

Moritz ANSMANN, Barbara HEMKES, Katharina KANSCHAT, Heidi GRATTENTHALER & Dominik WELLHÄUSER

(Bundesinstitut für Berufsbildung – Bonn)

Innovation und Transfer auf Abruf? Förderprogramme der Berufsbildung als Gestaltungsräume sozialer Innovationen

bwp@-Format: **Berichte & Reflexionen**

Online unter:

https://www.bwpat.de/ausgabe49/ansmann_etal_bwpat49.pdf

in

bwp@ Ausgabe Nr. **49** | Dezember 2025

Innovation und Transfer in der beruflichen Bildung

Hrsg. v. **Nicole Naeve-Stoß, H.-Hugo Kremer, Karl Wilbers & Petra Frehe-Halliwell**

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | **bwp@** 2001–2025

bwp@

www.bwpat.de



Herausgeber von **bwp@** : Karin Büchter, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer, Nicole Naeve-Stoß, Karl Wilbers & Lars Windelband

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online

Innovation und Transfer auf Abruf? Förderprogramme der Berufsbildung als Gestaltungsräume sozialer Innovationen

Abstract

Förderprogramme in der Berufsbildung stehen vor der Herausforderung, Innovationen zu ermöglichen und deren Transfer sicherzustellen – eine Doppelaufgabe, die häufig Spannungsfelder erzeugt. Der Beitrag untersucht anhand der Programme InnoVET, INVITE, BBNE-Modellversuche und NIB, wie sich Innovation und Transfer im Verhältnis zueinander gestalten und welche programmimmanenten Bedingungen dies prägen. Grundlage ist ein Konzept sozialer Innovationen, das Invention und Nachahmung als eng verbundene Phasen integriert. Zur Analyse werden zentrale Programmmerkmale herangezogen und in einer Analysespinne visualisiert. Dieses heuristische Instrument erlaubt es, unterschiedliche Profile sichtbar zu machen und Spannungen zwischen programmatischen Zielsetzungen und praktischen Umsetzungsmöglichkeiten zu reflektieren. Die vergleichende Betrachtung zeigt, dass Programme je nach Profil unterschiedlich in den Innovationsprozess eingreifen. Daraus ergeben sich zentrale Implikationen für deren künftige Gestaltung.

Innovation and transfer on demand? Vocational training support programs as spaces for social innovation

Funding programs in vocational education and training face the challenge of enabling innovation and ensuring its transfer – a dual task that often creates areas of tension. Using InnoVET, INVITE, BBNE pilot projects, and NIB as examples, this article examines how innovation and transfer relate to each other and what program-specific conditions shape this relationship. The article is based on a concept of social innovation that integrates invention and imitation as closely linked phases. Key program characteristics are used for the analysis and visualized in an analysis spider. This heuristic tool makes it possible to visualize different profiles and reflect on tensions between programmatic objectives and practical implementation options. The comparative analysis shows that programs intervene differently in the innovation process depending on their profile. This has key implications for their future design.

Schlüsselwörter: *Programme, Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Innovation, Transfer*

bwp@-Format: ☒ **BERICHTE & REFLEXIONEN**

1 Einleitung

In der Berufsbildungspolitik fungieren Programme der Projektförderung als „Transmitter zwischen Politik und Praxis“, mittels derer die Berufsbildungspraxis auf dynamische Veränderungen in Arbeit, Bildung und Gesellschaft eingestellt wird (Kanschat & Hemkes, 2023, S. 392). Dies gilt insbesondere für jene Initiativen, die bildungspolitisch gewollte Strukturentwicklungen umsetzen und/oder Modernisierungen in der Bildungspraxis befördern sollen. Dabei wird an sie häufig eine doppelte Erwartung herangetragen: Programme sollen gleichermaßen Neuerungen sowohl generieren als auch breit transferieren. Doch was sich bildungspolitisch leicht fordern lässt, ist in der Praxis zumeist ein schwieriger Prozess, der sich – neben Kontextbedingungen – auch aus den unterschiedlichen Gestaltungslogiken von Neuentwicklung einerseits, Verbreitung und Verstetigung andererseits begründet. Während Innovationen offene Suchprozesse und lokale Adaptionen erfordern, setzt Transfer oft Standardisierung sowie Skalier- und Planbarkeit voraus – ein Spannungsfeld, das den Innovationstransfer erschwert. Es besteht die Vermutung, dass insbesondere die Spezifika der jeweilig gewünschten Veränderungen erheblichen Einfluss auf die Akzeptanz und Durchdringung der Programme in der Praxis haben – eine These, die bislang kaum systematisch untersucht worden ist.

Vor diesem Hintergrund werden im folgenden Beitrag die Bezüge zwischen Innovation und Transfer bei Programmen ausgelotet, die im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) bzw. vormals des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) fachlich und administrativ umgesetzt wurden/werden.

Ausgangspunkt sind die bildungspolitisch gewünschten Veränderungen, die mit den Programmen unterstützt werden sollen. Mithilfe innovations- und institutionstheoretischer Ansätze werden normative wie strukturelle Aspekte eines programminduzierten Innovationstransfers herausgearbeitet und in einem Analyseinstrument abgebildet. Untersuchungsleitend ist die Frage: Wie können Förderprogramme gestaltet werden, dass Innovationen transferwirksam werden – und wo liegen aber auch die Grenzen dieses Anspruchs? Diesen Fragen geht der Beitrag fallvergleichend nach, um Gestaltungsperspektiven für künftiges Programmmanagement zu entwickeln.

2 Empirische Grundlage und Methodik

Unter Programm wird im Beitrag die fachliche Bündelung von Projekten verstanden, die über mehrere Jahre hinweg finanziell gefördert werden, um im Interesse des Bundes Veränderungen in der Berufsbildung zu initiieren oder zu stärken. Die Grundlage eines Programms ist in der Regel eine Förderrichtlinie, in der Ziele und Bedingungen der Förderung festgelegt werden. Die Projekte, die von Akteuren aus der Praxis einzeln oder im Verbund, zumeist mit Beteiligung aus der Wissenschaft durchgeführt werden, haben sich mit ihrem jeweiligen Vorhaben erfolgreich als Beitrag zur Erreichung der Förderziele beworben.

Empirische Grundlage des folgenden Beitrags sind Programme, die in den letzten rund sieben Jahren gestartet wurden und auf grundlegende Aspekte zur Gestaltung einer modernen Berufs-

bildung ausgerichtet waren. So zielt(e) „Zukunft gestalten – Innovationen für eine exzellente berufliche Bildung (InnoVET)“ auf die Erhöhung der Attraktivität, Qualität und Gleichwertigkeit der Berufsbildung. Mit „INVITE – digitale Plattformen für die berufliche Weiterbildung“ sollten durch die Zusammenarbeit von Bildungsakteuren und Technologieunternehmen Potenziale der Digitalisierung und der KI für die berufliche Weiterbildung erkundet werden. Die „Modellversuche Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE)“ und „Nachhaltig im Beruf – zukunftsorientiert ausbilden (NIB)“ sind sowohl im Kontext nationaler Nachhaltigkeitsstrategien als auch der Modernisierung der Berufsbildung zu verorten.

Für die Analyse werden die öffentlich zugänglichen Dokumente, vor allem die jeweiligen Förderrichtlinien und Programmberichte untersucht. Zudem werden interne Erfahrungsberichte und Dokumentationen aus dem Programmmanagement ausgewertet. Auf diese Weise werden sowohl die expliziten Gestaltungslogiken als auch die praktischen Umsetzungserfahrungen der Programmverantwortlichen, die in gängigen Untersuchungen im Impliziten verbleiben, einbezogen. Methodisch folgt die Analyse einem qualitativ-interpretativen Ansatz. Hierzu wurde ein Analyseraster entwickelt, das auf theoretische Konzepte sozialer Innovationen (Zapf 1994; Howaldt/Kopp/Schwarz 2014; Gillwald 2000) sowie auf Ansätze der Programmforschung (Euler 2004; Bormann 2011) zurückgreift. Das Raster bietet eine Heuristik, die es erlaubt, zentrale Kategorien der Programmgestaltung abzubilden und differenziert zu betrachten. In einem ersten Schritt werden die Programme zunächst einzeln analysiert, wobei jeweils die Programmlogik, die intendierte Veränderung und die angelegte Transferstrategie berücksichtigt wurden. In einem zweiten Schritt werden die so gewonnenen Erkenntnisse jeweils zu dimensionsspezifischen Kurzbeschreibungen verdichtet. Diese werden anschließend zusammengeführt, um im Vergleich wiederkehrende Muster und Spannungsfelder zwischen Invention und Transfer zu identifizieren. Dabei erfolgt eine strukturierte Gegenüberstellung, die Ähnlichkeiten, Differenzen und Entwicklungslinien zwischen den Programmen herausarbeitet. Das Vorgehen ist hierbei nicht quantitativ-messend, sondern reflexiv-rekonstruierend angelegt.

3 Veränderungen in der Berufsbildung als soziale Innovation

Für die folgende Reflexion der Programme wird ein Verständnis bildungspolitisch gewollter Veränderungen zugrunde gelegt, das an Konzepte sozialer Innovation anschließt, wie sie im institutionentheoretischen Kontext von Zapf, Gillmann sowie Howaldt et al. fundiert wurden. Die mit den Programmen initiierten oder beförderten Innovationen werden somit als soziale Innovationen betrachtet. Dieser Zugang ermöglicht es, zu analysieren, inwieweit die Qualität, also die Beschaffenheit der gewünschten Veränderung, deren Akzeptanz und Durchdringung induziert und er erscheint umso sinnvoller, als bislang kaum Typisierungen von sozialen Innovationen im Bereich der Berufsbildung vorliegen (Bormann & Rürup, 2013, S. 23).

Transferstrategien beziehen sich zumeist auf wissenschaftliche Erkenntnisse, die es zu kommunizieren, zu beraten und anzuwenden gilt (WR, 2016). Das BIBB bezieht Programme in seine Transferleitlinien zwar als wichtige bildungspolitische Vehikel von Transfer mit ein, ohne aber die Spezifika von Programmen zu differenzieren (BIBB, 2024).

3.1 Soziale Innovationen als Prozess

Der Versuch, eine allgemein gültige Definition des Begriffs Innovation zu finden, muss scheitern – zu vielfältig sind die Kontexte und konzeptionellen Vorstellungen. Ging einst Schumpeter noch von der „schöpferischen Zerstörung“ aus, die vor allem mit der Einführung technologischer Innovationen verbunden wurde, und in denen soziale Veränderungen diese eher flankierten, hat sich in den letzten Jahrzehnten ein Verständnis sozialer Innovationen durchgesetzt, denen ein eigenständiger Charakter zugewiesen wird (Gillwald, 2000) und die als Veränderungen sozialer Praktiken aus der sozialen Praxis heraus Bedeutung erlangen (Kessler & Beutler, 2023). Unterschiede zu technologischen Innovationen zeigen sich in Neuartigkeit und Verbreitung: Soziale Innovationen sind zum einen nicht strikt am Kriterium „Neuartigkeit“ festzumachen, zum anderen ist die Durchsetzung nicht der Neuerung nachgeordnet, sondern integraler Teil und Voraussetzung der Innovation (Gillwald, 2000, S. 37f.). Anders als technologische Innovationen erzeugen sie keine (materiellen) Innovationsprodukte, soziale Innovationen sind vielmehr als Prozess zu verstehen.

In berufsbildungspolitischen Programmen werden meist übergreifende Zielsetzung und –davon abgeleitet – die bildungspolitisch gewünschte Veränderung beschrieben, zu der geförderte Projekte beitragen sollen. Wo die soziale Innovation anzusiedeln ist, bleibt jedoch fuzzy und ist nur im Zusammenspiel von Programm und Projekten zu beantworten. Dadurch bilden sich oft komplexe und spannungsreiche Beziehungen zwischen den einzelnen Vorhaben, den institutionellen Veränderungen und den Erwartungen der Mittelgeber. Aufgabe des Programmmanagements ist daher, die innovierenden Potenziale im Programm zu identifizieren, zu stärken und ihre Relevanz für die gewünschten Veränderungen und übergreifenden Zielsetzungen zu bewerten und bildungspolitisch sichtbar zu machen.

3.2 Soziale Innovation als Invention und Nachahmung

Nach Howaldt et al. lassen sich Elemente sozialer Innovation unterschiedlichen Phasen zuordnen (Howaldt et al., 2014). Diese lassen sich schematisch unterteilen in Invention und Nachahmung. Invention bezeichnet dabei das eigentlich Neue, das erstmals realisiert wird, dessen Transfer jedoch vielfältiger Nachahmungsprozesse bzw. „Re-Innovationen“ (Euler, 2004) bedarf, um neuen Kontexten, Bedarfen und Möglichkeiten gerecht zu werden. Mithin werden vielfältige Modifizierungen erforderlich, damit sich die Innovation durchsetzen kann. Will man in dieser Definition Nachahmungsprozesse als Transfergeschehen verstehen, verliert die übliche Trennung von Innovation und Transfer an begrifflicher Distinktion. Da Transfer nicht von außen gestartet werden kann, sondern nach Howaldt et al. Nachahmungsprozesse immer nur von innen initiiert werden können (Howaldt et al., 2014), sind somit Aufforderungen an Projekte oder das Programmmanagement, Ergebnisse zu transferieren, wenig zielführend. Steuerbar sind lediglich die Rahmenbedingungen für Inventionen und Nachahmungen. Programme wie Projekte setzen daher durchaus in unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozesses an. Die gewünschte Veränderung kann in einem Programm die „Erfindung“ neuer Maßnahmen sein, während andere Programme bestehende Inventionen aufgreifen und auf deren Nachahmung abzielen.

Die Erfahrung der Autor:innen im Programmmanagement ist, dass Neuerungen qualitativ sehr heterogen sind, während die geforderten und realisierten Transfermaßnahmen sich doch auf wenige Maßnahmen – zumeist der Dissemination von Projektergebnissen – beschränken. Konzepte, die Verbreitungen aus den Neuerungen heraus entwickeln bzw. an diesen orientieren, sind selten (Kanschä & Hemkes, 2023).

3.3 Soziale Innovationen als Teil des Sozialen Wandels – vorgelagert und/oder nachgelagert

Wie ausgeführt, treten soziale Innovationen vielfach in Verbindung mit technologischen Innovationen auf. Sie können diesen vorausgehen, sie begleiten oder ihnen folgen (Zapf, 1994, S. 32). Auch jenseits technologischer Veränderungen sind soziale Innovationen relevant – als Teile eines sozialen Wandels und eingebettet in einen größeren Transformationskontext (ebd.). Howaldt et al. werten Innovationen als „Mikrofundierungen des sozialen Wandels“, aus denen Reformen erwachsen können. Sie begleiten diese, sichern sie ab oder aber sie sind ihnen nachgeschaltet, vor allem dienen sie deren Umsetzung (Howaldt et al., 2014, S. 91).

Projekte können dabei ein Feld mit seinen gestalterischen Optionen überhaupt erst mal erkunden, etwa um übergreifende Standards zu entwickeln. Programme können aber auch Gesetzen nachgeschaltet sein, insofern sie zu deren Umsetzung neue Formate der Berufsbildung entwickeln, für die es bis dato kaum Blaupausen gibt. Andersherum können soziale Innovationen über Programme auch bottom up initiiert werden; Programme können damit reformerische Bemühungen anstoßen, befördern, informieren.

3.4 Innovationsbedarf und -druck

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal gewollter Veränderungsprozesse ist ihre Verortung zwischen bildungspolitischem Druck und Bedarfen in der Praxis. Nach Bormann sollen Programme die Nachfrage nach bildungspolitisch gewollten Entwicklungen fördern, also Innovation dort initiieren, wo in der Praxis der Bedarf (noch) nicht gesehen wird (Bormann, 2011). Eine wesentliche Aufgabe ist es hierbei oftmals, überhaupt Projekte und Beteiligte zu gewinnen, die sich auf die Veränderung einlassen (Hemkes et al., 2017). Zugleich gibt es Programme, mit denen ein Innovationsbedarf in der Praxis aufgegriffen und bedient wird. Hier kann es in Folge darum gehen, dass aus der Innovationsdynamik (Emergenz) und den gewonnenen Erfahrungen heraus Erkenntnisse hinsichtlich bildungspolitischer Neuerungen entstehen. Je nachdem also, ob Programme bildungspraktisch gesehenem Bedarf oder bildungspolitisch empfundenem Innovationsdruck entspringen, verlaufen Inventions- und Transferprozesse unterschiedlich.

3.5 Strukturell-organisationale und/oder didaktisch-curriculare Veränderung

Gerade im Bildungsbereich sind Neuerungen meist mehrdimensional angelegt und können schwerpunktmäßig strukturell-organisationaler oder didaktisch-curricularer Natur sein. Organisationale Neuerungen betreffen vor allem die Meso-Ebene und sind organisationstheoretisch zu befragen, während curriculare Veränderungen insbesondere auf der Mikroebene virulent sind, denen zumeist lerntheoretische Erwägungen zugrunde liegen. Strukturell-organisationale

Neuerungen sind an Veränderungen in Verfahren oder Zuständigkeiten zu erkennen, didaktisch-curriculare Neuerungen an Settings, Methoden und Inhalten der Bildungsmaßnahmen.

3.6 Reichweite der sozialen Innovation

Innovationen können unterschiedlich beschaffen sein. Kleine Veränderungen stoßen eher auf Akzeptanz, tiefgreifende dagegen eher auf Widerstand. Je tiefgreifender die mit der Invention einhergehende Veränderung ist, umso größer müssen vermutlich auch die Anstrengungen sein, Nachahmungsprozesse zu fördern. Die Reichweite einer Neuerung hängt auch davon ab, wie viele Personen von der Neuerung betroffen sind und wie stark in bestehende Abläufe und Strukturen eingegriffen wird (Hemkes & Schemme, 2013). Programme, die neue Methoden oder Tools erproben, stehen für punktuelle Inventionen. Programme, die in Curricula, Institutionen oder Governance-Strukturen eingreifen, zielen auf systemische Elemente/strukturelle Reform und damit eine erheblich höhere Reichweite.

3.7 Aufwand für soziale Innovation

Eng mit der Reichweite verknüpft ist der Aufwand. Prägend ist der Ressourceneinsatz, d.h. materielle Aufwendungen wie Kosten und Personal, aber auch zeitliche Faktoren wie die Dauer der Umsetzung (Euler, 2004). Zusätzlicher Aufwand wird oft kritisch gesehen, insbesondere wenn Vorteile für die Beteiligten nicht unmittelbar spürbar werden. Akteure auf dem Bildungsmarkt orientieren sich v.a. an ökonomischen Vorteilen, während Forschungseinrichtungen und Vereine vor allem ihre Re-Finanzierung anstreben, ohne über die Projektlaufzeit hinausgehende Profiterwartungen zu haben. Programme sollen daher nicht nur die Entwicklung von Neuerungen finanzieren, sondern auch (Anfangs-)Investitionen für Nachahmung fördern. Differenzierte Förderquoten und Auflagen tragen dabei den unterschiedlichen Bedingungen und Interessen der Beteiligten Rechnung.

Die beschriebenen Merkmale sozialer Innovationen lassen sich methodisch verdichten. Um die unterschiedlichen Dimensionen sichtbar und vergleichbar zu machen, wurde eine Analysespinne entwickelt, die zentrale Kategorien in einem heuristischen Raster abbildet.

4 Analysespinne zur Reflexion von sozialen Innovationen in Förderprogrammen der Berufsbildung

In Auswertung der Merkmale sozialer Innovationen in/durch Programme wurde eine Analysespinne entwickelt, mit der sich deren Ausprägungen in einem gemeinsamen Bezugsrahmen abbilden lassen: Je stärker ein Merkmal ausgeprägt ist, desto weiter außen erscheint es im „Spinnennetz“. So entstehen charakteristische Programmprofile Muster, die Unterschiede sichtbar machen. Eine objektive bzw. quantitativ messbare Zuordnung der Merkmalsausprägungen ist dabei weder möglich noch intendiert. Die Analysespinne ist vielmehr als heuristisches Visualisierungsinstrument konzipiert, das Programme in ihrer Verortung zwischen Invention und Nachahmung beschreibt und zur Reflexion anregt. Die Darstellung dient nicht nur der Beschreibung, sondern auch als Reflexionshilfe zu den Konsequenzen für die Programmgestaltung und

-steuerung: So können spezifische Anforderungen an ein wirksames Programmmanagement identifiziert und strukturiert werden, die wiederum der Ressourcenplanung dienlich sind. Zugleich hat die Analysespinnne eine kommunikative Funktion: innerhalb der Programme kann sie ein gemeinsames Verständnis zwischen den beteiligten Akteuren fördern; im Austausch zwischen Programmen kann sie helfen, die intendierten und tatsächlichen Veränderungen zu vergleichen und Besonderheiten herauszuarbeiten.

Die Ausprägungen in der Analysespinnne sind zeitlich gebunden, d.h. je nachdem ob die sich in der Förderrichtlinie ausdrückende Intention des Mittelgebers, die tatsächlichen Vorhaben in den Projektanträgen auswertet oder ein Programm im Ergebnis vor Augen steht, ergeben sich unterschiedliche Bilder. Die Vermutung ist: Stimmen die Diagramme der Zielsetzung und der Zielerreichung überein, deutet dies auf eine spannungsfreie Realisierung des Programms hin – oder aber auf geringe Inventions- und/oder Nachahmungsambitionen. Umgekehrt zeigt eine fehlende Überschneidung zwischen Ziel und Erreichung, dass die gewünschte Veränderung kaum in der Praxis ankommt. Ein Abgleich der Spinnenprofile zu den verschiedenen Zeitpunkten mag somit auch für die Programmevaluation nützlich sein.

Für den vorliegenden Beitrag beziehen sich die Autor:innen auf die Intention des Mittelgebers, also den initialen Zeitpunkt der Förderrichtlinie, um so die grundlegenden Aspekte der Merkmalsbeschreibung und deren Implikation für die Gestaltung des Programmmanagements herauszuarbeiten.



Abbildung 1: Analysespinnne

5 Programmanalysen

Während die Analysespinnne zunächst auf einer abstrakten Ebene die theoretische Reflexion strukturiert, entfaltet das Instrument seinen eigentlichen Nutzen in der Anwendung auf konkrete Förderprogramme. Im Folgenden wird sie deshalb auf vier zentrale Initiativen angewandt, die

das BMBFSFJ (vormals BMBF) in den letzten Jahren aufgelegt hat (siehe Tabelle 1). Anhand dessen lässt sich zeigen, wie Programme jeweils zwischen Invention und Nachahmung verortet sind und wie die weiteren Innovationsmerkmale hier interagieren.

Tabelle 1: Übersicht Fälle

Programm	InnoVET	INVITE	BBNE-Modellversuche	NIB
Mittelgeber	BMBFSFJ (vormals BMBF)	BMBFSFJ (vormals BMBF)	BMBF	BMBFSFJ (vormals BMBF); Europäischer Sozialfonds Plus
Laufzeit	2019-2020 (Konzeptphase), 2020-2025 (Erprobungs-/Umsetzungsphase)	2020-2025	2015-2022	2022-2030
Kennzahlen	ca. 74 Mio. EUR; Fördervolumen, 17 Projekte, 88 Zuwendungsempfänger	ca. 88 Mio. EUR Fördervolumen; 35 Projekte, 182 Zuwendungsempfänger	Ca. 12 Mio. EUR Fördervolumen; 27 Projekte; 65 Zuwendungsempfänger	ca. 43 Mio. EUR Fördervolumen; derzeit 21 Projekte, 54 Zuwendungsempfänger
Website	www.inno-vet.de	https://www.bibb.de/de/120851.php	www.bbne.de	www.nachhaltig-im-beruf.de

5.1 InnoVET

5.1.1 Invention/Nachahmung

Der Innovationswettbewerb InnoVET wurde als zentrales Element der Exzellenzinitiative Berufliche Bildung des BMBFSFJ (vormals BMBF) stark auf den Anspruch von Innovation ausgerichtet; maßgebliche Ziele waren die Stärkung der Attraktivität, Qualität und Gleichwertigkeit der beruflichen Bildung und Etablierung neuer Formen der Lernortkooperationen.¹

Mit dem Anspruch, neue Wege und Strukturen für die Berufsbildung zu erproben, lässt sich das Programm im Bereich der Invention verorten. Zugleich bestand von Beginn an eine hohe Erwartung an den Transfer von Projektergebnissen, also auf programminterne Nachahmungsprozesse, die naturgemäß gegen Ende der Projektlaufzeit zunehmend in den Vordergrund rückten. Nach vierjähriger Erprobungs- und Umsetzungsphase waren einige Kernideen und Prototypen der Inventionen noch nicht ausreichend erprobt, um eine anschlussfähige Nachahmung durch Dritte zu ermöglichen. Die zeitliche Parallelisierung von Entwicklungs- und Transferphase offenbarte in diesen Fällen ein Dilemma der Umsetzung eines Innovationsprogramms wie InnoVET: Nachhaltiger Transfer setzt voraus, dass die Innovationsphase vollständig durchlaufen werden kann. (Daniel-Söltenfuss, 2024, S. 13)

Gleichzeitig hat InnoVET einen erheblichen Beitrag zum systematischen Transfer geleistet. Neben formalen Informationskanälen – in Form von Publikationen, Leitfäden, Schulungen u.Ä. – hatten insbesondere Vernetzung und persönliche Kommunikation eine zentrale Funktion inne. Die Partner des Programms InnoVET – auf Bundes- und Landesebene sind dies die Mitglieder

¹ <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/amtliche-veroeffentlichung?1>

des Begleitgremiums sowie eine Vielzahl an regionalen Umsetzungspartnern – spielten eine entscheidende Rolle.

5.1.2 Vorgelagert und/oder nachgelagert

Das Programm InnoVET stellt einen programmatisch und inhaltlich ambitionierten Versuch dar, strukturelle Impulse für eine exzellente Berufsbildung zu setzen und diese durch innovative Projekte auf Mikro- und Mesoebene zu operationalisieren. Die in diesem Rahmen entwickelten Bildungsinnovationen lassen sich nicht isoliert betrachten, sondern müssen im Kontext gesetzgeberischer, technischer und gesellschaftlicher Entwicklungen eingeordnet werden. Im Bundeswettbewerb InnoVET zeigt sich in dieser Hinsicht ein Wechselspiel zwischen beiden Perspektiven, wobei insbesondere nachgelagerte Innovationsprozesse prägend waren.

Zahlreiche InnoVET-Projekte entwickelten ihre Ideen im Nachgang zur BBiG-Reform 2019, die insbesondere durch die Einführung eines neuen dreistufigen Systems der höherqualifizierenden Berufsbildung einen Handlungsrahmen setzte. Die im Programm konzipierten und erprobten Aufstiegsfortbildungen auf den Stufen 1 bis 3 sind als Inventionen zu verstehen, die neue Qualifikationspfade, curricular-didaktische Formate sowie Prüfungs- und Anerkennungsstrukturen entwarfen und erprobten (Wilbers, 2024).

Auch der digitale Wandel und neue Technologien wurden von den InnoVET-Projekten aufgegriffen. Der Digitalisierungsschub infolge der COVID-19-Pandemie Anfang 2020 sowie die zunehmende Relevanz von KI stellten externe Impulse dar, die die Entwicklung digitaler Lernangebote, Plattformlösungen und kollaborativer Tools beschleunigten. Dabei wurde nicht nur vorhandene Technik adaptiert, sondern in vielen Fällen wurden neue didaktische und methodische Ansätze entwickelt, die das Lehren und Lernen in der beruflichen Bildung transformieren.

Auch gesellschaftliche Entwicklungen wie demografischer Wandel, Fachkräftemangel oder veränderte Bildungsaspirationen (z. B. Akademisierungstendenzen) wurden im Programm explizit adressiert (BMBF, 2024, S. 2).

5.1.3 Innovationsbedarf und -druck

Der Innovationsdruck aus der Politik war in Bezug auf das Programm InnoVET stark ausgeprägt. Das BMBFSJ (vormals BMBF) verankerte InnoVET als zentralen Baustein zur qualitativen Stärkung der beruflichen Bildung in die Exzellenzinitiative Berufliche Bildung sowie in die Nationale Weiterbildungsstrategie. Flankiert wurde das Programm durch ein starkes politisches Commitment, eine umfassende Ressourcenausstattung und eine breite Rückendeckung durch den seinerzeitigen Bundestagsausschuss für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung sowie der Sozialpartner.

Dem gegenüber steht der Innovationsbedarf aus der Praxis, der durch wissenschaftliche Studien, Interessenvertretungen (z. B. Kammern, Gewerkschaften, Verbände) oder Unternehmen, Auszubildende, Eltern und Lehrpersonal artikuliert wird und als Grundlage für die Programmgestaltung genutzt wurde. InnoVET diente hier als Vehikel, um aus artikulierten Bedarfen zunächst Strategien zu entwickeln und diese sodann in die Praxis zu überführen.

5.1.4 Strukturell-organisationale und/oder didaktisch-curriculare Veränderung

Das Programm InnoVET verfolgte primär Inventionen organisatorischer und struktureller Natur. Dabei standen vor allem strukturelle Veränderungen im Mittelpunkt, die auf die Berufsbildung als System einwirken sollten. Ziel war es, bestehende Strukturen weiterzuentwickeln und durch systemische Veränderungen eine nachhaltige Stärkung der beruflichen Bildung zu erreichen.

Grundsätzlich waren die Erwartungen an das Programm InnoVET heterogen, denn mit der Entwicklung von neuen Fortbildungsstufen im Sinne der BBiG Reform von 2019 wurden auch umfangreiche didaktisch-curriculare Inventionen entwickelt. Damit zeigte sich das Programm als vielfältig und war mit den Projekten in beiden Richtungen aktiv. Dennoch kann man festhalten, dass die Erwartungen, die in den Förderrichtlinien manifestiert wurden, stärker in die Richtung der Strukturveränderung wiesen.

5.1.5 Reichweite

Mit dem Anspruch, strukturelle Veränderungen zu initiieren, war das Programm InnoVET auf eine möglichst hohe Reichweite ausgerichtet. Die angestrebten Inventionen sollten in breiter Form in der Berufsbildung implementiert werden – bis hin zu einer branchen- und regionenübergreifenden Verbreitung. Dazu sollten die Bildungsinnovationen anschlussfähig gestaltet werden, indem die Projekte sogenannte Innovations-Cluster formten. Innerhalb der Projektverbünde brachten verschiedenartige Verbundpartner zunächst ihre jeweiligen Praxis-Perspektiven und Bedarfe auf regionaler und branchenspezifischer Ebene ein. Dazu kamen zahlreiche Kooperations- und Netzwerkpartner, die als Multiplikatoren fungierten, um eine möglichst große Reichweite der Projektergebnisse zu erreichen. Zudem sicherten sich die Projekte die Unterstützung der zuständigen und umsetzenden Stellen wie Landesministerien, Sozialpartner, Kammern und Unternehmen nicht nur für die Umsetzung der Projektideen, sondern auch für deren Verstetigung und Verbreitung nach erfolgreicher Erprobung.

5.1.6 Aufwand

Die Implementierung von Innovationen wie neuen Fortbildungswegen sowie das übergreifende Nutzarmachen von Lernplattformen und neuen Lernmodulen für die digitale Lernwelt bedeuten einen umfangreichen zeitlichen, finanziellen und personellen Aufwand. Dieser Aufwand ist insbesondere von Bildungsakteuren zu bewältigen, die die entwickelten Ansätze des Programms InnoVET implementieren bzw. in ihre Kontexte übernehmen und anpassen wollen. In diesem Sinne kann der Aufwand zur Implementation der Programmergebnisse als hoch betrachtet werden.



Abbildung 2: Analysespinne InnoVET

5.2 INVITE

5.2.1 *Invention/Nachahmung*

Der Innovationswettbewerb INVITE verfolgte das Ziel, anwendungsbezogenes Wissen für einen innovativen digitalen und sicheren Weiterbildungsraums zu generieren, um so die berufliche Weiterbildung zu stärken. Die Neuerungen bestanden in der Vernetzung sowie der Weiterentwicklung von internetbasierten Plattformen, Applikationen und Diensten sowie der Entwicklung innovativer digitaler Lehr-/Lernangebote – explizit unter dem Einsatz von KI.² Projektverbünde arbeiteten an Inventionen und Nachahmungen.

Es waren einerseits neue, praxisnahe KI-Lösungen zu entwickeln. Andererseits konnte auf vorhandene digitale Strukturen aufgebaut werden. Bestehende Plattformen wurden vernetzt und bestehende Lehr-Lern-Angebote weiterentwickelt. Bewährte Methoden zur Verbesserung von Such- und Lernprozessen aus anderen Bereichen, wie Empfehlungssysteme und adaptive Lernarrangements (z.B. Deschênes, 2020; Reichow et. al, 2022, 2024), konnten für die berufliche Weiterbildung übertragen und weiterentwickelt werden.

Für die Programmgestaltung waren entsprechend für KI-Entwicklungen Innovationsphasen zum Experimentieren und für Digitalisierung v.a. Nachahmungsprozesse zu berücksichtigen. Das Ausloten sinnvoller Anwendungsmöglichkeiten von KI – auch in Reinnovationen – legte in INVITE den Schwerpunkt mehr auf Invention als auf Nachahmung.

5.2.2 *Vorgelagert und/oder nachgelagert*

INVITE war im April 2020 mit der Bekanntmachung der Förderrichtlinie² dem Geschehen im Bildungsbereich in Bezug auf den Einsatz von KI vorgelagert. Der sich anschließende Verlauf

² https://www.bmfr.bund.de/SharedDocs/Bekanntmachungen/DE/2020/04/2918_bekanntmachung

der COVID 19-Pandemie machte die Notwendigkeiten und Herausforderungen digitalen Lernens in der beruflichen Weiterbildung deutlich.

Die fünfjährige Programmlaufzeit mit dreijährigen Projektlaufzeiten war auch mit dem Risiko eines überraschenden Technologiesprungs verbunden. Dieser kam in Form von Large Language Modellen (LLM) Ende 2022 – mitten in der Laufzeit – und erforderte bei allen Beteiligten große Offenheit, Flexibilität und Agilität im Umgang damit. So wurden in einigen Projekten obsolet gewordene Entwicklungen eingestellt. Gleichzeitig wurden neue LLM-Entwicklungen (siehe hierzu Hübsch et al., 2024) umgesetzt.

5.2.3 Innovationsbedarf und -druck

Bildungspolitisch wurde in Verbindung mit der NWS und der Digitalstrategie des BMBFSFJ (vormals BMBF) früh der Bedarf nach innovativen und möglichst verstetigten Lösungen für einen sicheren, digitalen Weiterbildungsraum erkannt. Hintergrund hierzu war und ist der Strukturwandel in Deutschland (insbes. digitale Transformation), um berufliche Handlungsfähigkeit zu sichern. Bedarf dafür wurde in der Praxis ebenfalls gesehen.

So konnte politischer Gestaltungswillen mit Erwartungen in der Weiterbildungspraxis verbunden werden. INVITE wurde nach einem Bottom-Up Ansatz aufgesetzt. Die Ausarbeitung der Förderrichtlinie² erfolgte unter Beteiligung aller relevanten Akteure, was auch zu einer höheren Akzeptanz der bildungspolitisch gewünschten Veränderung führte. Hierfür spricht u.a. die hohe Zahl an Förderanträgen. Der Partizipationsansatz wurde über die gesamte Förderlaufzeit weitergeführt, um die Neuerungen in der Praxis kontinuierlich mit den Anforderungen der Praxis zu koppeln. So fanden u.a. während der Projektlaufzeit zwei sog. Toolchecks statt, bei denen Projektentwicklungen öffentlich erprobt wurden. Dabei gewonnene Erkenntnisse flossen in die Ausgestaltung der Entwicklungen ein. Zusätzlich wurde INVITE zur Qualitätssicherung und Beratung von einem Beirat aus Vertreter:innen der Weiterbildungspraxis, Politik und Wissenschaft begleitet. Im Ergebnis entstanden praxisnahe regionale und überregionale Lösungen.

5.2.4 Strukturell-organisatorische und/oder didaktisch-curriculare Veränderung

INVITE verfolgte stärker Inventionen organisatorischer und struktureller als didaktisch-curricularer Natur im Bereich digitaler beruflicher Weiterbildung.

Strukturbildende Elemente wurden bereits bei der Ausgestaltung der Förderrichtlinie berücksichtigt (Zaviska, 2022). Es sollten bestehende Plattformen und (digitale) Angebotsstrukturen vernetzt, verbessert und ausgebaut werden. Für Projektverbünde wurden entsprechend Anforderungen an die fachlich-inhaltliche, technologische und wissenschaftliche Expertise gestellt³. Im Ergebnis arbeiteten in den Projekten Weiterbildungsanbieter, Technologie- und Softwareentwickler sowie Forschungseinrichtungen zusammen.

Didaktisch-curriculare Ziele waren in INVITE gefordert und vorhanden. In Bezug auf Weiterbildungsinhalte und Qualifikationen wurden Kompetenz- und Zertifizierungsstandards (z.B. ESCO) angewendet. Der Einsatz von KI in Lern-/Lehrsettings zielte auf die curriculare Anpassung von Lerninhalten und ihre didaktische Aufbereitung. Für die zu ihrer Umsetzung notwen-

digen technischen Entwicklungen wurden eine Reihe von Standards und Normen angewendet, auch für die sichere und datenschutzkonforme Nutzung. Die technologischen Inventionen waren auf den state-of-the-Art sowie technologische Kompatibilität und Interoperabilität ausgerichtet.

5.2.5 Reichweite

INVITE fokussierte auf die Entwicklung und Erprobung digitaler und KI-basierter Inventionen im Bereich beruflicher Weiterbildung und stand auf der Seite punktueller Invention. Die Inventionen waren anschlussfähig und skalierbar zu gestalten². Es wurden aus Programmsicht geschützte Entwicklungskontexte mit Offenheit für exploratives und – der in der Softwareentwicklung üblichen – agilen und iterativen Arbeitsweise gegeben. Im Ergebnis waren anvisiert – und entstanden auch – punktuelle Lösungen in verschiedenen Branchen, teilweise auch branchenübergreifend. Die Projekte lieferten best practice Beispiele, Lösungen und Erkenntnisse, die für sich anschließende Nachahmungsprozesse in der beruflichen Weiterbildung hilfreiche Grundlage sein können.

5.2.6 Aufwand

Der enormen Vielfalt der Akteure und Angebote im Weiterbildungsmarkt, der Heterogenität der Zielgruppe der Weiterbildungsinteressierten sowie der Entwicklung und Erprobung KI-basierter Lösungen waren gerecht zu werden. Die Förderrichtlinie² adressierte Technologieexpert:innen und Weiterbildungsakteure. Diese Art der gemeinsamen Entwicklung von Weiterbildungsinfrastrukturen und -maßnahmen war neu, sodass die Beteiligten sich erst zusammenfinden und ein gemeinsames Verständnis von Begrifflichkeiten und Vorgehensweisen entwickeln mussten. Die direkte Praxisbeteiligung stellte den direkten Zugang zu Anwender:innen sicher.

Für entstandene Entwicklungen war über die Förderrichtlinie Verstetigung angestrebt und wurde auch oft erreicht. Zur Ermöglichung der Nachnutzung durch Dritte und ggf. Weiterentwicklung wurden durch die Projekte – wie in der Förderrichtlinie vorgegeben – geeignete Nutzungsrechte (z. B. Open Standards, Open Source-Plattformen) sowie entsprechende Dokumentationen verwendet. Neben dem üblichen Transfer in Form von Dokumentation und Dissemination der Projektergebnisse wurde INVITE auch durch ein sog. Meta-Vorhaben wissenschaftlich begleitet. Die interdisziplinär aufgestellten Verbundpartner in INVITE-Meta (BIBB, 2025) verfügten über Expertise in den Bereichen berufliche Weiterbildung, Digitalisierung und KI. Sie vernetzten die INVITE-Projekte, förderten den Austausch untereinander (z.B. Workshops), bearbeiteten Querschnittsthemen (z.B. Dossiers) und stellten Ergebnisse bereits *während* der Programmlaufzeit zur Verfügung.

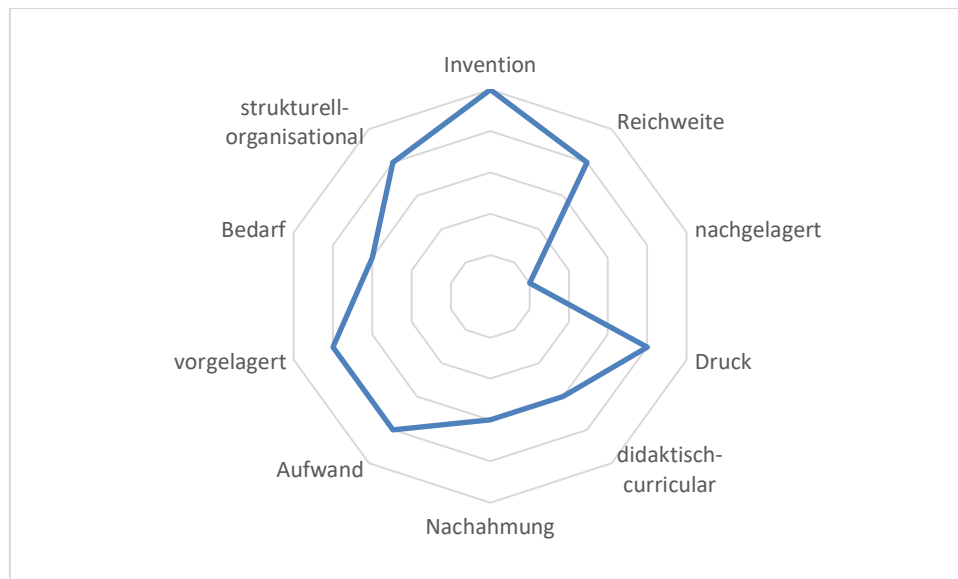


Abbildung 3: Analysespinne INVITE

5.3 Modellversuche BBNE

5.3.1 *Invention/Nachahmung*

Die BBNE-Modellversuche können als „Innovationspartnerschaften zwischen Wissenschaft und Praxis“ (Hemkes et al., 2017) beschrieben werden. Forschungseinrichtungen entwickelten und erprobten hier gemeinsam mit der Bildungspraxis (Fachverbände, Bildungsträger, Kammern u.a.) didaktisch-curriculare Wege zur Integration von Nachhaltigkeit in die Berufsbildung. In geschützten Entwicklungskontexten, in denen ein potentiell „Scheitern“ als produktiver und integraler Bestandteil des Innovations- und Erkenntnisprozesses eingeordnet wurde, und mit hoher Offenheit für exploratives Arbeiten wurde in einem suchbewegten Prozess das „Wie“ einer BBNE in der (über-)betrieblichen Ausbildungspraxis ausgelotet. Der Innovationscharakter war insofern stark methodisch ausgeprägt: Innovation bedeutete hier konzeptionelle Neuentwicklung von Bildungsangeboten und Lernprozessen– unter der Prämisse, dass deren Verbreitung und Verstetigung zwar exemplarisch gezeigt, nicht aber vollumfänglich nachgewiesen werden musste. Transfer und Nachahmung waren damit eher nachgeordnete Zielgrößen und erst in der letzten Förderphase der Modellversuche war die Erkundung von Implementationspfaden explizit Gegenstand (Melzig & Hemkes, 2024). Das Modellversuchsprogramm BBNE ist damit insgesamt als ein Programm der Invention einzuordnen. Deren Überführung in die breite Anwendung wurde programmatisch dann erst in der Folgegeneration – etwa im Programm NIB (siehe Kapitel 4.4) – angegangen.

5.3.2 *Vorgelagert und/oder nachgelagert*

Die Programmentwicklung stand im Kontext bildungspolitischer Impulse, die insbesondere aus internationalen wie nationalen Nachhaltigkeitsagenden resultierten: der Agenda 2030 der Vereinten Nationen, dem UNESCO-Weltaktionsprogramm Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) und – in Folge dessen – der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie (DUK, 2014). Dort war

die Notwendigkeit formuliert worden, Nachhaltigkeit systematisch in allen Bildungsbereichen zu verankern; die Modellversuche übernahmen hierzu für die Berufsbildung eine konzeptionelle Vorreiterrolle: Sie entwickelten argumentative Positionen, Ansätze und auch Systematiken, die dann u.a. in Verfahren zur Neuordnung von Berufsbildern einfließen. Im Jahr 2021 wurde die Integration von Nachhaltigkeit in die Berufsbildung mit der Einführung der Standardberufsbildposition „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“ regulatorisch verankert – ein Schritt, dem die Modellversuche vorgelagert waren. Mehr noch: die Modellversuche haben diese Entwicklung wesentlich mit inspiriert und befördert, was als zentraler Transfererfolg des Programms zu werten ist (Hackel et al., 2023).

5.3.3 Innovationsbedarf und -druck

Der eher als hoch einzuschätzende Innovationsdruck war seinerzeit vor allem bildungspolitisch induziert und speiste sich aus den genannten Reforminitiativen, aber auch aus einem anwachsenden wissenschaftlichen Interesse an Fragen einer Bildung für nachhaltige Entwicklung. Dementgegen ist der Innovationsbedarf bezüglich BBNE seitens der Praxis rückblickend als sehr moderat einzuschätzen. Akuter, sich an betrieblichen Herausforderungen festmachender Handlungsbedarf, spielte Anfang der 2010er Jahre kaum eine Rolle. Es ging den Unternehmen in diesem Zusammenhang eher prospektiv um die Fachkräfteentwicklung und -sicherung in einer sich allgemein wandelnden Arbeitswelt – von der spezifischen Relevanz einer BBNE mussten sie jedoch zunächst noch überzeugt werden. Während damit zunächst das Risiko bestand, das Programm könne am Praxisbedarf „vorbeilaufen“, verringerte sich dies – transferbegünstigend – über die Jahre mit dem zunehmenden gesellschaftlichen und auch unternehmerischen Bewusstsein für Fragen einer nachhaltigen Produktion/Konsumtion.

5.3.4 Strukturell-organisationale und/oder didaktisch-curriculare Veränderung

Im Zentrum der Modellversuchsarbeit standen vor allem curricular und didaktisch orientierte Konzepte und Maßnahmen, die als soziale Innovationen der Ausbildungspraxis die Integration von Nachhaltigkeit in Bildungsprozesse vorantrieben. Die Projekte zielten dazu auf Transformation betrieblicher Ausbildung durch Veränderung von Denkweisen, Praktiken und Interaktionsmustern von beruflich Lehrenden und Lernenden. Sie entwickelten nachhaltigkeitsorientierte Lernarrangements und -materialien, Qualifizierungsansätze, teils aber auch Organisationsentwicklungskonzepte zur Gestaltung von Lehr- und Lernumgebungen im Sinne nachhaltiger Lernorte (Melzig et al., 2021).

5.3.5 Reichweite

Die Modellversuche setzten dazu an einzelnen Betrieben, Branchen oder Berufsfeldern an. Reichweite bedeutete hier vor allem begrenzte Pilotlösungen, die lokal bzw. domänenspezifisch Akzeptanz fanden, aber vergleichsweise selten sehr weit über die beteiligten Institutionen hinaus wirksam wurden (Melzig & Hemkes. 2024). Je innovativer und kontextgebundener die Ergebnisse auf Projektebene, desto schwieriger waren sie unmittelbar und breit übertragbar. Dies begründet sich im besonderen Charakter der Modellversuche und wurde auf Ebene der Programmarchitektur durch wissenschaftliche Begleitungen aufgefangen, die Ergebnisse pro-

jektübergreifend bündelte und modellhaft aufbereitete. Gleichwohl steht der starken Fokussierung der Modellversuche auf die Mikro- und Mesoebene eine vergleichsweise geringe systemische Reform- bzw. Tiefenwirkung gegenüber. Von den genannten Inspirationen beruflicher Ordnungsverfahren abgesehen, wies das Programm ein eher mittelbares Potenzial für systemische Veränderungen auf. Dieses zeigte sich vor allem in Form einer durch das Programm bewirkten breiten Vernetzung und Sensibilisierung von Bildungsakteuren. Durch die Einbindung zahlreicher Strategie- und Praxispartner wurde ein breites Akteursfeld für die BBNE konstituiert, das nachfolgende Prozesse der Nachahmung begünstigte.

5.3.6 Aufwand

Der nachhaltige Erfolg von Innovationen hängt maßgeblich davon ab, wie hoch die Investitionen auf Seiten der Praxis sind, die Neuerungen zu implementieren. Im Fall der Modellversuche machen sich diese nicht an personellen, technischen oder finanziellen Aufwendungen fest, sondern an individueller und betriebskultureller Veränderungsbereitschaft. Um die BBNE-Innovationen tragen zu können, brauchen Lehr- und Ausbildungskräfte Problembewusstsein, pädagogisches Know-How und Innovations- bzw. Lernbereitschaft; Organisationen wiederum benötigen die Offenheit und den Veränderungswillen, bestehende Prozesse und Strukturen zu hinterfragen. Als Erschwernis sind rückblickend die zeitlichen Ressourcen zu betrachten, die nötig sind, um die Ergebnisse in den Ausbildungsalltag einfließen zu lassen. Fehlen diese, bleiben selbst inhaltlich überzeugende Konzepte ohne Resonanz. Um dem zu begegnen versuchten die Modellversuche mit der Leitidee der Nachhaltigkeit an betrieblichen Effizienzstrategien anzudocken wie der Einsparung von Ressourcen oder der Erschließung neuer Geschäftsfelder (Hackel et al., 2023, S. 224–225). Zum anderen erwies sich der Weg einer niedrighschwelligen Integration nachhaltigkeitsorientierter Inventionen in bestehende betriebliche Routinen und Inhalte der Ausbildung als vorteilhaft.

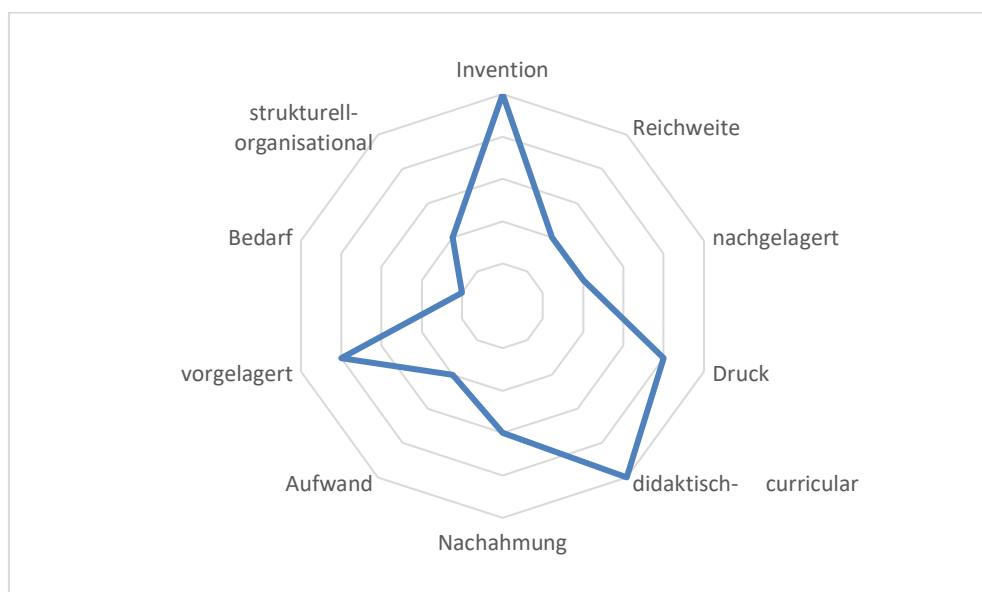


Abbildung 4: Analysespinne BBNE-Modellversuche

5.4 NIB

5.4.1 *Invention/Nachahmung*

Das vom BIBB fachlich begleitete Programm NIB ist als Nachahmungs- und Transferprogramm zu verorten. Es baut auf vorhandenen Konzepten v.a. der Modellversuche auf (siehe Kap. 4.3). Der Programmschwerpunkt liegt somit nicht auf originärer Konzeptentwicklung und singulärer Invention, sondern in Skalierung und Verankerung tragfähiger Ansätze. Innovation im engeren Sinne manifestiert sich hier somit eher als inkrementelle Weiterentwicklung und kontextspezifische Adaption „reifer“ Lösungen, um deren Breitenwirksamkeit zu erreichen. Im Zentrum steht damit eine explizite Transfer- und Umsetzungslogik. Der „Roll-out“ erfolgt über entsprechend etablierte Transferformate (z. B. Train-the-Trainer-Konzepte, Lernplattformen), die horizontale Transferwege (zwischen Regionen, Branchen) und zum Teil auch vertikale (Integration in Ordnungsmittel, Prüfungswesen und Qualifikationsrahmen) adressieren. Durch die enge Verzahnung von Praxisakteuren und intermediären Einrichtungen werden die in der Inventionsphase entwickelten Potenziale in Veränderungsprozesse überführt – mit dem Ziel, BBNE als selbstverständliche Praxis zu etablieren. Der inhaltliche Fokus liegt v.a. auf der Stärkung der pädagogischen Professionalität des betrieblichen Ausbildungspersonals und entsprechender didaktischen Qualität in der Umsetzung einer BBNE (Benke & Ansmann, 2023). In der bisherigen Realisierung zeigt sich, dass einige der den Projekten zugrundeliegenden Prototypen der Modellversuche größere Weiterentwicklungsanstrengungen verlangen als geplant bevor sie unmittelbar für eine Nachahmung durch Dritte anschlussfähig sind. Bei aller Fokussierung auf Umsetzung offenbart sich Re-Innovation damit auch als Entwicklungsarbeit. Für den Transfererfolg ist entscheidend, dass Inventionen reifen und die Entwicklungsphase vollständig durchlaufen konnten bevor sie in den Transfer gebracht werden.

5.4.2 *Vorgelagert und/oder nachgelagert*

Programmatisch ist NIB als nachgelagert zu verstehen: NIB fungiert als Transmissionsriemen und Implementierungsinstrument berufsbildungspolitischer Reformen, insbesondere der kurz vor Programmstart im Jahr 2021 eingeführten Standardberufsbildposition „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“ – und zugleich trägt NIB zur Umsetzung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und gesetzlicher Vorgaben bei. Das Programm übersetzt normative Zielsetzungen in konkrete Qualifizierungsangebote und schafft so die Voraussetzungen dafür, dass Nachhaltigkeit in der betrieblichen Ausbildung tatsächlich entsprechend umgesetzt werden kann (Benke & Ansmann, 2023). Eine vorgelagerte Rolle – im Sinne einer Flankierung von Reformbemühungen – nimmt NIB nur im Ansatz ein; diese Funktion lag bei den Modellversuchen. Gleichwohl zeichnen sich mit ersten Initiativen zur Novellierung im Bereich der Regulierung zur Qualifizierung von Aus- und Weiterbildungspädagog:innen Potentiale ab, auch reformbegleitend zu wirken.

5.4.3 *Innovationsbedarf und Innovationsdruck*

Der Innovationsdruck ergibt sich aus entsprechenden strategischen Zielstellungen der Bildungspolitik, während der Innovationsbedarf seitens der Praxis stark durch betriebsexterne,

gesellschaftliche Faktoren geprägt ist: Klimawandel, regulatorische Anforderungen, Fachkräftemangel und veränderte Erwartungen der jüngeren Generation. Der betriebliche Transformationsdruck verstärkt die Nachfrage nach nachhaltigkeitsorientierten Bildungsangeboten und beschleunigt deren Verbreitung. In diese Stoßrichtung wirkt absehbar auch die Norm zur Umsetzung der Standardberufsbildposition „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“ – bis dato ist der Motivationseffekt nur im Ansatz festzustellen. Das Programm reagiert reaktiv auf den Mangel an BBNE-Angeboten, indem es Umsetzungshindernisse in der Weiterbildungslandschaft zu bearbeiten hilft und Anfangsinvestitionen zur Nachahmung, etwa bei der Einführung von Weiterbildungsangeboten, fördert. Darauf zahlt die Professionalisierung des Weiterbildungspersonals sowie die Implementation und Vermarktung von Angebotsstrukturen in Weiterbildungseinrichtungen ein (ebd.).

5.4.4 Strukturell-organisationale und/oder didaktisch-curriculare Veränderung

Inhaltlich fokussiert NIB – wie die Modellversuche – vor allem auf die curricular-didaktische Ebene: Gefördert wird die (Weiter-)Entwicklung und Umsetzung berufspädagogischer Formate, die nachhaltig orientierte Handlungskompetenz adressieren. Mit der ersten Förderlinie werden Projekte gefördert, die bewährte Konzepte zur Kompetenzentwicklung des Berufsbildungspersonals replizieren, adaptieren und für unterschiedliche Branchen, Regionen und Zielgruppen zugänglich machen. Gleichzeitig wird aber mitunter auch die organisationale Dimension in den Blick genommen – etwa durch Stärkung von BBNE in Weiterbildungseinrichtungen, Unterstützung betrieblicher Transformationsprozesse im Bereich Energiewende und Kreislaufwirtschaft im Rahmen einer anlaufenden zweiten Förderlinie³ sowie Aufbau interinstitutioneller Kooperations- und Netzwerkstrukturen. Makrostrukturelle Veränderungen bleiben eher mittelbares Ziel.

5.4.5 Reichweite

Die Reichweite des Programms ergibt sich aus seiner strategischen Ausrichtung auf systematische Implementierung in der Breite: Zielgröße ist die Etablierung einer flächendeckenden Qualifizierungslandschaft für das Ausbildungspersonal (ebd.). Damit überschreitet das Programm die Ebene einzelner Betriebe, Domänen und lokaler Initiativen und adressiert auch systemische Aspekte der Berufsbildung. Im Unterschied zur begrenzten Reichweite der Modellversuche, die primär methodische Innovationen in einzelnen Domänen erprobten, verfolgt NIB somit eine doppelte Reichweite: Es entfaltet eine horizontale Breitenwirkung durch die Verankerung von BBNE-Angeboten in vielen Branchen und Regionen und auch eine systemische Tiefenwirkung, etwa durch Berücksichtigung von BBNE in Prüfungsordnungen.

5.4.6 Aufwand

Ob Transfer gelingt, hängt maßgeblich von den Aufnahmebedingungen in den Zielorganisationen ab. Die Verstetigung der im Rahmen von NIB entwickelten Qualifizierungsangebote entscheidet sich daran, ob sie von Bildungsträgern finanzierbar, marktfähig und organisatorisch

³<https://www.bundesanzeiger.de/pub/publication/l0pXpoexNBppRIwN3En/content/l0pXpoexNBppRIwN3En/BAnz%20AT%2028.11.2024%20B1.pdf>

tragfähig gestaltet werden können. Der größte Aufwand ist die Entwicklung belastbarer Geschäftsmodelle: Angebote müssen Nachfrage erzeugen, sich mittelfristig selbst tragen und durch qualifiziertes Trainerpersonal abgesichert sein (Schlömer et al., 2024). Erste Erfahrungen zeigen: Angebote, die sich reibungsarm in bestehende Kursportfolios integrieren lassen, funktionieren. Dagegen stoßen Formate, die zusätzliche Ressourcen beanspruchen, auf größere Implementierungshürden. Bildungsträger stehen vor der Schlüsselfrage, ob sich Qualifizierungen so realisieren lassen, dass keine nicht refinanzierbaren Aufwendungen entstehen. Dieser ökonomische Balanceakt prägt die Verstetigungsperspektiven. Das Programm entlastet, indem es Anfangsinvestitionen fördert – nicht mehr, nicht weniger. Erste Erfahrungen zeigen, dass die Nachfrage nach BBNE häufig optimistischer eingeschätzt wurde, als sie sich unter den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen tatsächlich realisiert hat – neben betrieblichen Faktoren macht sich hier auch die gesellschaftspolitische Konjunkturschwankung des Themas Nachhaltigkeit bemerkbar, von der die Projekterfolge ein Stückweit abhängig sind.

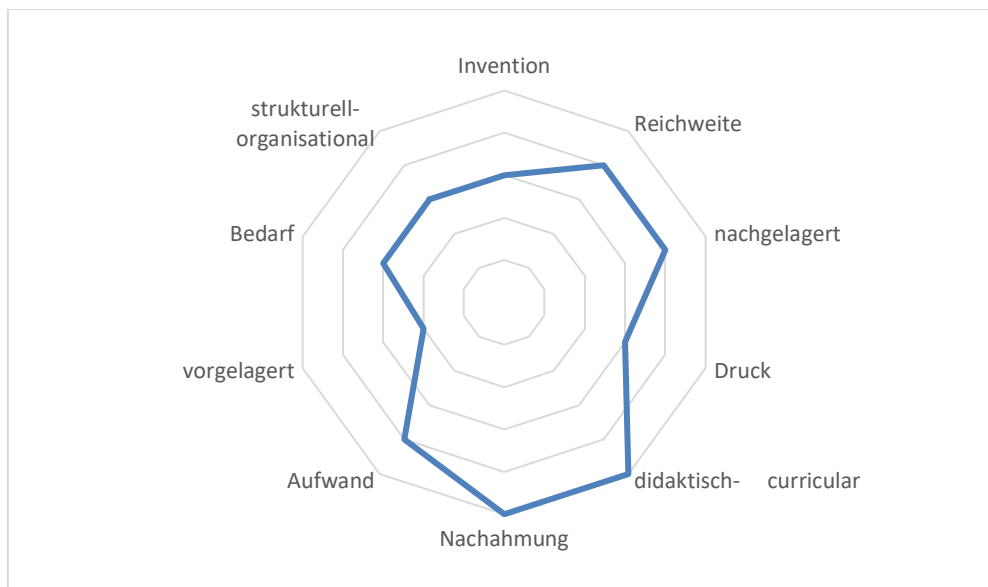


Abbildung 5: Analysespinne NIB

Die Fallanalysen zeigen, dass jedes Programm durch spezifische Zielsetzungen und Rahmenbedingungen geprägt ist. Während die BBNE-Modellversuche stark explorativen Charakter hatten und als Räume für Invention fungierten, zielte NIB auf die Breitenimplementierung erprobter Ansätze. InnoVET nahm eine Zwischenstellung ein, indem es neue Konzepte entwickelte und sehr frühzeitig in Transferpfade überführte – ein Spannungsfeld, das sich im Programmverlauf deutlich zeigte. INVITE wiederum verband Innovation und Transfer auf neuem technologischen Terrain. Nichtsdestotrotz lassen sich gemeinsame Muster erkennen: Wirksamkeit hängt weniger von einzelnen Projektergebnissen ab als von der Passung zwischen Innovationslogik, Transferanspruch – und Programmdesign.

6 Implikationen für die Programmgestaltung

Im Folgenden werden die programmbezogenen Befunde hinsichtlich ihrer Merkmale sozialer Innovationen zu allgemeinen Implikationen für die Architektur und Steuerung von Förderprogrammen verdichtet. Ziel ist es, Orientierung für eine Programmgestaltung zu geben, die Innovation und Transfer gleichermaßen berücksichtigt und deren Spannungsfelder reflektiert, ohne die Eigenlogik von Innovations- und Transferprozessen zu überformen.

Eine klare Verortung der Programmfunktion im Innovations- und Transferprozess ist entscheidend, um ideale Voraussetzungen für die Erreichung der gewünschten Veränderungen zu schaffen. Primär auf Invention ausgerichtete Programme wie z.B. die Modellversuche sollten stärker auf Innovationsgehalt statt auf Reichweite zielen. Flexible zeitliche, finanzielle und diskursive Rahmenbedingungen sind nötig, damit Inventionen reifen können, bevor sie in den Transfer überführt werden. Eine zu frühe Orientierung auf Breitenimplementierung gefährdet hier Neuheitsgrad, Qualität und Nachnutzbarkeit von Ergebnissen. Das Programmmanagement muss entsprechend Erwartungen steuern, Freiräume schützen und auch das Scheitern als Lerngelegenheit einordnet. Gleichzeitig gilt es, Transfer- bzw. Nachahmungsprozesse zur rechten Zeit in die Entwicklung von Inventionen einzubeziehen und als dialogische und interaktive Prozesse zu begreifen, in denen die Bedarfe und Kontexte der potenziellen Transfernehmenden zu Re-Inventionen der ursprünglichen Ideen und Produkte führen. Deren Anschlussfähigkeit sollte bereits in der Invention mitgedacht werden, ohne sie damit zur unmittelbaren Zielgröße zu machen.

Gleichberechtigte transdisziplinäre Zusammenarbeit der Akteure stärkt Innovationskompetenz: Wissenschaft sollte hierbei nicht nur evaluieren, sondern aktiv mitentwickeln. Praxispartner wie z. B. Betriebe benötigen echte Partizipationsmöglichkeiten über die reine Umsetzungsrolle hinaus. Das Programmmanagement muss hier eine koordinierende Funktion übernehmen: potenzielle Transfer- und Verstetigungspartner frühzeitig einbinden, gemeinsame Sprache etablieren, Schnittstellen moderieren – bei Wahrung der Eigenlogik des Innovationsprozesses und der beteiligten Akteure. Die Wichtigkeit der Kommunikation zwischen den programmteilnehmenden Akteuren – vor allem aus den unterschiedlichen Bereichen Wissenschaft, Praxis und Politik – wird am Beispiel von InnoVET auch durch den Beitrag von Peitz/Liebscher/Ertl (2025) in dieser Ausgabe betont.

In Transfer- und Umsetzungsprogrammen bzw. -phasen sollten verbindliche Transferstrategien die Zielgruppenadäquanz, Reichweite und Passung der Transferprodukte sicherstellen sowie Verstetigungsmechanismen festlegen. Intermediäre Akteure – wie z.B. Kammern, Sozialpartner, Branchenverbände, Weiterbildungsträger – sollten als Multiplikatoren beteiligt werden. Transfer ist dabei als relationaler Verständigungs- und Übersetzungsprozess zu gestalten, der auf Vertrauen und reziprokem Nutzen basiert. Das Programmmanagement sollte die projektübergreifende Zusammenarbeit und Austauschprozesse verschiedener Akteure entsprechend koordinieren, um die Herausforderungen des Transfers gemeinschaftlich zu bearbeiten.

Inventionsprogramme wie die Modellversuche benötigen sich anschließende Programme (wie NIB) oder Programmphasen, die Breitenwirkung durch Nachahmung ermöglichen. Erkennt-

nisse aus Vorgängerprogrammen sollten gezielt in Nachfolgeprogramme eingespeist werden, um Doppelarbeit und Wiederholung früherer Fehler zu vermeiden.

In Programmen, die auf externe – u. a. rechtliche, technologische oder gesellschaftliche – Impulse in nachgelagerter Weise reagieren, agieren die Akteure nicht bloß adaptiv, sondern transformativ, indem sie durch mikrosoziale Innovationen zur Ausgestaltung und Weiterentwicklung bestehender Rahmenbedingungen beitragen. Programme – wie InnoVET und INVITE – sind in diesem Sinne Katalysatoren sozialer Veränderung, die Innovationsimpulse bündeln und in anwendungsorientierte Bildungspraktiken überführen. Die Reichweite von Bildungsinnovationen hängt dabei davon ab, inwieweit die Unterstützung für die Neuerungen seitens der Politik und der Praxis der Berufsbildung erhalten bleibt.

Programmgestaltung sollte nicht nur an politisch definierten Zielen, sondern auch und vor allem an Realisierbarkeit, Anschlussfähigkeit und Akzeptanz der entwickelten Innovationen in der Praxis ausgerichtet sein. In diesem Sinne konnten die vier beschriebenen Programme politische Impulse in praxistaugliche Maßnahmen überführen und auch Rückmeldungen aus der Praxis in politische Entscheidungsprozesse einspeisen.

7 Fazit

Programme fungieren als Transmitter: Sie übersetzen politische Reformimpulse in die Praxis – und zugleich Praxiserfahrungen zurück in die Politik. Die Analyse hat diesbezüglich gezeigt: Erfolgreiche Programme sind keine Einbahnstraßen, sondern Übersetzungsräume, in denen Innovation und Transfer dialogisch und adaptiv gestaltet werden.

Invention und Nachahmung sind hierbei komplementäre Funktionen. Invention ohne Nachahmung bleibt folgenlos, Nachahmung ohne tragfähige Invention oberflächlich. Aufgabe des Programmmanagements ist es, beide Dimensionen aufeinander abzustimmen und in längerfristige Transformationsstrategien einzubetten. Die Spannungen zwischen beiden Logiken lassen sich nicht auflösen, wohl aber reflektieren und moderieren. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer möglichst bewussten Verortung der jeweiligen Programmlogik. Geht es um die Erprobung und Weiterentwicklung gänzlich neuer Ansätze (Invention) oder um die systematische Breitenumsetzung (Transfer)? Die Programmprofile haben verdeutlicht: Es gibt kein „one-size-fits-all.“ Werden diese Logiken unreflektiert vermischt, drohen Überlastung und unerfüllte Erwartungen.

Die Analysespinnne kann als heuristisches Instrument dienen, Programmprofile sichtbar zu machen und Zielsetzungen zu klären. Sie zeigt zugleich: stark ausgeprägte Merkmale erzeugen Spannungsfelder. Dimensionen wie Invention/Nachahmung oder politischer Druck/praxisseitiger Bedarf sind miteinander verknüpft sind und können sich gegenseitig verstärken oder blockieren. Programme benötigen daher zeitliche, finanzielle und organisatorische „Flexibilitätsreserven“, um mit diesen Spannungen produktiv umzugehen. Eine wesentliche Implikation der Analyse ist die phasenbezogene Trennung von Invention und Transfer. Synergien entstehen insbesondere dann, wenn Förderportfolios sinnvoll aufeinander aufbauen – etwa Modellversu-

che, gefolgt von Transferprogrammen. Fördergeber sollten deshalb ganze Programmportfolios mit klaren Anschlusslogiken entwickeln und steuern.

Im Verständnis sozialer Innovation wird deutlich: In der Berufsbildung geht es nicht primär um technologische Produkte, sondern um die Veränderung sozialer Praktiken: d.h. um neue Rollen, Lernformen, Kooperationsmuster. Programme sind damit immer auch „soziale Arenen,“ Reine Dissemination von Produkten reicht daher nicht aus; gefragt sind dialogische Formate mit Transfernehmenden, die Räume für Adaption und Nachahmung eröffnen. Erst in solchen Prozessen wird Innovation zur sozialen Innovation.

Literatur

Ansmann, M. & Benke, N. (2023). Konturen des Förderprogramms „Nachhaltig im Beruf – zukunftsorientiert ausbilden“. *Berufsbildung: Zeitschrift für Theorie-Praxis-Dialog*, 77(197), 17–20.

BIBB (2024). *Leitlinien für den Transfer von Forschung und Entwicklung*. https://www.bibb.de/dokumente/pdf/2024_Leitlinienpapier_Transfer.pdf

BIBB (2025). INVITE-Meta. <https://www.invite-toolcheck.de/html/de/INVITE-Meta.php>

BMBF (2024). Exzellente Innovationen zur Stärkung der Berufsbildung. Ergebnisse aus dem Innovationswettbewerb InnoVET.

www.innovet.de/SharedDocs/Publikationen/de/innovet/Exzellente_Innovationen.pdf?__blob=publicationFile&v=2

Bormann, I. (2011). *Zwischenräume der Veränderung: Innovationen und ihr Transfer im Feld von Bildung und Erziehung* (Habilitationsschrift, Freie Universität Berlin, Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie, 2009). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bormann, I. & Rürup, M. (2013). Innovation als Thema und Theoriebaustein der Educational Governance Forschung: Zur Einführung in den Herausgeberband. In I. Bormann & M. Rürup (Hrsg.), *Innovationen im Bildungswesen: Analytische Zugänge und empirische Befunde* (Educational Governance, Bd. 21, S. 11–41). Springer VS.

Daniel-Söltenfuß, D. (2024). Innovativer Transfer oder Transfer von Innovationen? Transfer im Kontext der Entwicklung von Berufsbildungsinnovationen am Beispiel des InnoVET-Programms In H.-H. Kremer & N. Naeve-Stoß (Hrsg.), *bwp@ Spezial 21: Trilaterales Doktorandenseminar der Wirtschaftspädagogik Köln, Paderborn und des BIBB – Einblicke in Forschungsarbeiten* (S. 1–23). https://www.bwpat.de/spezial21/daniel-soeltenfuss_spezial21.pdf

Deschênes, M. (2020). Recommender systems to support learners’ agency in a learning context: a systematic review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17:50.

Deutsche UNESCO-Kommission (DUK). (2014). *Strategiepapier der Arbeitsgruppe „Berufliche Aus- und Weiterbildung“ des Runden Tisches der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“*.

Euler, D. (2004). *Förderung des Transfers in Modellversuchen: Dossier für das Modellversuchsprogramm SKOLA*. Bundesinstitut für Berufsbildung.

Gillwald, K. (2000). *Konzepte sozialer Innovation* (Veröffentlichungsreihe der Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie beim Präsidenten des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, P00-519). Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

Hackel, M., Hemkes, B. & Kuhlmeier, W. (2023). Innovationen zur strukturellen Verankerung von BBNE – BIBB-Modellversuche im Kontext der Standardberufsbildposition „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“. In M. Ansmann, J. Kastrup & W. Kuhlmeier (Hrsg.), *Berufliche Handlungskompetenz für nachhaltige Entwicklung: Die Modellversuche in Lebensmittelhandwerk und -industrie* (S. 212–232). Verlag Barbara Budrich.

Hemkes, B. & Schemme, D. (2013). *Qualität betrieblichen Lernens verbessern: Handlungshilfen zur Umsetzung der europäischen Qualitätsstrategie*. Bundesinstitut für Berufsbildung.

Hemkes, B., Srbeny, C., Vogel, C. & Zaviska, C. (2017). Zum Selbstverständnis gestaltungsorientierter Forschung in der Berufsbildung – Eine methodologische und methodische Reflexion. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 33, 1–20. <https://www.bwpat.de/ausgabe/33/hemkes-etal>

Howaldt, J., Kopp, R. & Schwarz, M. (2014). *Zur Theorie sozialer Innovationen: Tardes vernachlässigter Beitrag zur Entwicklung einer soziologischen Innovationstheorie* (Edition Soziologie). Beltz Juventa.

Hübsch, T.; Vogel-Adham, E.; Vogt, A.; Wilhelm-Weidner, A. (2024). Sprachgewandt in die Zukunft: Large Language Models im Dienst der beruflichen Weiterbildung. Ein Beitrag der Digitalbegleitung im Rahmen des Innovationswettbewerbs INVITE. Berlin.

Kessler, S. & Beutler, A. (2023). Der Transfer sozialer Innovationen: Eine kritisch-rekonstruktive Auseinandersetzung mit dem Transferverständnis im Diskurs zu „sozialen Innovationen“. In A. Mensching, N. Engel, C. Fahrenwald, M. Hunold & S. M. Weber (Hrsg.), *Organisation zwischen Theorie und Praxis* (Organisation und Pädagogik, Band 32, S. 303–318). Springer VS.

Melzig, C. & Hemkes, B. (Hrsg.). (2024). *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung im Transfer: Verbreitung, Verstetigung und Transferforschung als Kern der Modellversuche 2020–2022*. Verlag Barbara Budrich.

Melzig, C., Kuhlmeier, W. & Kretschmer, S. (Hrsg.). (2021). *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung: Die Modellversuche 2015–2019 auf dem Weg vom Projekt zur Struktur*. Verlag Barbara Budrich.

Peitz, N.-M., Liebscher, S. & Ertl, H. (2025). „Ich sehe was, das du nicht siehst...“: Eine kritische Reflexion programmbezogener Translationsprozesse. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 49.

Reichow, I.; Buntins, K.; Paaßen, B.; Abu-Rasheed, H.; Weber, C.; Dornhöfer, M. (2022). *Recommendersysteme in der beruflichen Weiterbildung. Grundlagen, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen. Ein Dossier im Rahmen des INVITE-Wettbewerbs*. Berlin.

Reichow, I., Goertz, L., Blanc, B., Buntins, K., Hochbauer, M. & Rashid S.F. (2024). *Lerntechnologien in der beruflichen Aus- und Weiterbildung: 11 Fragen – 11 Antworten. Ein Dossier im Rahmen des Innovationswettbewerbs INVITE*. Berlin.

Schlömer, T., Kiepe, K., Rüdebusch, G., Günther, N. & Liehr, J. (2024). Die Erkundung von Phänomenen und Schlüsselstellen des Transfers von Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) – eine Transfermodellierung. In C. Melzig & B. Hemkes (Hrsg.), *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung im Transfer – Verbreitung, Verstetigung und Transferforschung als Kern der Modellversuche 2020–2022* (S. 165–186). BIBB.

Wilbers, K. (2024). *Gepriüfte Berufsspezialisten/innen für Industrielle Transformation. Fortentwicklung und Transfer einer beruflichen Fortbildung auf dem DQR-Niveau 5 im InnoVET-Projekt BIRD*. Druck und Verlag epubli.

Wissenschaftsrat (WR) (2016). *Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien*. Bauhaus-Universität Weimar.

Zapf, W. (1994). *Modernisierung, Wohlfahrtsentwicklung und Transformation: Soziologische Aufsätze 1987 bis 1994*. Edition Sigma.

Zaviska, C. (2022) Mehr Transparenz des Weiterbildungsmarkts durch digitale Plattformen. Erste Einblicke in den Innovationswettbewerb INVITE. *BWP*, 51(2), 40–41. www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/17834

Zitieren des Beitrags (18.12.2025)

Ansmann, M., Hemkes, B., Kanschat, K., Grattenthaler, H. & Wellhäuser, D. (2025). Innovation und Transfer auf Abruf? Förderprogramme der Berufsbildung als Gestaltungsräume sozialer Innovationen. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 49, 1–25. https://www.bwpat.de/ausgabe49/ansmann_etal_bwpat49.pdf

Die Autor:innen



MORITZ ANSMANN

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Arbeitsbereich 4.2 –
Innovative Weiterbildung, Durchlässigkeit, Modellversuche
Friedrich-Ebert-Allee 114-116, 53113 Bonn

moritz.ansmann@bibb.de

www.bbne.de



BARBARA HEMKES

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Arbeitsbereich 4.2 – Innovative Weiterbildung, Durchlässigkeit, Modellversuche

Friedrich-Ebert-Allee 114-116, 53113 Bonn

hemkes@bibb.de

<https://www.bibb.de/de/8147.php>



KATHARINA KANSCHAT

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Arbeitsbereich Arbeitsbereich 4.4 – Stärkung der Berufsbildung

Friedrich-Ebert-Allee 114-116, 53113 Bonn

kanschatsch@bibb.de

<https://www.bibb.de/de/472.php>



Dr. HEIDI GRATTENTHALER

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Arbeitsbereich 4.2 – Innovative Weiterbildung, Durchlässigkeit, Modellversuche

Friedrich-Ebert-Allee 114-116, 53113 Bonn

heidi.Grattenthaler@bibb.de

<https://www.bibb.de/de/120851.php>



DOMINIK WELLHÄUSER

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Arbeitsbereich Arbeitsbereich 4.4 – Stärkung der Berufsbildung

Friedrich-Ebert-Allee 114-116, 53113 Bonn

Wellhaeuser@bibb.de

www.inno-vet.de