen
- Beteiligung sichtbar machen
(z.B. durch Pressearbeit, Social Media, Erfolgsgeschichten)

5. Wirkung sichern und weiterentwickeln

- Feedback von Teilnehmenden und Partner*innen einholen
- Formate regelmäßig evaluieren und anpassen
- Erfolgsbeispiele dokumentieren und teilen
- Beteiligung als kontinuierlichen Prozess verstehen,
nicht als einmalige Maßnahme

7.10 Ablauf MTO-Analyse

Die Vorgehensweise der MTO-Analyse gliedert sich in drei Hauptphasen, die vereinfacht im folgenden Ablaufmodell dargestellt sind:



Für eine zielführende Diskussion ist es von Vorteil, wenn mehrere Unternehmensvertreter*innen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen teilnehmen. Das fördert die Perspektivenvielfalt in der Diskussion und kann dazu beitragen, dass auch unerwartete Ergebnisse oder bislang unbekannte Themen gemeinsam aufgedeckt werden.

Der Nutzen dieser systematischen Vorgehensweise zeigt sich für die Verbundunternehmen in

- » der ganzheitlichen Analyse der Transformationsherausforderungen,
- » der konkreten Ableitung von Qualifizierungsmaßnahmen,
- » Austauschmöglichkeiten mit anderen Unternehmen & Expert*innen und
- » der Stärkung der regionalen Fachkräftesicherung.

Darüber hinaus birgt die Anwendung des MTO-Ansatzes Potenziale in Transformationsprozessen bzw. -projekten. Welche Perspektiven braucht es in der Transformation, damit diese gelingt? Dazu können vier Grundprinzipien beschrieben werden:

Ganzheitlichkeit: Betrachtung des gesamten Arbeitssystems, nicht nur technischer oder personeller Teilaspekte.

Partizipation: Einbeziehung der Betroffenen in Analyse, Planung und Umsetzung. Beteiligung erhöht die Akzeptanz und Qualität der Ergebnisse.

Reflexion: Veränderungen werden als Lern- und Entwicklungsprozesse verstanden. Reflexionsschleifen und Rückmeldeprozesse dienen der kontinuierlichen Verbesserung.

Nachhaltigkeit: Lösungen sollen dauerhaft tragfähig sein und zukünftige Anpassungen ermöglichen.

7.11 Grundkurse zu EE-Technologien: Methodik und Organisation

Methodische Empfehlungen:

- » Inhalte, Beispiele und Sprache sind ausdrücklich auf nicht-technische Teilnehmende zuzuschneiden, fachliche Tiefe nur dort einzubauen, wo sie unmittelbar handlungsrelevant ist.
- » Partizipative Elemente, wie Phasen für Fragen, moderierte Diskussionen und Erfahrungsaustausch fördern Lerntransfer und erhöhen die Akzeptanz.
- » Der Einsatz von klaren Grafiken, Infografiken und kurzen regionalen Projektporträts macht komplexe Zusammenhänge zugänglich.
- » Für Nachnutzbarkeit und Konsistenz sollten Präsentationen und Handouts auf einheitlichen Templates basieren und barrierefrei bereitgestellt werden.

Organisatorische Empfehlungen:

- » QLEE-Mitglieder und regionale Praxisakteur*innen dienen als Referierende, vermitteln und öffnen Türen zu lokalen Netzwerken.
- » Die Auswahl gut erreichbarer Veranstaltungsorte mit passender Infrastruktur erhöht die Teilnahmebereitschaft und die Qualität praktischer Übungen.
- » Eine Kurzbefragung kombiniert mit qualitativer Auswertung liefert unmittelbares Feedback zur Weiterentwicklung des Formats.

7.12 Checkliste energieXchange: Programmdesign und Ablauf

Einstieg und Zielsetzung (10 Minuten):

Begrüßung, kurze Kontextsetzung und erwartete Takeaways.

Fachimpuls (20-30 Minuten):

Evidenzbasierter, kurzgehaltener Input durch Expert*innen oder Praktiker*innen mit klarem Fokus auf Handlungsrelevanz.

Praxisbeispiele (15-25 Minuten):

Kurzporträts lokaler Projekte oder Fallstudien, die konkrete Umsetzungsschritte und Ergebnisse zeigen.

Moderierter Austausch und Q&A (30-40 Minuten):

Strukturierte Moderation, Livefragen aus dem Publikum und gezielte Retouren auf zuvor eingesandte Fragestellungen.

Ergebnisdokumentation und Call-to-Action (10-15 Minuten):

Konkrete Handlungsempfehlungen, Hinweise zu Fördermöglichkeiten und Verlinkung auf weiterführende QLEE-Angebote.

Follow-up:

Bereitstellung von Impulsfolien, Q&A-Zusammenfassung und Materialpaket auf dem QLEE-Portal.

7.13 energieXchange: Methodik und Organisation

Methodische Empfehlungen:

- » Methodisch empfiehlt es sich, jede Session strikt auf ein Handlungsfeld zuzuschneiden (z.B. Bürgerenergie, Flächennutzung, Förderinstrumente, Wärmenetze).
- » Interaktive Elemente, wie Live-Umfragen, Chatmoderation und Breakout-Räume, ermöglichen fallbezogene Vertiefung und binden die Teilnehmenden aktiv ein.
- » Ein kurzer Pre-Survey vor der Veranstaltung sammelt konkrete Fragen und Praxisfälle, sodass die Inhalte passgenau vorbereitet werden können.
- » Jede Session sollte mit klaren Ergebnissen enden, wie nächsten Schritten, Ansprechpartner*innen und Links zu nützlichen Tools oder Fördermitteln.
- » Zur Nachnutzung sind Aufzeichnungen mit Untertiteln und barrierefreie Materialien bereitzustellen.

Organisatorische Empfehlungen:

- » Organisatorisch ist die frühzeitige Einbindung fachlicher Partner*innen und regionaler Praxisakteur*innen wichtig.
- » Erfahrene Hosts steuern Diskussion und Zeitmanagement.
- » Technisch braucht es eine stabile Plattform mit Chat, Umfragefunktionen, Breakout-Räumen, Aufzeichnungsoption und Downloadbereich. Einheitliche Templates für Impulsfolien, Q&A-Protokolle und Downloadpakete sichern Wiedererkennbarkeit.
- » Eine kurze Evaluation direkt nach der Session liefert wertvolle Hinweise für die Themenplanung künftiger Formate und unterstützt die kontinuierliche Verbesserung von energieXchange.

7.14 Zukunftsakademie: Organisatorische Empfehlungen zur Übertragbarkeit

Zieldefinition und Partnerschaftsmapping:

Klare Zielgruppen, Lernziele und Outcome-Indikatoren formulieren; lokale Partner*innen (Unternehmen, Hochschulen, Verwaltungen, NGOs, DGB-Strukturen) frühzeitig einbinden.

Modulares Programm-Blueprint:

1 Tag Einführung und Kontext; 1 Tag Technik & Berufsinfo; 1 Exkursionstag;
1 Tag Visioning & Politikdialog; Abschluss mit Teilnahme-Zertifikat und konkreten Follow-up-Schritten.

Methodenmix:

Kombination aus Inputs, Kleingruppen-Planspielen, Hands-on-Workshops, Exkursionen und kreativen Moderationsmethoden (z.B. Sechs Denkhüte) einplanen.

Logistik & Zugänglichkeit:

Anreise-Support, flexible Anreisestrategien, Pufferplätze gegen No-Shows, Sicherheitsbriefings für Exkursionen und Barrierefreiheit sicherstellen.

Kommunikation:

Lokales Storytelling, Social-Media-Kit, Pressearbeit und ein Kommunikations-Kit für Multiplikator*innen (Textbausteine, Bilder, Vorlagen) verwenden.

Evaluation & Nachhaltigkeit:

Kurzbefragungen vor Ort, Evaluationsumfragen im Nachgang, Dokumentation der Ergebnisse der Arbeitsgruppen und Aufbereitung in Handlungsleitfäden; Alumni-Strukturen als Verstetigungsinstrumente aufbauen.

7.15 Kommunal-Workshop-Reihe: Methodik und Organisation

Methodische Empfehlungen:

- » Methodisch empfiehlt sich eine gezielte Vorabberhebung. Ein kurzer Fragebogen an Teilnehmende liefert aktuelle Herausforderungen und Fallbeispiele, sodass der Input passgenau vorbereitet werden kann.
- » Während der Session erhöhen interaktive Elemente wie Live-Umfragen, digitale Whiteboards oder Breakout-Sessions die Relevanz und ermöglichen konkrete Fallbearbeitung.
- » Ein automatisiertes Follow-up-Paket mit Zusammenfassung, Materialien, Ansprechpartner*innen und Hinweisen zu relevanten Förderprogrammen stellt sicher, dass Erkenntnisse nicht verpuffen, sondern in Prozesse eingebracht werden können.
- » Zur Zugänglichkeit gehören Aufzeichnung mit Untertiteln, barrierefreie Dokumente.

Organisatorische Empfehlungen:

- » Organisatorisch ist die gezielte Ansprache relevanter Verteiler zentral: Die Bewerbung in Kooperation mit Kommunalverbänden, Wirtschaftsförderungen und Landesstellen erhöht die Teilnahme und die lokale Verankerung.
- » Technisch braucht es eine stabile Plattform mit Breakout-Funktion und Chat-moderation. Organisatorisch sollten professionelle Moderator*innen mit thematischem Background Diskussionen fokussiert leiten und Zeitpläne einhalten.
- » Für Nachnutzung und Skalierbarkeit sind standardisierte Vortragstemplates und ein zentraler Ablageort für Best-Practice-Materialien empfehlenswert, damit Kommunen schnell auf geprüfte Musterlösungen und weiterführende Ressourcen zugreifen können.

7.16 Checkliste Kommunal-Workshop-Reihe: Programmdesign und Ablauf

Begrüßung und Zielsetzung (10 Minuten):

Kurze Einführung, Ziel der Session und erwartete Takeaways.

Fachinput (25-30 Minuten):

Kompakter, evidenzbasierter Impuls von Expert*innen oder regionalen Praktiker*innen mit Fokus auf anwendbare Lösungen.

Praxisbeispiele und Best Practices (20 Minuten):

Lokale Projekte oder Fallbeispiele, die konkrete Umsetzungsschritte und Ergebnisse zeigen.

Moderierte Q&A Phase (25-30 Minuten):

Gezieltes Moderationsformat mit Vorab-Fragen aus Kommunen und Live-Fragen; ggf. Breakout-Räume für themenspezifische Vertiefung.

Konkrete Handlungsempfehlungen und nächste Schritte (10-15 Minuten):

Checkliste, Ansprechpartner*innen, Link-Paket und Hinweise zu Fördermitteln.

Abschluss und Evaluation (5 Minuten):

Kurzbefragung zur Relevanz, zu offenen Bedarfen und Wunschthemen für Folgeformate.

Impressum

Herausgeber:

Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.

IBBF – Institut für Betriebliche Bildungsforschung

Adresse: Gubener Straße 47, 10243 Berlin
Telefon: +49 30 762 3923 00
E-Mail: info@ibbf.berlin
Website: www.ibbf.berlin

BEE – Bundesverband Erneuerbare Energie e.V.

Adresse: EUREF-Campus 16, 10829 Berlin
Telefon: +49 30 275 8170 0
E-Mail: info@bee-ev.de
Website: www.bee-ev.de
V.i.S.d.P.: Wolfram Axthelm

LEAG – Lausitz Energie Bergbau AG

Adresse: Leagplatz 1, 03050 Cottbus
E-Mail: qlee@leag.de
Website: www.leag.de

Autor*innen:

Mareike Gerhardt (IBBF), Marie Schmidt (IBBF), Dr. Evelyn Schmidt-Meergans (IBBF),
Henry Tackenberg (IBBF), Olga Vaulina (BEE), Esther Wegener (BEE)

Gestaltung:

Tobias Retschke (Bureau FM)

Copyright:

© 2025 IBBF, BEE, LEAG. Alle Rechte vorbehalten.

Förderhinweis: Diese Publikation ist im Rahmen des Projektes „Qualifizierungsverbund in der Lausitz für Erneuerbare Energien – QLEE“ entstanden. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages im Rahmen der STARK-Richtlinie gefördert, die Projekte zur Strukturstärkung in deutschen Kohleregionen unterstützt.

Haftungsausschluss: Die in diesem Handbuch enthaltenen Angaben und Informationen sind nach bestem Wissen erhoben, geprüft und zusammengestellt. Eine Haftung für unvollständige oder unrichtige Angaben, Informationen und Empfehlungen ist ausgeschlossen, sofern diese nicht grob fahrlässig oder vorsätzlich verbreitet wurden.

Initiatoren



Kooperationspartner



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

QLEE unterstützt die Lausitz bei ihrer Transformation zu einer zukunftsweisenden Region für erneuerbare Energien – durch spezifische Qualifizierungsmöglichkeiten für die Wirtschaft, durch maßgeschneiderte Workshops für die Verwaltung und durch Informationsangebote und Austauschformate für die Zivilgesellschaft.

Informieren Sie sich auf unserer Website über unsere Aktivitäten und abonnieren Sie unseren Newsletter oder YouTube-Kanal und folgen Sie uns auch auf LinkedIn.

qlee.eu

