

Friederike BREUING & H.-Hugo KREMER
(Universität Paderborn)

Innovations- und Implementationsproblematik in der beruflichen Bildung – Studie zu Verständnissen und Prozessen im Kontext des InnoVET-Programms

bwp@-Format: **Forschungsbeiträge**

seit 21.05.2026

Online unter:

https://www.bwpat.de/ausgabe49/breuing_kremer_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@* 2001–2026



www.bwpat.de



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

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online

Innovations- und Implementationsproblematik in der beruflichen Bildung – Studie zu Verständnissen und Prozessen im Kontext des InnoVET-Programms

Abstract

Aufgrund beruflicher und gesellschaftlicher Dynamiken steht auch die Berufsbildung unter stetigem Veränderungsdruck. Unter (bildungs-)politischer Förderung werden in sog. Innovationsprogrammen Projektvorhaben zur Entwicklung und Erprobung von Innovationen im Berufsbildungssystem eingerichtet. In entsprechenden Innovations- und Implementationsprozessen stellen sich besondere Anforderungen. Diese werden im Beitrag aus Sicht der Beteiligten resp. den Projektakteur:innen untersucht, um grundlegende Fragen und Perspektiven zur Gestaltung von Innovations- und Implementationsprozessen in der beruflichen Bildung herauszuarbeiten. Über eine Analyse von Forschungsdaten aus dem InnoVET-Begleitforschungsprojekt ‚ITiB‘ (Innovations- und Transferprozesse in der Berufsbildung) sollen Innovationsverständnisse, Herausforderungen sowie Gelingensbedingungen und Handlungsstrategien der Projektakteur:innen aufgearbeitet werden. Die Ergebnisse weisen einerseits auf die Relevanz von Kooperationsprozessen, andererseits auf Spannungsfelder im Kontext einer prozesshaften Innovationsgestaltung bzw. von Innovations- und Implementationsaspekten hin.

Innovation and implementation issues in VET – A study on understandings and processes in the context of the framework *InnoVET*

Due to ongoing professional and societal dynamics, vocational education faces constant pressure to reform and transform. Within the framework of so-called innovation programmes (as the innovation competition *InnoVET*) and with educational policy support, projects initiatives are implemented to develop and test VET-related innovations. By drawing on empirical data from the *InnoVET* accompanying research project *ITiB* (Innovation and Transfer Processes in Vocational Education and Training), we aim to explore requirements of innovation processes from the perspective of those involved (the project actors) and identify key issues relating to the process of VET innovation. In the analysis, we therefore focus on the actors' understandings of innovation, their strategies in innovation settings as well as their perceived challenges and success factors. Our findings point to both the relevance of cooperation processes and challenges associated with process-oriented innovation understandings.

Schlüsselwörter: *Innovation, Implementation, Prozessgestaltung, InnoVET, Programme*

bwp@-Format: **FORSCHUNGSBEITRÄGE**

1 Hinführung und Forschungsfragen

Stetige Reform- und Entwicklungsbedarfe sind in der beruflichen Bildung unverkennbar (z. B. Diettrich, 2013, S. 90; Sloane et al., 2018). Dies kann u. a. auf die besondere Verschränkung mit und Bezugnahme auf berufliche und gesellschaftliche Anforderungen und deren zunehmende Dynamiken zurückgeführt werden. In der Berufsbildung werden dazu insbesondere (bildungs-)politische Förder- bzw. Innovationsprogramme (nachfolgend: Programme), wie InnoVET, eingerichtet, um über exemplarische Innovationen „in zeitlich begrenzten sozialen Feldern“ resp. Innovationsprojekten Veränderungen in der Berufsbildungspraxis anzustoßen (Wilbers, 2023, S. 395). An die gestaltenden Akteur:innen werden dabei vielfältige Anforderungen gestellt. Innovationsprozessen wird bspw. eine grundlegende Unvorhersehbarkeit und Komplexität attestiert (Meißner, 1989, S. 105), die es zu bewältigen gilt. Gleichzeitig erfolgt ihre Bearbeitung dann oft in Zusammenarbeit verschiedener Beteiligter. In Innovationsprogrammen wirken so in der Regel Akteur:innen aus Bildungspraxis, Politik und Wissenschaft mit (Diettrich, 2013, S. 95–96), womit entsprechende Kooperations- und Kommunikationserfordernisse einhergehen (z. B. Schemme, 2014a, S. 302–304). Dabei stellt sich die Frage, inwiefern die Akteur:innen diese Anforderungen *selbst* wahrnehmen und an welchen Stellen sie Herausforderungen oder Gelingensbedingungen in Innovationsprozessen sehen.

Hier knüpft der vorliegende Beitrag an. Als exemplarischer Bezugsraum wird aus der Meta-Perspektive der übergeordneten Begleitforschung ITiB (*Innovations- und Transferprozesse in der Berufsbildung*) der Innovationswettbewerb InnoVET herangezogen (BMBF, 2021; Kremer & Ertl, 2025). In InnoVET wurden 17 Verbundprojekte zwischen 2020–2024 mit dem Ziel gefördert, Innovationen für das Berufsbildungssystem zu entwickeln und zu erproben (BMBF, 2021, S. 5; Kremer & Ertl, 2025, S. 2–5). Das Programm war i. S. sozialer Innovationen¹ explizit durch einen Bottom-up-Ansatz gekennzeichnet (Peitz & Ertl, 2024, S. 13) und sollte dazu beitragen, systemische Grenzen zu verändern (Ansmann et al., 2025, S. 10). Damit wird der hohe Anspruch erkennbar, der von außen an die Projekte und Akteur:innen herangetragen wurde. Der Forschungsfokus der ITiB-Begleitforschung lag auf den Innovations- und Transferprozessen der Projekte, also u. a. auf Fragen nach der Prozessgestaltung sowie innovationsförderlichen Voraussetzungen und Unterstützungsbedarfen von Innovationsprojekten (Daniel-Söltenfuß et al., 2022, S. 692). Im Beitrag werden folgende leitende Forschungsfragen verfolgt: (1) Was verstehen InnoVET-Projektakteur:innen unter einer Innovation? (2) Welche Herausforderungen nehmen sie bei der Gestaltung von Innovationsprozessen im jeweiligen InnoVET-Projekt wahr? (3) Welche Gelingensbedingungen erweisen sich als innovationsförderlich und welche damit verbundenen Handlungsstrategien nutzen sie? Es wird angestrebt, die Perspektiven und Erfahrungen von Projektakteur:innen in Innovationsprozessen explorativ aufzudecken und darüber den wissenschaftlichen Diskurs zu bereichern. Mit den Ergebnissen soll ein Beitrag zur Diskussion geleistet werden, mit welchen (Kompetenz-)Anforderungen im Zuge der Innovationsprozesse und -programme sich gestaltende Akteur:innen konfrontiert sehen. Abgeleitet werden Gestaltungsmöglichkeiten, die vor dem Hintergrund weiterführender Forschungsakti-

¹ Vgl. Kap. 2.

vitäten der ITiB-Begleitforschung im Innovationsprogramm InnoVET sowie Erkenntnissen zu anderen Programmen diskutiert werden.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Über innovationstheoretische Überlegungen wird sich Innovationsprozessen angenähert und ein Bezugsrahmen eröffnet (Kap. 2). Anschließend werden Programme als spezifische Kontexte der Innovationsgestaltung dargestellt und in die Tradition der Modellversuche eingeordnet, um Anforderungen an Projektakteur:innen aufzuzeigen (Kap. 3). Dabei wird auch der exemplarische InnoVET-Kontext betrachtet. Der Forschungszugang und die methodische Anlage des Beitrags werden in Kap. 4 näher erläutert. Es folgen eine Ergebnisdarstellung (Kap. 5) entlang der drei Schwerpunkte der Forschungsfragen sowie eine abschließende Diskussion und reflexive Zusammenführung (Kap. 6).

2 Zur prozesshaften Betrachtung von Innovationen

2.1 Theoretische Annäherung an den Innovationsbegriff

Bei der Beschäftigung mit Innovationen fällt schnell die hohe Verständnis- und Definitionsvielfalt auf (Seufert, 2008, S. 62; Breßler, 2019, S. 89; Burchert, 2010, S. 5; Garcia & Calantone, 2001, S. 1; Haritz, 2000, S. 28). Seit den 1930er Jahren werden Innovationen vor allem im wirtschaftlichen Kontext mit Schumpeter und seiner Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung verbunden (Seufert, 2008, S. 62). Seitdem haben sich insbesondere durch die wissenschaftliche Multidisziplinarität und das zunehmende Interesse zahlreiche neue Begriffsbedeutungen ergeben (Seufert, 2008, S. 62). Als gemeinsame Merkmale von Innovationen gelten Neuheit und Verbesserung (Ullmann, 2012, S. 28; Rürup & Bormann, 2013, S. 16; Hellström, 2004, S. 633). Insbesondere in den Sozialwissenschaften hat sich dabei ein relatives bzw. subjektives Neuheitsverständnis durchgesetzt (Kremer, 2003, S. 103–104; Burchert, 2010, S. 7; Hellström, 2004, S. 634), das auch in der beruflichen Bildung als Innovationskriterium gilt. Danach ist die Beurteilung dessen, was als neu gilt, abhängig vom jeweils konkreten Kontext oder Individuum. Im Gegensatz dazu spielt absolute bzw. objektive Neuheit auf eine grundlegende Erstmaligkeit einer Innovation an. In der Literatur wird weiter unterschieden zwischen sog. radikalen Innovationen als diskontinuierliche, grundlegend neue Veränderungen und inkrementellen Innovationen als kontinuierliche Weiterentwicklungen des Bisherigen (Schemme, 2014a, S. 305; Bornewasser & Köhn, 2015, S. 29; Blätzel-Mink & Menez, 2015, S. 34). Ersteren wird damit ein disruptiver, systemverändernder oder „revolutionärer“ Charakter zugeschrieben, der auf Erfindungen oder Ideen einzelner – z. B. die Erfindung der Eisenbahn – aufbaut und einem traditionellen Innovationsverständnis entspricht (Reinmann, 2005, S. 54). Dementsprechend stehen inkrementelle bzw. inkremental-evolutionäre Innovationen i. S. eines modernen Innovationsverständnisses für weniger ‚dramatische Effekte‘ und den Grundgedanken, „dass Gruppenarbeit und Teamgeist eher zum Erfolg führen“ (Reinmann, 2005, S. 54). Bereits 2005 ging Reinmann davon aus, dass inkrementelle Innovationen dem Bildungsbereich „besser gerecht“ würden, ihre Durchsetzung aber Schwierigkeiten aufweise, „weil nicht nur Förderungen, sondern auch der Glaube an sie in vielen Fällen mangels rascher Erfolge eingestellt werden“ (S. 55–56). Deutlich wird, dass Innovationen mit einem Prozess einhergehen – dem Prozess des Innovierens als Neuschöpfungs- oder Erneuerungsprozess (Bornewasser &

Köhn, 2015, S. 17; Meißner, 1989, S. 22). Häufig werden Innovationen aber auch objektbezogen als konkretes Ergebnis oder Produkt eines sozialen Veränderungsprozesses verstanden (Bornewasser & Köhn, 2015, S. 17; Meißner, 1989, S. 22), wobei bspw. Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen als Innovationsgegenstände unterschieden werden (z. B. Meißner, 1989, S. 27–31; Diettrich, 2013, S. 92). Diese Kategorien können jedoch auch verschwimmen (Seufert, 2008, S. 66). Im Bildungsbereich können Produktinnovationen so z. B. in Form neuer Bildungsgänge oder -abschlüsse auftreten (Diettrich, 2013, S. 92), die aber wiederum mit veränderten Abläufen einhergehen und als Prozessinnovationen aufgefasst werden können (Reinmann, 2007, S. 199). Sozialinnovationen wird eine Bedeutung bei der Bewältigung gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen und Transformationen beigemessen, wie bspw. im Kontext nachhaltiger Entwicklung (Howaldt & Schwarz, 2022, S. 11–13; Schwarz et al., 2010). Dies ist auf eine Kritik des nach wie vor verbreiteten Verständnisses von Innovationen als technologisch oder ökonomisch zurückzuführen (Neugebauer & Pawel, 2019, S. 2; Howaldt, 2019, S. 15–17). Demnach kann sich das Potenzial neuer Technologien erst durch eine Änderung sozialer Praktiken und Routinen vollständig entfalten (Howaldt, 2019, S. 17). In einer klassischen Definition werden soziale Innovationen verstanden als „*neue Wege, Ziele zu erreichen*, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die ... Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und ... wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden (H. i. O.)“ (Zapf, 1989, S. 177). Das können auch „bestimmte Erfindungen, Ideen und Initiativen“ sein, die durch eine Anpassung an den jeweiligen Kontext Veränderungen sozialer Praktiken hervorrufen (Howaldt & Schwarz, 2022, S. 18). Dadurch wird die zentrale Bedeutung sozialer Innovationen für das (Berufs-)Bildungssystem ersichtlich, das den Anspruch mitführt, Transformationen in der Bildungspraxis hervorzurufen (Reinmann, 2007, S. 199) und aktiv zu gestalten – eine Zielsetzung, die auch im Zuge bildungspolitisch geförderter Innovationsprogramme gilt (für InnoVET siehe bspw. BMBF, 2019). Deutlich wird insgesamt, dass sich durch Innovationen soziale Strukturen und Praktiken ändern, weshalb nach John (2013) jede Innovation als „soziales Phänomen“ betrachtet werden kann (Kröll, 2020, S. 83). Ähnlich kommt Kehrbaum (2009, S. 53–54) zu dem Schluss, dass im Innovationsdiskurs fachspezifische Untersuchungsgegenstände im Vordergrund stehen, wie „Wachstum durch Innovation in den Wirtschaftswissenschaften [oder] innovationsförderliche Qualifikationen in der Berufsbildungsforschung“ (Kehrbaum, 2009, S. 53–54). Seiner Auffassung nach bedarf es einer stärkeren Fokussierung der sozialen Prozesse, um schließlich „Innovationen aktiv zu fördern oder Innovationshemmnisse zu identifizieren und zu beseitigen“ (Kehrbaum, 2009, S. 54).

Schließlich wird deutlich, dass Innovationen durchaus unterschiedlich gefasst werden können; die eigene Konzeptualisierung kann wiederum den Umgang mit Innovationen beeinflussen (Hauschildt & Salomo, 2010, S. 3–4) – was im vorliegenden Beitrag sowohl aus Sicht der Forschenden als auch für die InnoVET-Projektakteur:innen gilt. Erstens werden Innovationen hier – an obige Ausführungen anschließend – als grundlegend soziale Prozesse verstanden, die von den Personen beeinflusst und gestaltet werden können. Innovationen sind diesem Verständnis nach nicht linear, sondern komplexe, kommunikative Prozesse (Bormann, 2011, S. 49–53), sodass insbesondere die Sinnstiftungsprozesse der Akteur:innen eine Bedeutung erhalten. Entsprechend stehen deren Perspektiven im Fokus der Betrachtung. Zweitens erscheint es sinnvoll, auch das Innovationsverständnis der Projektakteur:innen aufzudecken.

Das folgende Unterkapitel beschäftigt sich nun mit Merkmalen von Innovationsprozessen, um eine Grundlage zur Einordnung der Anforderungen einer Innovationsprozessgestaltung im Programmkontext der beruflichen Bildung zu legen.

2.2 Merkmale von Innovationsprozessen

Innovationsprozessen wird eine grundlegende Unplanbarkeit zugeschrieben, mit der Unsicherheiten einhergehen (Bornewasser & Köhn, 2015, S. 18, 44). Das ist vor allem damit verbunden, dass der Prozess zunächst ergebnisoffen ist und Änderungen und Anpassungen jeweils im Prozess vorgenommen und revidiert werden können (Bornewasser & Köhn, 2015, S. 18). So stehen Innovationen auch für Kreativität, Offenheit und agiles Denken (Parpan-Blaser, 2018, S. 253). Die Auswirkungen sind daher selten vorab zu bestimmen, sondern können erst im Nachgang eingeschätzt werden (Neugebauer & Pawel, 2019, S. 4). Entsprechend werden in der Literatur auch Risiken von Innovationsprozessen ausgewiesen (z. B. Brown & Osborne, 2013). Komplexität gilt als weitere Charakteristik von Innovationen, die sich durch viele einzelne Entscheidungen und Handlungsschritte entwickelt (Meißner, 1989, S. 80). Meistens arbeiten auch unterschiedliche Akteur:innen organisationsintern oder -übergreifend zusammen; in Unternehmen werden zur Innovationentwicklung bspw. Teams in zeitlich begrenzten Projekten eingerichtet (Bornewasser & Köhn, 2015, S. 44). Teamarbeit hat einen „signifikant positiven Effekt auf den Erfolg von Innovationen“ (Gemünden & Högl, 2005, S. 6), auch wenn die Forschungsbefunde als fragmentiert eingeordnet werden können (Hauschildt et al., 2016, S. 260). Studien fokussieren bspw. die Qualität einer Zusammenarbeit oder einzelne Aktivitäten, wie die Kommunikation oder Koordination (Hauschildt et al., 2016, S. 260). Grundsätzlich gehen Innovationsprozesse demnach mit einem hohen Konfliktpotenzial einher (Seufert, 2008, S. 67–68), was u. a. mit Widerständen begründet werden kann (Brown & Osborne, 2013). Diese können bspw. auf Konfrontationen mit Veränderungen von Routinen und Abläufen zurückgeführt werden (Howaldt & Schwarz, 2010, S. 90–94), die „Emotionen wie Angst oder Bedrohung“ mit sich bringen können (Seufert, 2008, S. 71). An der Betrachtung von Widerständen als zu überwindende Barrieren wird jedoch auch Kritik geäußert. So spricht sich Gärtner (2008) dafür aus, innovatives und reproduktives Handeln nicht als Gegensätze, sondern vielmehr als „Akzentuierung auf einer Skala innerhalb der Kategorie des Handelns zu verstehen“ (S. 32–33). Erst durch Routinen und Gewohnheiten wäre demnach Raum für Neues (Gärtner, 2008, S. 32–33). Als empirisch bewiesen gilt zudem, dass Innovationsprozesse nicht-linear ablaufen (Gärtner, 2008, S. 26). Insgesamt können sie daher auch als komplexe „sozial situierte Austausch-, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse“ betrachtet werden (Bormann, 2011, S. 72; Kap. 2.1), dennoch „dominieren sowohl in der wissenschaftlichen als auch der praktischen Literatur einfache Phasenmodelle, die einen linearen, geordneten und dadurch handhabbaren Verlauf suggerieren“ (Gärtner, 2008, S. 26). Damit zeichnet sich ein „Paradox“ ab, dass zwischen dem Versuch einer Planung und Steuerung von Innovationsprozessen und ihrer durch Unvorhersehbarkeit bedingten notwendigen Offenheit und Flexibilität aufgespannt werden kann (Parpan-Blaser, 2018). Im vorliegenden Beitrag wird sich Parpan-Blaser (2018) angeschlossen und nachfolgend eben von der „Gestaltung von Innovationsprozessen“ statt eines Managements ausgegangen, um das prozessorientierte Innovationsverständnis (s. o.) darin aufgehen zu lassen. Der besondere Kontext einer Gestaltung von Innovationsprozessen in Programmen der beruf-

lichen Bildung wird im Folgenden adressiert, um sich möglichen Anforderungen an die gestaltenden Akteur:innen zu nähern.

3 Innovieren im Kontext bildungspolitischer Programme und Projekte

3.1 Programme in der Berufsbildung als Kontexte der Innovationsgestaltung

Die Berufsbildung unterliegt u. a. durch gesamtgesellschaftliche Transformationen einem „stetigen Veränderungsdruck“ (Wilbers, 2023, S. 395). Zur Innovationsförderung und Umsetzung von bildungspolitischen Reformen werden daher bereits seit den 1970er-Jahren sog. Modellversuche durchgeführt (Sloane, 1992; Euler & Sloane 1998, S. 313; 2024, S. 363). In diesen „komplexe[n] Entwicklungs- und Gestaltungsprojekte[n]“ (Euler & Sloane, 1998, S. 313) werden in Kooperation von Wissenschaft und Praxis Innovationen in Praxisfeldern der Berufsbildung entwickelt und erprobt (Dehnbostel et al., 2010, S. 149; Kehrbaum, 2009, S. 29; Wilbers, 2023). Nach verschiedenen Umstrukturierungen wurden die sog. Wirtschaftsmodellversuche 2007 neu geordnet und in eine Programmstruktur überführt (Fischer et al., 2017, S. 243), um eine Verbesserung der „Effizienz und Nachhaltigkeit“ der Projekte zu erreichen (Fischer et al., 2017, S. 247). Dabei werden von politischen Trägern Einzelprojekte gefördert, die in eine programmformige Struktur eingebunden sind und projektübergreifend fachlich begleitet werden (Fischer et al., 2017, S. 243–245). In der Regel wird diese Aufgabe durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) übernommen (Hemkes & Schemme, o. D., S. 4). Während zuvor jedem einzelnen Projekt eine wissenschaftliche Begleitung zugeordnet war, wird nun eine übergreifende Begleitforschung eingerichtet (Novak & Schemme, 2017, S. 9). Die einzelnen Projekte bestehen ihrerseits aus einem individuellen Kooperationsgefüge unterschiedlicher Partner (Fischer et al., 2017, S. 243–245). Insgesamt entsteht so ein Zusammenwirken verschiedener Akteur:innen aus Berufsbildungspraxis, -forschung und -politik, dessen komplexe Struktur mit Abbildung 1 verdeutlicht wird.

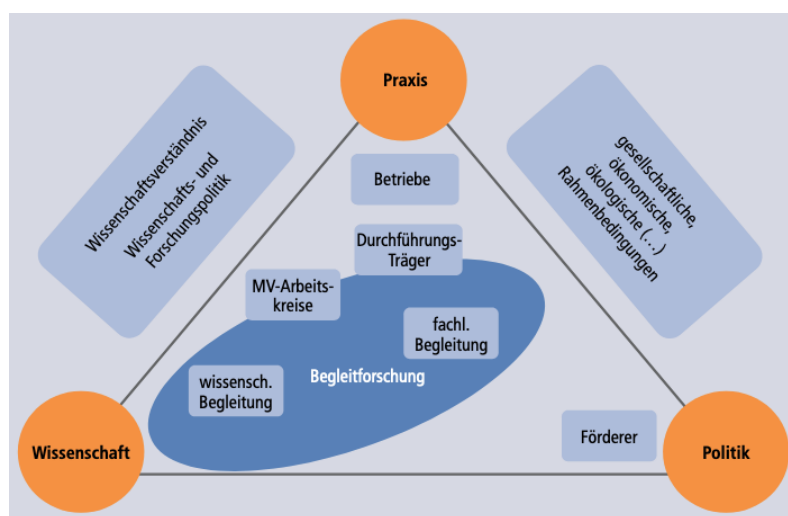


Abbildung 1: Exemplarische Akteur:innenstruktur von Modellversuchen (Dehnbostel et al., 2010, S. 150)

Der inhaltliche Fokus des Programms wird über Förderrichtlinien vorgegeben (Schemme, 2014b, S. 178); die zu fördernden Projekte werden anschließend in einem zweistufigen Verfahren ausgewählt (Hemkes & Schemme, o. D., S. 4). Letztlich wird an die geförderten Projektvorhaben der Anspruch gestellt, innovative Problemlösungen für die Berufsbildungspraxis nicht nur zu entwickeln, sondern auch zu erproben (Euler, 2005, S. 43). Genau hier liegen häufig Schwierigkeiten, die seit Jahrzehnten im Zuge von ‚Implementationsproblemen‘ erörtert werden (Reinmann, 2007, S. 199; Kremer, 2003, 2000; Euler & Sloane, 1998). Nach Reinmann (2005, S. 53; aufbauend auf Hauschildt) stellt das Gemeinsame aller Innovationsverständnisse die Ansicht dar, eine ‚Idee‘ würde erst dann zur Innovation, wenn eine Um- oder Durchsetzung dieser erfolgt, also eine Veränderung oder ein Nutzen erkennbar würde (s. auch das Modell der Innovationsdimensionen in Breuing et al., i. E.). In der Innovationsforschung fallen auch die Begriffe einer notwendigen Innovationsdiffusion bzw. Markteinführung (Garcia & Calantone, 2002, S. 112; Hauschildt, 2005, S. 25). Auch in der beruflichen Bildung wird dieses Erfordernis erkennbar und bereits in langer Tradition im Zusammenhang mit der Implementation von Innovationen diskutiert (z. B. Kremer, 2003). Bei Implementationsprozessen geht es nach Euler & Sloane (1998) vereinfachend „um die Frage, wie ein Konzept, eine Theorie oder eine Erkenntnis in praktisches Handeln umgesetzt werden“ (S. 313) kann. Dabei können aber die Idee/das Konzept und ihre Entwicklung, der Umsetzungsprozess und das jeweilige Anwendungsfeld nur im wechselseitigen Zusammenspiel betrachtet werden (Kremer, 2003, S. 13). So wird folglich erst in der situativen Anwendung eines Konzeptes im konkreten Kontext deutlich, an welchen Stellen Konkretisierungen nötig sind, was eine Weiterentwicklung der Innovation i. S. eines erneuten Entwicklungsprozesses bedingt und die Einbindung der Entwickelnden in den Nutzungs- und Anwendungskontext erfordert. Zugleich muss eine Entscheidung über die Rezeption seitens der Anwendenden erfolgen. Durch den Einsatz und Gestaltungsprozess eines neuen Konzeptes können wiederum Veränderungen des Kontextes angestoßen werden (Kremer, 2003, S. 13). Hier deutet sich bereits eine gewisse Komplexität an, denen Akteur:innen in den benannten Projektvorhaben begegnen; die Grenzen zwischen Innovation und Implementation verschwimmen. Neben Innovation kann auch Implementation als „dynamischer, komplexer Prozeß [sic]“ gefasst werden, der grundlegend als offen zu betrachten ist (Kremer, 2003, S. 13) und nicht „nach der Entwicklung einer Neuerung [stattfindet], sondern selbst als *Entwicklungsprozess* (H. i. O.)“ verstanden werden kann (Altrichter & Wiesinger, 2005, S. 34). Ohne an dieser Stelle eine Auflösung der Diskurse zu realisieren, könnte als möglicher Unterscheidungsfokus bei Innovationen vor allem das Neuheitskriterium, z. B. mit der Frage „Neuerung/Lösung wofür?“ im Vordergrund stehen, bei Implementationen die Kontextualisierung und Verankerung in einem Handlungsfeld, was u. a. mit der Veränderung von Routinen und Praktiken einhergehen kann. Es kann darauf bezogen die Frage gestellt werden, ob ein Innovations- oder Implementationsproblem vorliegt. Auch hier stellt sich zusammenführend die Frage, wie Akteur:innen in der Praxis dies ausdeuten und gestalten. Das führt zu den Anforderungen, die an Projektakteur:innen gestellt werden.

3.2 Anforderungen und Handlungsfelder bei der Innovationsgestaltung im Programm- und Projektkontext aus Forschungsperspektive

Aus den vorherigen Ausführungen wird ersichtlich, dass sich aus der prozesshaften Betrachtung von Innovationen hohe Anforderungen an die gestaltenden Personen ergeben. Dabei stellen die bildungspolitisch geförderten Programme im Kontext beruflicher Bildung eine besondere Rahmung dar. Ein erstes Spannungsfeld zeigt sich durch die „hohe Ergebnisoffenheit, Unvorhersehbarkeit und begrenzte Planbarkeit“ der Innovationsprozesse (Kremer & Ertl, 2025, S. 7). Dies führt nicht nur dazu, dass Gestaltende mit Unsicherheiten umgehen und Pläne flexibel anpassen können müssen (Bornewasser & Köhn, 2015, S. 18), sondern kann in Förderlogiken auch Dilemmata hinsichtlich der Ziele von Programm- und Projektvorhaben bedeuten, die eine klare Bestimmung der Innovationen und den damit verbundenen Aktivitäten verlangen (Kremer & Ertl, 2025, S. 7; s. auch Kap. 2.2 und das beschriebene Paradox von Innovationsprozessen). Dabei wird stets auf bereits bestehende Strukturen aufgebaut, sodass eine Veränderung etablierter Praktiken von den Beteiligten eine hohe Motivation sowie Offenheit, Mut und Veränderungsbereitschaft i. S. einer Infragestellung des Bisherigen abverlangt (Euler & Sloane, 1998, S. 323). Lern- und Selbststeuerungsprozesse werden damit zur Grundlage (Krüth, 2018, S. 3). Auch werden durch die Beteiligung unterschiedlicher Partner mit ihren jeweiligen Handlungslogiken und Interessen Kooperationsanforderungen gestellt, wie sie bereits vor über 30 Jahren (Sloane, 1992) und immer noch in aktuellen Beiträgen zu Wissenschaft-Praxis-Kooperationen thematisiert werden (Grunau & Gössling, 2023; 2020; Schemme, 2014a; 2014b). In oben beschriebenen Programmen ist dabei von unterschiedlichen Erwartungen, Zielsetzungen und Qualitätsansprüchen der Beteiligten und ihren „Referenzsystemen“ Wissenschaft, Praxis und Politik auszugehen (Dietrich, 2013, S. 96–97). Dies stellt in Ergänzung zu den verschiedenen Planungs- und Umsetzungsebenen (z. B. Projekt- vs. Programmebene) der Akteur:innen Anforderungen an die Gestaltung der Kooperation (Schemme, 2014c). Im vorliegenden Programmkontext ist dabei von organisationsübergreifenden Kooperationen auszugehen (Schemme, 2014c, S. 255). Insbesondere die Prozesskoordination (Bornewasser & Köhn, 2015, S. 18) und die Gestaltung von Kommunikations- und Verständigungsprozessen werden dabei als zentral angesehen (Euler & Sloane, 2025, S. 16–20). An der Stelle geraten auch einzelne Begriffsverständnisse (z. B. zum Innovationsbegriff) in den Blick, aus denen sich Missverständnisse ergeben können (Hauschildt & Salomo, 2010, S. 3). Insgesamt werden also sowohl innovationsspezifische als auch kooperations- und projektbedingte Anforderungen erkennbar (Parpan-Blaser, 2018, S. 262), die im Folgenden auf den InnoVET-Kontext bezogen werden.

3.3 InnoVET als Rahmen des Innovierens in der beruflichen Bildung

Die BMBF-Initiative InnoVET (*Zukunft gestalten – Innovationen für eine exzellente berufliche Bildung*) lässt sich über ihre Zielsetzungen und Struktur als bildungspolitisches Innovationsprogramm vor dem Hintergrund der Modellversuchsprogramme einordnen (Kap. 3.1), sodass sich die benannten Anforderungen an die gestaltenden Akteur:innen auch auf diese übertragen lassen. InnoVET zeigt hier eine Einbindung in die komplexen Steuerungsmechanismen (Berücksichtigung der Sozialpartner:innen; Zusammenspiel von Markt- und Staatssteuerung) beruflicher Bildung. In InnoVET wurden zwischen 2020-2024 deutschlandweit über 80 Verbundpartner in 17 Verbundprojekten mit ca. 82 Millionen Euro mit der Absicht gefördert, ver-

schiedenartige „innovative und hochwertige Qualifizierungsangebote für die berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung“ (BMBF, 2021, S. 4) zu entwickeln und zu erproben (BMBF, 2021; Kremer & Ertl, 2025, S. 2–5) sowie einen „Wissens- und Ergebnistransfer“ in das Berufsbildungssystem anzustreben (BMBF, 2021, S. 4; Ertl & Peitz, 2022, S. 660). Die Projekte waren eingebettet in eine Programmstruktur, die administrativ vom Arbeitsbereich 4.4 des BIBB koordiniert wurde (Abbildung 2). Wissenschaftlich wurde eine übergeordnete trilaterale Begleitforschungsgruppe (TBGF) eingerichtet (Kap. 4.1), jedes Projekt hatte zudem eine eigene wissenschaftliche Begleitung.

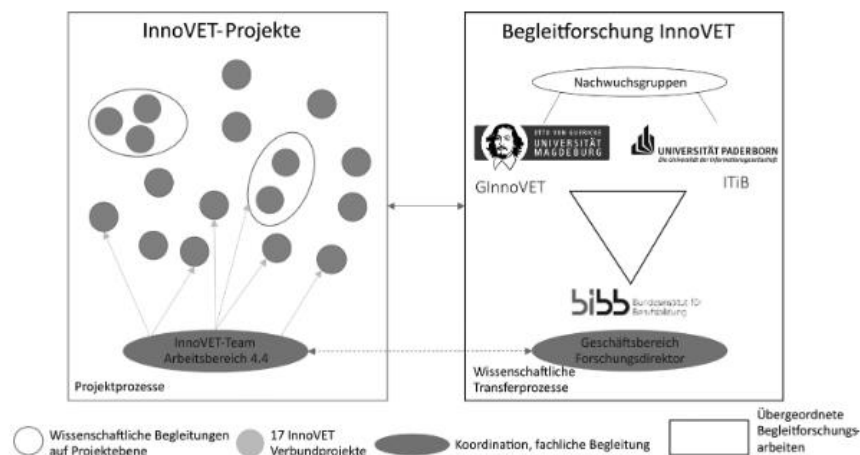


Abbildung 2: Übersicht über den Gesamtkontext des InnoVET-Programms (Ertl & Peitz, 2022, S. 664)

In den o. g. übergreifenden Zielsetzungen sowie der Programmstruktur konstituieren sich mögliche Anforderungen an die einzelnen Projekte. So wurde zum einen entlang einer Bottom-up-Strategie in der Antragsphase Raum für Innovationsvorstellungen der Antragenden gegeben (Kremer & Ertl, 2025, S. 3), was sich in der Bandbreite angestrebter Innovationen widerspiegelt, wie bspw. neue Fortbildungsabschlüsse oder lernortübergreifende Plattformen (BMBF, 2021). Zum anderen wurden in den Projektanträgen sowie regelmäßigen Verwendungsnachweisen konkrete Planungen zum Innovationsprozess als auch zu Implementations- und Verstärkungsabsichten gefordert (BMBF, 2019; Daniel-Söltenfuß, 2025, S. 8). Einerseits wurden den Projektakteur:innen damit explizit Freiräume in der Gestaltung der Innovationen gegeben, andererseits wurden seitens der Programmträger detaillierte Planungen eingefordert. Letztlich lässt sich hier ein mögliches Spannungsfeld bezüglich der Offenheit von Innovationsprozessen vermuten (Kap. 2.1). Über die Zahl heterogener Partner und deren mögliche Vielfalt an Interessen und Erwartungen werden zudem die o. g. Kooperations- und Koordinationsanforderungen an die Akteur:innen erkennbar (Kap. 3.2). Beteiligt waren in jedem Projekt wissenschaftliche und Praxispartner, deren Zusammensetzung aber je nach Projekt variierte. Die Projekte wiesen so bspw. hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit sowie Anzahl und Art der beteiligten Institutionen (bspw. Unternehmen, Bildungszentren, Hochschulen, berufliche Schulen, Industrie- und Handwerkskammern) und Personen eine hohe Vielfalt auf (BMBF, 2021, S. 4).

Insgesamt wird deutlich, dass aus sowohl aus der Innovationsforschung als auch den Erkenntnissen zu Modellversuchen bereits vielfältige und teils auch strukturell bedingte Anforderungen erkennbar werden, die die Gestaltung von Innovationsprozessen beeinflussen können. Mit Kehrbaum (2009, S. 53–54) lässt sich zudem festhalten, dass in Innovationsdiskursen vor allem fachspezifisch auf Innovationen geblickt wird und weniger auf die sozialen Prozesse. Im vorliegenden Beitrag wird anknüpfend an Kap. 2 eine prozessorientierte Sichtweise auf Innovationen eingenommen. Dabei wird davon ausgegangen, dass den Projektakteur:innen eine zentrale und gestaltende Rolle zuteilwird, wenngleich sie in gewisse Strukturen eingebunden sind. In diesem Beitrag wird daher angestrebt, Einblicke in soziale Innovationsprozesse zu eröffnen, indem Perspektiven von InnoVET-Akteur:innen beleuchtet werden.

4 Forschungszugang und methodisches Vorgehen im InnoVET-Kontext

4.1 Einordnung der InnoVET-Begleitforschung ITiB

Den eingangs benannten Fragestellungen werden aus Perspektive des InnoVET-Begleitforschungsprojektes ITiB als eines der drei Projekte der übergeordneten TBGF nachgegangen. Die TBGF wurde zeitlich versetzt (ab 2022) ins Leben gerufen und bearbeitet aus einer Meta-Perspektive unterschiedliche Aspekte der InnoVET-Förderlinie auf Programmebene (Ertl & Peitz, 2023, S. 398; 2022; Kremer & Ertl, 2025, S. 5–8). Das Paderborner Projekt ITiB rückt die Innovations- und Transferprozesse der 17 InnoVET-Projekte in den Fokus (Daniel-Söltenfuß et al., 2022, S. 685–686). Innovation und Transfer werden, wie oben bereits ausgewiesen, weit gefasst und als soziale Prozesse verstanden, die von den Personen beeinflusst und gestaltet werden können. Der Blick wird entsprechend darauf gerichtet, wie die Akteur:innen die Prozesse gestalten, also Innovation sowie Transfer verstehen und umsetzen und welche Unterstützungsmaßnahmen und -bedarfe sowie notwendigen Bedingungen sich ergeben (Daniel-Söltenfuß et al., 2022, S. 692). Im vorliegenden Beitrag wird sich auf die Gestaltung von *Innovationsprozessen* fokussiert; hinsichtlich einer Vertiefung der *Transferprozesse* sei auf weiterführende Projektpublikationen verwiesen (Daniel-Söltenfuß et al., 2022; 2024; 2025).

4.2 Gestaltungsorientierte Forschungs- und Entwicklungszyklen und qualitative Interviewstudie

Der Paderborner Begleitforschung liegt ein gestaltungsorientierter Forschungsansatz zugrunde (Euler & Sloane, 2014; Euler, 2014; Kremer, 2014), mit dem der Anspruch verbunden ist, auf der Basis von Praxisherausforderungen Unterstützungs- und Lösungsansätze zu entwickeln (Daniel-Söltenfuß et al., 2022, S. 691–692). Damit nehmen Einblicke und Austauschprozesse zwischen dem ITiB-Projektteam und der InnoVET-Projektpraxis eine wichtige Rolle ein, weshalb in Ergänzung zu qualitativen Studien regelmäßige Kontakte über unterschiedliche Formate hergestellt wurden. Im Zusammenhang mit der gestaltungsorientierten Forschungsanlage wurde eine explorativ angelegte, qualitative Interviewstudie der ITiB-Projektgruppe mit InnoVET-Projektverantwortlichen durchgeführt, in deren Zuge leitfadengestützte Interviews – davon 12 Gruppeninterviews (mit 2-3 Interviewten) und 5 Einzelinterviews – mit insgesamt 33 Vertreter:innen der 17 InnoVET-Projekte stattfanden. Die Interviewten befanden sich zum Zeit-

punkt der Erhebung mitten in der Projektlaufzeit und blickten bereits auf ca. 1,5 Jahre Projekterfahrung zurück. Die im Beitrag dargestellten Ergebnisse stammen aus dieser Studie. In Ergänzung werden aber übergreifende Erkenntnisse aus den gestaltungsorientierten Forschungs- und Entwicklungszyklen als Reflexionsfolie in die Ergebnisdarstellung eingebunden, um ergänzende und zusammenführende Vertiefungen aus der Begleitforschungsperspektive zu ermöglichen. Die Auswahl der Interviewten wurde bei der benannten Interviewstudie mittels eines gezielten Stichprobenverfahrens vorgenommen (Misoch, 2019, S. 199–200). So wurden insbesondere die Verbundleitungen der InnoVET-Verbundprojekte befragt. Die Interviews fanden online über ein Videokonferenzsystem statt, waren zwischen 50 und 90 Minuten lang und wurden mittels Tonspur aufgezeichnet sowie anschließend transkribiert. Im Vordergrund standen drei Schwerpunkte: das Innovations- und Transferverständnis der Beteiligten, die Gestaltung von Innovations- und Transferprozessen im InnoVET-Projekt und die Rolle von Netzwerken im Projekt und Programm (Daniel-Söltenfuß et al., 2022, S. 693). Konkret wurde hinsichtlich des Themenbereichs Innovation nach dem Innovationsverständnis, dem aktuellen Stand der Projekte und dessen Verlauf sowie nach Herausforderungen und Gelingensbedingungen für den Innovationsprozess im Projekt gefragt. Hierbei ist auf Basis der angenommenen zugrundeliegenden Prozessualität zu bedenken, dass die Interviewsituation und die Aussagen der Beteiligten, bspw. zu ihrem Innovationsverständnis, lediglich als Momentaufnahme zu kennzeichnen sind und sich im weiteren Prozess ggf. (weiter)ausdifferenzieren konnten (Breuing et al., i. E.). Dies konnte zumindest situativ im Rahmen des Gesamtforschungsansatzes aufgenommen werden. In den Interviews wurden vor allem narrationsfördernde Fragen und Erzählimpulse aufgenommen, die den Interviewpartnern die Möglichkeit eröffnen sollten, die eigenen Sichtweisen und Perspektiven einzubringen (Daniel-Söltenfuß et al., 2025, S. 184). Eine Besonderheit dieser Erhebung stellte darüber hinaus eine neue Form der kommunikativen Validierung mittels Sketchnoting dar (Kückmann, 2025). So wurden seitens der Begleitforschungsgruppe parallel zum Interview visuelle Protokolle erstellt, mit denen die Interviewten zum Ende hin konfrontiert wurden und nochmals einzelne Aspekte hervorgehoben und ergänzt werden konnten (Kückmann, 2025). Die textbasierte Analyse der Interviewtranskripte erfolgte in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz & Rädiker (2022), um induktive und deduktive Zugänge zur Erstellung des Kategoriensystems kombinieren zu können und damit dem explorativen Anspruch der Studie gerecht zu werden. Auf Basis eines zirkulären, handlungstheoretischen Verständnisses in Verbindung mit einer grundgelegten Sozialität – mit der Projektakteur:innen gewissen Handlungsregulativen unterliegen – wurden u. a. personen- bzw. subjektbedingte als auch struktur- bzw. umweltbezogene Dimensionen in das Kategorienschema einbezogen, wie Tabelle 1 veranschaulicht (Daniel-Söltenfuß et al., 2024, S. 184–185). Die deduktiven Kategorien wurden zunächst bewusst offengehalten, um einen induktiven Zugang zu den Verständnissen und Perspektiven der Akteur:innen zu ermöglichen (Breuing et al., i. E.).

Tabelle 1: Teilausschnitt aus dem initial deduktiven Kategoriensystem mit dem Fokus „Innovation“ (Breuing et al., i. E.)

Fokus I: Innovation		
BK	1. Innovationssubjekt (Personendimension) → WER?	4. Handlungsregulative (Strukturdimension)
SK	Allgemeines Innovationsverständnis der Subjekte	Strukturell bedingte Herausforderungen und Hindernisse
SK	Subjektbedingte Herausforderungen und Hindernisse	Strukturell bedingte Gelingensbedingungen
SK	Subjektbedingte Gelingensbedingungen	

BK=Basiskategorie; SK=Subkategorie

Erst im Anschluss wurde eine Anbindung an die Innovationsliteratur vorgenommen. Entlang der Forschungsfragen des Beitrags erfolgte daran anschließend die Bildung ergänzender Unterkategorien als thematische Cluster zu den drei Bereichen: (1) Innovationsverständnisse, (2) Herausforderungen im Innovationsprozess, (3) Innovationsförderliche Gelingensbedingungen und Handlungsstrategien im Innovationsprozess. Die sich darauf bezogene Struktur des thematischen Kategoriensystems zeigt Tabelle 2. Die Unterscheidung in subjekt- und umweltbezogene Dimensionen geht nun in den inhaltlichen Aspekten auf.

Tabelle 2: Thematisch ausgerichtetes Kategoriensystem (eigene Darstellung)

Innovationsverständnis	Herausforderungen	Gelingensbedingungen und Handlungsstrategien
<ul style="list-style-type: none"> • (Un-)Klarheit der Begriffsverständnisse • Merkmale von Innovationen • Innovationsgegenstand • Anbindung an nahe Begrifflichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaftliche, wettbewerbsorientierte und bildungspolitische Rahmenbedingungen • Prozessoffenheit vs. Förderstrukturen • Finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen • Zusammenarbeit und Verständigung • Personenbezogene Herausforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Personen: Persönliche Motivation und Kompetenzen • Projekt: Zusammenarbeit und Verständigung • Innovation: Prozess- und Bedarfsorientierung, Zielgruppenausrichtung

5 Einblicke in Perspektiven der Projektakteur:innen im Rahmen des InnoVET-Programms

Die Ergebnisdarstellung erfolgt anhand der Schwerpunkte der Forschungsfragen bzw. der drei inhaltlichen Oberkategorien der Auswertung (Tabelle 2): (1) Innovationsverständnisse von InnoVET-Projektakteur:innen, (2) Innovieren in InnoVET: Herausforderungen aus Sicht von Projektakteur:innen und (3) Innovieren in InnoVET: Gelingensbedingungen und Handlungsstrategien aus Sicht der Projektakteur:innen. Dem gestaltungsorientierten Forschungskontext, in die die Interviewstudie eingebunden war, wird dabei wie folgt Rechnung getragen. Je Unter-

kapitel dienen ‚reflexive Zusammenführungen‘ zur Reflexion und vertieften Einordnung der Ergebnisse in Verbindung mit übergreifenden Erkenntnissen der prozessbezogenen Programmbegleitforschung und dem weiteren InnoVET-Verlauf.

5.1 Innovationsverständnisse von InnoVET-Projektakteur:innen

5.1.1 (Un-)Klarheit der Begriffsverständnisse

Bei der allgemein angelegten Frage nach dem eigenen Innovationsverständnis zeigt sich eine große Bandbreite darin, wie ausgeschärft die Akteur:innen antworten. Während einige Personen klar angeben können, was sie unter einer Innovation verstehen, sind andere nicht in der Lage, eine direkte Antwort zu geben, bzw. weisen sogar auf die dahingehende Verständnisvielfalt hin (Daniel-Söltenfuß et al., 2022, S. 693–694; Kückmann, 2022; 2024). So beschreibt P8B1, der Begriff sei „schwer zu fassen“ (Pos. 29). Mehrere Interviewte nehmen darüber hinaus sofort einen Bezug zum eigenen Projekt auf und ordnen das Innovative ihres InnoVET-Projektes ein (P1B3, Pos. 16; P10B2, Pos. 26; P8B1, Pos. 29; P8B2, Pos. 31), was die eigene Eingebundenheit verdeutlicht. Allerdings werden nicht nur zwischen den Interviewten der verschiedenen InnoVET-Projekte, sondern auch zwischen Personen des gleichen Projektes teils unterschiedliche Einordnungen vorgenommen bzw. sich widersprochen (s. u.).

5.1.2 Merkmale von Innovationen

Viele der Interviewten nehmen in ihrer Beschreibung des Innovationsbegriffes projektübergreifend ähnliche Bezugspunkte auf, wie die Aspekte Neuheit, Veränderung/Prozesshaftigkeit und Verbesserung/Problemlösung. Diese schließen an die Innovationsliteratur an (Kap. 2.1). Dabei zeigen sich dann aber unterschiedliche Ausdifferenzierungen und Perspektiven. Während einige Personen Innovationen als etwas vollständig Neues kennzeichnen, verweisen andere stärker auf eine neue Kombination von Bisherigem (P9B3, Pos. 38; P8B1, Pos. 29) oder eine „Erneuerung“ (P1B2, Pos. 95). Bspw. bezeichnet P4B2 Innovationen als „Systemcrasher, also dass man jetzt irgendwas entwirft, was wirklich komplett so den Rahmen sprengt“ (Pos. 36). Ähnlich weist P6B2 auf eine notwendige Auflösung von Grenzen hin, um „neue Wege zu gehen“ (Pos. 50). P7B1 hingegen erklärt: „Also an der Innovation denke ich irgendwie immer an was Altes und was Neues. Also für mich ist Innovation etwas, das schon auf etwas beruht, was es schon gibt.“ (Pos. 29). P1B2 bezieht dieses auf das Berufsbildungssystem, in dem es nicht darum gehe, „Quantensprünge“ zu unternehmen, sondern „sich mit neuartigen Fragestellungen, anknüpfend an aktuelle Problemlagen“ zu beschäftigen (Pos. 26). P8B1 verstärkt dies, denn man könne „tatsächlich nie etwas komplett Neues erfinden“ (Pos. 20). Auch innerhalb einzelner Projekte werden unterschiedliche Perspektiven eingenommen, so kennzeichnet P2B2 Innovation bspw. als „was Neues [...] was nicht zwingend was sein muss, was es so auf der Welt noch nicht gibt, aber was es vielleicht in der Kombination von verschiedenen Dingen so noch nicht gibt.“ (Pos. 38) P2B1 wiederum betont die Idee, dass Innovation auch darin bestehen kann „gute Sachen zu bewahren“, also „nicht immer nur nach Neuem gieren, sondern auch zu überlegen, wie können wir Bewährtes bewahren.“ (Pos. 73)

Betont wird von vielen Interviewten zudem eine grundlegende Prozesshaftigkeit von Innovationen. In Projekt P2 wird eine Innovation recht allgemein als „Weiterentwicklung“ (P2B3, Pos. 40) von Vorhandenem verstanden oder i. S. des Innovationsprozesses mit „Innovationsschritten“ (P2B1, Pos. 45) verbunden. Während einige Projektakteur:innen also konkrete Pläne zur Innovationsgestaltung angeben, weisen andere eine grundlegende Prozessoffenheit und Flexibilität als Innovationsvoraussetzung bzw. -merkmal aus. Auch wird die Unvorhersehbarkeit von Innovationen betont. Demnach würden neue Aspekte oder Lösungen erst im Prozess erkannt werden, entstehen oder sich dann erst „abzeichnen“ können (P15B2, Pos. 35; P4B1, Pos. 34). Innovation wird auch mit etwas „Flexible[m verbunden], etwas, was auch schnell reagieren kann (..) auf Änderungen“ (P4B3_1, Pos. 30). Darüber hinaus wird Innovationen eine wichtige gesellschaftliche Rolle zugeschrieben i. S. eines Fortschrittes oder Motors, ohne den ‚Stillstand‘ herrschen würde (P8B1, Pos. 53; P9B1). Damit verbunden werden Innovationen von mehreren Interviewten als Problemlösungen bzw. Verbesserung (P12B1, Pos. 22; P6B2, Pos. 52; P7B1, Pos. 20; P12B2, Pos. 22; P13B2, Pos. 31) mit einem konkreten „Mehrwert“ (P13B1, Pos. 35) gekennzeichnet. Von einzelnen Personen wird benannt, dass diese Verbesserung insbesondere für eine ausgewählte Zielgruppe oder aufgrund erkannter Bedarfe eintreten soll (bspw. P8B1, Pos. 53; P9B2, Pos. 31). Daran anknüpfend wird mehrfach auf die Notwendigkeit einer Umsetzung (P3B1, Pos. 16) bzw. Durchsetzung am Markt (P3B1, Pos. 24) oder Anschlussfähigkeit von Innovationen in der Gesellschaft (P14B2, Pos. 33) hingewiesen.

Neben diesen übergreifenden Bezugspunkten werden von einzelnen Interviewten punktuelle Aspekte eingebracht, die sich ebenfalls an die Literatur anbinden lassen. So wird u. a. auf die Perspektive bzw. den Kontext hingewiesen, von der bzw. dem aus auf eine Innovation geblickt wird: „[W]en schaue ich mir jetzt gerade an? Schaue ich die Wissenschaft an, schaue ich die Wirtschaft an? [...] Die Innovation für sich gibt es nicht. [...] so (.) müssen wir schauen [I2: Hm. Hm], wer macht eigentlich was in dem Kontext?“ (P15B2, Pos. 35) P12B2 stellt sich folgende Frage: „[A]us welcher Perspektive ist etwas innovativ oder weniger innovativ?“ (Pos. 22). Vereinzelt wird auf eine hohe Komplexität im Innovationszusammenhang verwiesen (z. B. P14B3, Pos. 31), die auf eine Unvorhersehbarkeit zurückgeführt wird oder darauf, dass sich Lösungsvorschläge „nicht immer so realisieren lassen“ (P15B2, Pos. 35).

5.1.3 Innovationsgegenstand

Wenngleich der große Teil der Interviewten zunächst relativ abstrakt von Innovationen spricht, werden punktuell Bezüge zum Innovationsgegenstand hergestellt. Hier zeigt sich eine Tendenz, (technische) Produkte, wie Smartphones (bspw. P9B2, Pos. 31), häufiger aber Problemlösungen oder auch Services, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle oder Ideen als Innovationen einzuordnen (z. B. P2B1, Pos. 45; P2B2, Pos. 44). Auch die Vorgehensweisen bzw. Prozesse der eigenen Projekte werden als innovativ gekennzeichnet (bspw. P14B2, Pos. 29; P2B1, Pos. 55; P3B1, Pos. 38).

5.1.4 Anbindung an nahe Begrifflichkeiten

Im Kontext von Innovation nehmen die Befragten zwar unterschiedlich aber übergreifend Rückbezüge zu den Begriffen Transfer, Nachhaltigkeit und Verstetigung auf (P2; P9; P13; P10;

P16). Bspw. kennzeichnet P16B1 Verstetigung als „Gegenteil von Innovation, weil Verstetigung ja auch etwas vielleicht vorspiegelt, was immer so bleiben kann, was einmal erschaffen wurde und dann stetig so weiterläuft“ (Pos. 36). Hierin dokumentiert sich eine prozessorientierte Sicht auf Innovationen (s. o.). Im Gegensatz dazu weist P2B3 Verstetigung, Nachhaltigkeit und Innovation als Dreiklang aus und schließt an die in Kap. 3 aufgeführte Innovations- bzw. Implementationsproblematik an:

Wenn wir Innovationen entwickeln und verstetigen wollen, dann müssen wir in der Verstetigung die weitere Innovation immer mitbedenken ... und können nicht sagen ok, das ist jetzt das Paket, das (.) bearbeiten wir jetzt und so bleibt es, sondern es bleibt die Notwendigkeit, Reflektionen durchzuführen, ... und ich glaube, um die Innovationen (.) ähm (.) nachhaltig (..) weiterentwickeln zu können und ... nachhaltig innovativ zu sein, braucht es gewisse Verstetigungen ... damit dann weitere Innovationen gelingen können. Also ich glaube, ... dass Nachhaltigkeit (.) weitere Innovationen fördern kann. (Pos. 68)

Hinsichtlich des Transferbegriffs sehen einige Interviewte keine Überschneidungen, andere verwenden Innovation und Transfer nahezu synonym oder deuten fließende Übergänge zwischen den Begriffen an. So P10B1:

[W]ir haben hier die Möglichkeit in dem Projekt ähm Inhalte äh, die anders gelehrt werden in der akademischen Bildung, eben runterzubrechen und auch eben handlungsspezifisch auf die berufliche Bildung anzupassen und das auch zu erproben. Das ist ... sowohl Innovation als auch Transfer. (Pos. 42)

5.1.5 Reflektierende Zusammenführung im Kontext gestaltungsorientierter Begleitforschung

Insgesamt zeigen sich trotz ähnlicher Innovationsmerkmale unterschiedliche Ausprägungen der Innovationsverständnisse, die an verschiedene Innovationszuschreibungen aus der Literatur angebunden werden können (Kap. 2). Dabei fällt eine leichte Tendenz zu einem – Reinmann folgend – modernen Innovationsverständnis auf (Reinmann, 2005, S. 54), wenn etwa weniger radikale, sondern insbesondere inkrementelle Innovationen adressiert werden. Deutlich wird, dass in den Projektanträgen ein Innovationsvorhaben gekennzeichnet wird, dieses dann eine Differenzierung und über den Implementationsprozess eine Prägung erfährt. So wird auch die Bedeutung des jeweiligen Kontextes bei der Innovationsumsetzung, -weiterentwicklung und -verstetigung vereinzelt betont, womit die in Kap. 3.2 herausgestellte notwendige Kontextadaption von Innovationen als neuer Entwicklungsprozess bestärkt wird. Entsprechend verwundert es nicht, wenn Innovationsgegenstände der Projekte nicht klar umrissen werden können, wenn gleich Gegenstände oder ein ‚Etwas‘ als Bezugspunkte der Innovationsverständnisse dienen. Interessant ist, dass auch innerhalb des gleichen Projektverbundes durchaus Verständnisunterschiede herrschen, was die hohe Bedeutung von Abstimmungs- und Verständigungsprozessen unterstreicht. Letztlich bereitet es einigen Befragten Schwierigkeiten, ihr eigenes Innovationsverständnis zu artikulieren. Dies kann vor dem Hintergrund der Eingebundenheit in das Innovationsprogramm InnoVET, den Anspruch an eine Innovationsgestaltung sowie die Vorabinfos zu den Interviews über die Themenbereiche Innovation und Transfer durchaus nachdenklich stimmen bzw. auf eine Normalität der Innovationsarbeit verweisen.

Zusammenführend wird deutlich, dass der Prozessbezug für Innovationen in der beruflichen Bildung eine hohe Bedeutung hat und Innovieren demnach in den Fokus gerückt werden sollte

bzw. sich als Aufgabe in Projektvorhaben und Programmen wie InnoVET stellt. Diese Perspektive bestätigt sich auch über die vorgenommenen Entwicklungsansätze im Rahmen der Begleitforschung ITiB. In diesem Zuge haben wir u. a. Elemente zur Aufdeckung von Verständnissen und grundlegenden Vorstellungen herausgearbeitet, wie Konzepte für die stärkere Verknüpfung bild- und texthafter Darstellungen resp. Sketchnotes (Kückmann, 2025), ein Modell zur Verständigung über Innovationsverständnisse und entsprechende Dimensionen (Breuing et al., 2025a, i. E.) sowie ein spielbasiertes Kommunikationsinstrument zur Förderung projektinterner Verständigungsprozesse (Breuing et al., 2025a; 2025b; i. E.).

5.2 Innovieren in InnoVET: Herausforderungen aus Sicht von Projektakteur:innen

5.2.1 Gesellschaftliche, wettbewerbsorientierte und bildungspolitische Rahmenbedingungen

Viele Interviewte berichten vom Einfluss gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen, wie der COVID19-Pandemie, die mit der Startphase der Projekte kollidierte (z. B. P4; P5; P6; P8; P11; P16). Die Projekte mussten bspw. die Kommunikation und Onboarding-Prozesse kurzfristig auf digitale Optionen umstellen. Auch die wirtschaftliche Lage Deutschlands verbunden mit zunehmendem Leistungsdruck sowie weltpolitische Entwicklungen werden als Herausforderungen benannt (P2; P6). Darüber hinaus wird auch Bezug auf das (Berufs-)Bildungssystem genommen. Bspw. wird die Komplexität der Beteiligtenstruktur (z. B. Vielfalt an Institutionen, wie Kammern, Ministerien, Städte) auch außerhalb des InnoVET-Projektes mit teils unterschiedlichen Interessen und bestimmten rechtlichen bzw. strukturellen Gegebenheiten als Grenzen der Projektarbeit ausgewiesen (P3B1, Pos. 40; P8B2, Pos. 92). Auch werden von einzelnen Personen föderale Strukturen als Hemmnisse in Abstimmungsprozessen benannt (P3B1, Pos. 40). Ergänzend werden dem Bildungssystem von einigen Interviewten eher langsame Prozesse zugeschrieben, die ebenfalls Grenzen für die zeitlich befristete Projektarbeit bedeuteten (z. B. P4; P10; P12). Als Beispiel werden das für mehrere InnoVET-Projekte relevante Anrechnungs- und Regelungsverfahren der DQR-Stufe 5 sowie Unklarheiten in der Ordnungsarbeit genannt (P7; P11; P16; P17). Hierbei werden ebenfalls Zuschreibungen in Richtung systemischer Grenzen und der eigenen Handlungsfähigkeit beim Betreten von ‚Neuland‘ vorgenommen.

5.2.2 Prozessoffenheit vs. Förderstrukturen

Es deutet sich im letzten Absatz an, dass mehrere Interviewte systemische Grenzen im Spannungsfeld zu den eigenen Projektzielen – der Innovationsentwicklung und -erprobung – wahrnehmen. Dies wird an verschiedenen Stellen auch auf den Innovations- und Projektprozess als solchen bezogen, bei dem ein innovationsbedingter Anspruch an Prozessoffenheit oder „Agilität“ (P14B2, Pos. 128) – mit der Möglichkeit von Anpassungen an veränderte Gegebenheiten – einer Geschlossenheit der Projektanträge und Förderrichtlinien entgegensteht (P6; P7; P14). In Projekt P14 wird bspw. davon berichtet, „einige Umwidmungsanträge“ (P14B3, Pos. 131) erfolgreich hinter sich zu haben, gleichzeitig aber Herausforderungen hinsichtlich der Offenheit für prozesshafte Änderungen zu sehen:

[M]an musste ja so’n Arbeitsplan einrichten eingeben am Anfang ... und jetzt ist man dann aber in einem Anwendungskontext drin und merkt, (.) da müsste man jetzt umsteuern oder ... die Außenbedingungen sind

jetzt nicht mehr und ... man möchte das Ziel weiterhin natürlich umsetzen und man muss aber vielleicht andere Wege dafür gehen und ... diese Offenheit, das ist sicher auch 'n Punkt. (B14B1, Pos. 130)

P9B2 beschreibt ähnliche Erfahrungen hinsichtlich einer Erfolgseinschätzung des Projektes:

... weil eventuell ein paar von den Voraussetzungen einfach anders sind, als sie zunächst mal angenommen wurden noch in der Antragsphase ... [D]ie Umsetzung an sich kann schon gelungen sein, aber die Frage ist dann, ob alle Prämissen so noch gelten und insofern können sich, sag ich mal, die Bewertungsmaßstäbe durchaus auch ändern ... im Laufe eines Projekts. (Pos. 64)

Auch andere Projektvertreter:innen weisen darauf hin, dass sich im Prozess neue Ideen ergeben haben, deren Umsetzung mit Herausforderungen verbunden waren (P7B1, Pos. 58; P14B2, Pos. 128) und sich dann auch Fragen nach realistischer Weiterfinanzierung über das Projekt hinaus (P6) bzw. nach Möglichkeiten einer Verstetigung (P8B2, Pos. 88) stellten.

5.2.3 Finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen

An den letzten Aspekt anknüpfend werden von einzelnen Interviewten die finanziellen Ressourcen, bspw. bei einer Verstetigung des Vorhabens, als Herausforderung gekennzeichnet (P6; P7). In diesem Zusammenhang wird auch die zeitliche Begrenzung bei hohem Arbeitsaufkommen als herausfordernder Aspekt betrachtet (P14B1, Pos. 124). Auch die personelle Situation zeigt sich vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und hoher Fluktuation projektübergreifend als Dauerthema (P3; P4; P9; P14). Hier werden z. B. Herausforderungen dahingehend beschrieben, geeignetes Personal sowohl zur Umsetzung von Bildungskonzepten als auch für die Projektarbeit zu finden, gleichzeitig neue Mitarbeitende regelmäßig mittels Onboarding in das Projekt zu integrieren oder sich trotz unterschiedlicher Stellenanteile abzustimmen (P4B3, Pos. 129; P7B1, Pos. 60).

5.2.4 Zusammenarbeit und Verständigung

Dieser Aspekt deutet auf den projektübergreifend häufig erwähnten Aspekt der Zusammenarbeit im Verbund hin, den die Befragten mit unterschiedlichen Akzenten besetzen. So stellt P1B2 die grundlegende Herausforderung dar, „den Entwicklungsprozess mit den Beteiligten auch zu gestalten; sie praktisch bei der (...) Stange zu behalten und sie kontinuierlich miteinzubinden“ (Pos. 56). P3B1 beschreibt hingegen:

Kollaboration wirkt auch irgendwie freundlich ... Im Klartext heißt das, dass man zum Beispiel drei Bildungsanbieter und zwei Hersteller mit sehr eigenen Geschäftspolicies und ... Gewinninteresse dazu bringen muss, bestimmte Dinge kooperativ und vielleicht auch Mal in Vorleistung zu machen. (P3B1, Pos. 42)

Die beiden Zitate weisen auch auf ggf. bestehende konkurrierende Erwartungshaltungen bzw. Interessen hin. Ähnlich werden auch die verschiedenen Rahmenbedingungen, Ausstattungen, Praktiken und Kulturen der Verbund- als auch Kooperationspartner (P1; P3; P4; P5; P8; P15) sowie die komplexe Projektanlage als Herausforderung beschrieben. Herausgestellt werden dabei insbesondere Verständigungsschwierigkeiten zwischen den Beteiligten (P1; P2; P3; P4; P5; P7; P8; P9; P12; P13; P14; P15), bspw. bei Missverständnissen aufgrund unterschiedlicher Verständnisse des gleichen Begriffes (z. B. P4B1, Pos. 150; P5B2, Pos. 325). Eine Schwierigkeit

besteht demnach darin, eine „gemeinsame Sprache finden zu müssen“ (P9B2, Pos. 87). Begründet wird dies erneut über die verschiedenen Institutionen (P6B2, Pos. 83–85; P15B1, Pos. 85), Fachkulturen (P1B2, Pos. 62), Bildungshintergründe (P9B1, Pos. 89) oder Hierarchieebenen (P1B1, Pos. 63). Letztlich wird an der Stelle die Herausforderung der organisationsübergreifenden Kooperation deutlich (Kap. 3.2).

5.2.5 Personenbezogene Herausforderungen

Vereinzelt wurden auch personenbezogene Herausforderungen genannt, wie bspw. die Angst, vor negativer Kritik, wenn man z. B. „mit halbfertigen Produkten rausgeht und man komplett zerrissen wird“ (P5B2, Pos. 364), und Sorgen und Zweifel i. S. einer Unsicherheit, ob die entwickelten Innovationen ‚ankommen‘ (P5B2, Pos. 364; P6B2, Pos. 43), was jedoch auch auf wirtschaftliche Faktoren verweist. Einzelne Personen sprechen zudem davon, Widerstände i. S. einer Akzeptanz der Innovation (vor allem bei der Zielgruppe) (P4B3, Pos. 66) oder hinsichtlich des Einlassens auf ‚neue Perspektiven‘ überwinden zu müssen (P15B2, Pos. 35).

5.2.6 Reflektierende Zusammenführung im Kontext gestaltungsorientierter Begleitforschung

Insgesamt nehmen die Interviewten stärker Bezug zu umweltbezogenen Herausforderungen, wie Rahmenbedingungen oder strukturell bedingte Faktoren, als zu subjektbedingten Herausforderungen in der Innovationsarbeit, wie Abbildung 4 veranschaulicht.

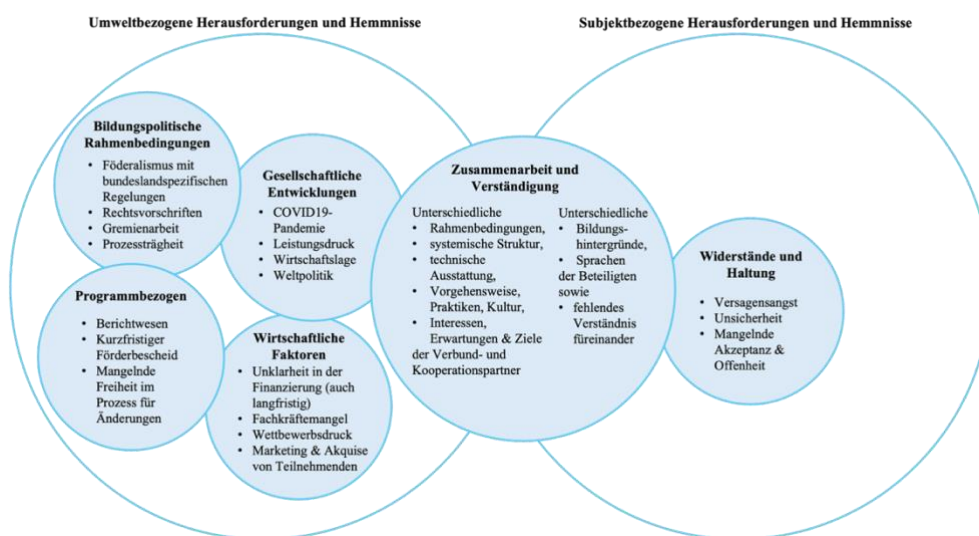


Abbildung 3: Innovationsprozessbezogene Herausforderungen aus Sicht der InnoVET-Projektakteur:innen (eigene Darstellung)

Damit werden aus Sicht der Befragten durchaus Systemgrenzen, aber auch Begrenzungen der einzelnen Projektvorhaben bzw. Projektarbeiten vor Ort sowie der eigenen Handlungsspielräume ersichtlich. Dies bezieht sich nicht nur auf die zeitlichen und finanziellen Restriktionen eines Projektes, sondern insbesondere auch auf die Schwierigkeit, Neuerungen in bestehende Strukturen zu integrieren und Veränderungen zu bewirken. Damit zeigen sich an dieser Stelle weniger Innovations-, sondern vielmehr die in Kap. 3.1 angedeuteten Implementationsproblematiken einer Innovationsanwendung im konkreten Kontext. Die Projektakteur:innen machen

zudem auf das bestehende Spannungsfeld der Offenheit von Innovations- und Implementationsprozessen im Verhältnis zu Förderlogiken als Innovationshemmnis aufmerksam (Kap. 2.2 und 3.1). Dies deutet daraufhin, dass Programme über die thematische Zusammenführung von Innovationsprojekten (wie etwa in der ‚InnoVET-Ergebnisdarstellung‘ (BMBF, 2024)) hinausweisen und neben einer Fokussierung auf die Innovationsgegenstände einen Austausch zu den Innovationsprozessen in den Innovationsprojekten befördern sollten, um einen Beitrag zur Aufdeckung der implizit wahrgenommenen Herausforderungen zu leisten. Auch Erfahrungsaustausch zwischen einzelnen Projekten sowie programmübergreifende Dialogräume können hierbei Potenziale bieten, wie die Beispiele aus der InnoVET-Begleitungsforchung und dem weiteren InnoVET-Programmverlauf zeigen (Breuing et al., 2025a; i. E.; Peitz & Ertl, 2024). Daneben werden insbesondere Aspekte der Zusammenarbeit und Verständigung als herausfordernd gekennzeichnet, was sich in anderen InnoVET-Kontexten bestätigte. So wurden von einzelnen Projekten auf unterschiedlichen Tagungen Sessions zu ebendiesem Thema gestaltet.² Entsprechend wird auch in der vorliegenden Studie auf die Referenzsysteme Wissenschaft, Politik und Praxis Bezug genommen, die sowohl projekt- als auch programmübergreifend in ihrem Zusammenwirken als voraussetzungsvoll wahrgenommen werden (Breuing et al., 2025c), was durchaus an bestehende Diskurse in der Berufsbildung anknüpft (z. B. Schemme, 2014c; Diettrich, 2013).

5.3 Innovieren in InnoVET: Gelingensbedingungen und Handlungsstrategien aus Sicht der Projektakteur:innen

5.3.1 Personen: Persönliche Motivation und Kompetenzen

Als eine wichtige Gelingensbedingung für Innovation wird mehrfach die Relevanz der beteiligten Personen bzw. Projektmitarbeitenden hervorgehoben: „[E]igentlich [sind] irgendwie alle Projektmitarbeitende zu Innovationstreibern geworden.“ (P16B1, Pos. 64, auch P10B2, Pos. 57). Besonders positiv betont werden dabei persönliche Eigenschaften der Beteiligten, wie die hohe intrinsische Motivation für das Projekt (P10B2, Pos. 57; P16B1, Pos. 64; P17B1, Pos. 52) und dafür „was zu bewegen“ (P6B1, Pos. 22) sowie die Expertise bzw. Kompetenz (P6B1, Pos. 22; P9B1, Pos. 16), der Mut (P11B1, Pos. 60) oder die Kreativität (P11B1, Pos. 60). So kommt P16B1 zu dem Schluss: „[A]lso alle Projektmitarbeitende sind ja auch so ein bisschen jetzt Kämpfer für die Sache ... geworden“ (Pos. 63). Dementsprechend gilt die richtige Auswahl der Akteur:innen als Gelingensbedingung (B1B2, Pos. 56). Eine offene Grundhaltung wird im Innovationszusammenhang ebenfalls als wichtig angesehen, da „diese Haltungen ja das Handeln bestimmen und auch die Herangehensweise an bestimmte Themen, an bestimmte Problemlagen“ (P14B3, Pos. 31) beeinflussen.

² So z. B. die Barcampsession des Projektes Bildungsbrücken OWL: „Do you speak Handwerk – (Inter)kultureller Austausch zwischen akademischem und beruflichem Bildungspersonal. Wir diskutieren die unterschiedliche KommunikationsKULTUR zwischen Handwerkern und Akademikern. Wo gibt es Missverständnisse? Welche Ursachen sind möglicherweise zu benennen? Wie lassen sie sich vermeiden?“.

5.3.2 Projekt: Zusammenarbeit und Verständigung

Neben Einzelpersonen wird als Gelingensbedingung für Innovation die hohe Relevanz einer Zusammenarbeit mit Verbund- und Kooperationspartnern angegeben, während die Ausgestaltung der Kooperation und die Schaffung passender (Beziehungs-)Strukturen sowie einer positiven Atmosphäre als wichtig erachtet wird (P1; P2; P4; P8; P9; P10; P12; P15). Als notwendige Bedingung für gelingende Zusammenarbeit gilt Vertrauen (P4; P5), weshalb mehrere Befragte den positiven Effekt einer schon vor Projektantrag bestehenden Arbeitsbeziehung und der bewussten Nutzung vorhandener Netzwerke hervorheben (P4B3, Pos. 148; P1; P3; P6; P10). Weiterhin werden Kommunikation und Verständigung positiv hervorgehoben (P4; P6; P9; P12) – mit der Idee, eine „gemeinsame Sprache“ bzw. „gemeinsame Gedankenwelt“ zu entwickeln (P9B2, Pos. 117). So könne bspw. auch „über Sprache quasi Verständnis“ hergestellt werden (P15B2, Pos. 87). Als hilfreich erwiesen haben sich dabei ein regelmäßiger und prozessbegleitender Austausch (auch „um Bedenken, Sorgen, Wünsche in den Projektverlauf miteinzubeziehen“ (P12B1, Pos. 29; auch P4B2, Pos. 130; P6B1, Pos. 71; P15B1, Pos. 85)), das Schaffen von Transparenz hinsichtlich einer Offenlegung von Aufgaben und Arbeitsständen (P15B1, Pos. 85; P12) und Partizipation (P15B1, Pos. 85). Präsenztermine und ein persönliches Kennenlernen werden für eine funktionierende Beziehung als besonders wichtig betrachtet (P5; P6; P8). Ergänzend weisen die Interviewten die in Tabelle 3 dargestellten bewährten Strategien ihrer Projekte aus.

Tabelle 3: Handlungsstrategien der InnoVET-Projektakteur:innen zur Förderung von Zusammenarbeit und Verständigung

Ziel	Bewährte Handlungsstrategien
Gemeinsames Verständnis fördern	<ul style="list-style-type: none"> „keine Abkürzungen mehr zu benutzen“ oder diese „am Anfang einmal auszusprechen“, um Missverständnisse zu vermeiden (P4B1, Pos. 158) Personen mit bspw. bestimmten Fachhintergründen bewusst für ‚Übersetzungsleistung‘ einsetzen (P14B3, Pos. 104)
Partizipation und Transparenz ermöglichen	<ul style="list-style-type: none"> Partner bereits in die Konzeptionsphase einbinden (P4B3, Pos. 47) Gemeinsamen Online-Speicher- und Austauschort nutzen (P12B2, Pos. 49) Offene Kommunikation anvisieren; auch Schwierigkeiten mit Partnern ansprechen (P2B3, Pos. 102)
Strategische Einbindung von Partnern	<ul style="list-style-type: none"> Beiräte aktiv als Reflexionspartner einbinden (P2B3, Pos. 102) Mehrwert für alle Partner schaffen (P1B2, Pos. 85; P2) Erfolg von Meilensteinen von Unterstützung aller Partner abhängig machen (P10B2, Pos. 69)
Prozess- und bedarfsorientiertes Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> Projektmanagement als Aufgabenfeld mitführen (P4; P6) Regelmäßige Austauschformate nach Bedarf einrichten: <ul style="list-style-type: none"> Online-Termine mit Präsenzveranstaltungen ergänzen (P4B2, Pos. 130) Besprechungen auch bei den Projektpartnern vor Ort durchführen (P4) Zweiwöchentliche Partnermeetings, regelmäßige Jour Fixes (P4B2, Pos. 130) oder jede Woche zwei Videokonferenzen (P6B1, Pos. 74) durchführen In überregionalen Projekten regelmäßig Videokonferenzen einsetzen (P6B1, Pos. 71; P8)

Betont wird zudem die Notwendigkeit, sich über die möglicherweise unterschiedlichen Interessen der einzelnen Akteur:innen bewusst zu sein oder diese sogar i. S. von Stärken aktiv einzubinden (P6; P9). Schließlich wird es als wichtig erachtet, im Projekt und im Alltag die übergeordneten Zielsetzungen nicht aus den Augen zu verlieren (P3B1, Pos. 48). An der Stelle wird auch auf die Relevanz der Verbundkoordination verwiesen, der hier eine Koordinierungs- und Strategierolle zuteilwird (z. B. P11).

5.3.3 Innovation: Prozess- und Bedarfsorientierung, Zielgruppenausrichtung

Wie deutlich wurde, nennen die Befragten die strategische Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteur:innen als eine Gelingensbedingung für komplexe Innovationsprozesse. In dem Zuge wird bspw. für Reflexionsimpulse auch auf die positiven Effekte eines aktiven Beirats hingewiesen (P2B3, Pos. 102). Damit verbunden wird vereinzelt auch auf die Vorteile einer iterativen bzw. zyklischen Vorgehensweise im Projekt hingewiesen, wodurch eine gewisse Flexibilität und Prozessoffenheit ermöglicht würde (P6). Auf diese Weise könnten Schwierigkeiten und Herausforderungen i. S. von Lernprozessen betrachtet werden (P6; P10). Auch ein Qualitätsmanagement wird an der Stelle als wichtige Voraussetzung mitgeführt (P6). Daran anknüpfend wird es als Gelingensbedingung angesehen, neue Perspektiven einnehmen und Widerstände abbauen zu können, bspw. durch die Entwicklung gemeinsamer Verständnisse (P15B2, Pos. 35). Dies wird mehrfach im Zuge von Marketinggedanken auch auf die Zielgruppe und die Projektpartner bezogen. Bspw. soll der Nutzen eigener Produkte oder Angebote den Unternehmen oder Teilnehmenden verdeutlicht werden. In diesem Fall wird auf die Bedeutung von persönlichem Kontakt und Kommunikation verwiesen (P1; P15; P5B2, Pos. 178). Als vorteilhaft wird herausgestellt, bei der Grundkonzeption des Innovationsvorhabens an die konkreten Problemlagen und Bedarfe der Praxis und der Zielgruppe zu denken und anzuknüpfen (P1; P6). Damit wird bei der Innovationsentwicklung bereits ihre Anwendung mitgedacht.

5.3.4 Reflektierende Zusammenführung im Kontext gestaltungsorientierter Begleitforschung

Im Unterschied zu den Herausforderungen berichten die Befragten bei Gelingensbedingungen ausgewogen von subjekt- und umweltbedingten Faktoren (Abbildung 5). Vermehrt werden Aspekte im eigenen Handlungsspielraum angesprochen. Es verwundert darum nicht, dass die Interviewten zeitgleich auch Strategien und Einblicke in Projektpraktiken zum Umgang mit Schwierigkeiten angeben. Insbesondere die Bedeutung von Einzelpersonen als gestaltende Akteur:innen im Berufsbildungssystem wird an der Stelle deutlich. So steht und fällt nach Einschätzung der Befragten das Innovationsvorhaben mit den beteiligten Menschen.



Abbildung 4: Innovationsförderliche Gelingensbedingungen aus Sicht der InnoVET-Projektakteur:innen (eigene Darstellung)

Daneben wird die zentrale Rolle der Gestaltung von Zusammenarbeit und Verständigungsprozessen im Projektverbund betont und nimmt hier sogar den größten Anteil an Nennungen ein. Dies spiegelt sich auch im weiteren InnoVET-Verlauf wider. Deutlich wird, dass die Akteur:innen die eigenen Handlungsmöglichkeiten zwar erkennen, diese jedoch im Kontext bestehender Strukturen verhandelt werden müssen. Im Rahmen von Programmen wäre es daher erforderlich, den jeweiligen Innovations- bzw. Handlungsrahmen genauer zu bestimmen und damit bestehende Wechselverhältnisse zwischen Innovation und Transfer aufdecken zu können. Wie sich an InnoVET zeigt, obliegt es zudem jedem Projektverbund, eigene Lösungsstrategien zu den auch in der Literatur gut dokumentierten Anforderungen und Handlungsbereichen von Verbundprojekten zu suchen (Kap. 3.2). Nicht zuletzt stellt sich die Frage, inwiefern Kooperationsprozesse in Programmen strategisch unterstützt werden könnten bzw. einer prozesshaften Begleitung bedürfen, wie in ITiB bspw. auch über die Online-Austauschreihe „BGF³ im Dialog“ herausgearbeitet wurde (Breuing et al., 2025a; i. E.).

6 Zusammen- und weiterführende Überlegungen

Es konnten Einblicke in die Sichtweise von InnoVET-Projektakteur:innen und ihre Innovations- und Implementationsaktivitäten eröffnet werden, wobei übergreifende Aspekte und Erkenntnisse auf Basis von Interviews und Einsichten der Programmbegleitforschung herausgearbeitet wurden. Diese sollen hier mit Rückbindung an die eingangs dargestellten Zielsetzungen nochmals pointiert zusammengeführt werden.

6.1 Gestaltung von Innovationsprozessen im Programmkontext

Zum einen wird die grundsätzliche Offenheit und Dynamik von Innovationsprozessen über die Ergebnisse gut erkennbar (Kremer & Ertl, 2025, S. 7). Wie sich zeigt, wird die Entwicklung der Innovationen in vielen Projekten zumindest analytisch vom Implementationsprozess gelöst und doch prägt der Implementationsprozess die Innovation. Dementsprechend werden die Besonderheiten der Kontexte im Rahmen der Entwicklung mitgeführt und sowohl als Gestaltungsmöglichkeiten als auch als Grenzen von Innovationen gesehen. Erkennbar wird, dass sich die von den InnoVET-Projektakteur:innen ausgewiesenen Herausforderungen insbesondere auf Umsetzungs- und Gestaltungsfragen der Innovation beziehen, wie bspw. strukturelle Gegebenheiten, und die Innovationsprozesse von Implementationsprozessen geprägt werden. Wie bereits in anderen Kontexten bzw. Modellversuchen dokumentiert wurde (Kremer, 2000; 2003), wird somit am Beispiel InnoVET nochmals deutlich, dass Innovation und Implementation in einem wechselseitigen Verhältnis stehen und kaum voneinander gelöst werden können. Dennoch scheint es für Innovationsprojekte hilfreich zu sein, die Projekte aus einer Abgrenzung von Innovations- und Implementationsperspektiven zu betrachten. Insgesamt kann sich zudem Reinmann-Rothmeier & Mandl angeschlossen werden, die sich für die Notwendigkeit einer intensiveren Betrachtung von Implementationsprozessen aussprechen (1998, S. 305). Rürup wirft an der Stelle auch die kritische Frage auf, inwiefern bei Modellversuchen bisher nicht eher Erfindungen anstelle von Innovationen betrachtet worden wären (2011, S. 21). Letztlich zeigt sich der hohe Anspruch des InnoVET-Programms, bei dem Innovationen innerhalb der Projektlaufzeit entwickelt, erprobt und transferiert werden sollten (BMBF, 2021, S. 4; Ertl & Peitz,

2022, S. 660). So kommen Ansmann et al. aus Perspektive der BIBB-Programmkoordination zu dem Schluss, dass „[n]ach vierjähriger Erprobungs- und Umsetzungsphase ... einige Kernideen und Prototypen ... [der InnoVET-Projekte für einen Transfer] noch nicht ausreichend erprobt“ (2025, S. 8) wären. Zeitlich begrenzte Projekte in Programmen mit Innovationsabsichten und insbesondere der Zielsetzung, Strukturveränderungen zu bewirken, geraten hier also an Grenzen, die bei einer Programmanlage beachtet werden müssen. Diese sollte demnach eine „bewusste Verortung“ erfahren (Ansmann et al., 2025, S. 21). Dies kann aus unserer Perspektive dahingehend unterstrichen werden, dass der Programmperspektive im Rahmen der Prozessgestaltung Beachtung geschenkt werden sollte.

Die Perspektiven auf die Sichtweisen der Projektakteur:innen lassen nicht nur Systemgrenzen ihres Handlungsspielraumes erkennen, sondern verstärken auch die Wahrnehmung, dass sowohl die zugrundeliegenden Verständnisse als auch Innovationsprozesse im eigenen Projekt sowie programmübergreifend kaum transparent sind. Akteur:innen in Innovationsprozessen stehen damit vor der Herausforderung, insbesondere Kooperation und Interaktion im Kontext der Innovationsprozesse aktiv zu gestalten (Kap. 3.2; auch Schemme, 2014c). Dies erfolgt in den InnoVET-Projekten sehr unterschiedlich und wird auf Programmebene bisher eher rudimentär zusammengeführt (Breuing et al., i. E.). Hier rückt eine Fokussierung auf die Innovationsgegenstände relativ schnell in den Vordergrund, hingegen scheint es auf Basis der obigen Ergebnisse gerade ein Bottom-up-Ansatz, wie er im Rahmen von InnoVET verfolgt wurde, zu erfordern, dass die Prozessperspektive i. S. der grundlegenden Prozessualität von Innovationen (Kap. 2.) eine Stärkung sowohl auf Projekt- als auch Programmebene erfährt. Programme sind in diesem Verständnis mehr als ein inhaltlich-organisatorischer Rahmen zur Zusammenführung von Innovationsprojekten – sie sind vor dem Hintergrund unserer Einblicke vielmehr auch damit konfrontiert, Innovationsprozesse in den Projekten zu stärken, Gestaltungs- und Entwicklungsgrenzen zu bestimmen und Gelingensbedingungen zu unterstützen. Zu einem ähnlichen Schluss gelangen Ansmann et al. (2025, S. 20) über den Vergleich vier aktueller Programme (InnoVET, INVITE, BBNE-Modellversuche und NIB). Peitz et al. (2025) weisen im Programmkontext zudem auf die notwendige Stärkung ko-konstruktiver Kommunikation mittels sog. Translationen zwischen Programmakteur:innen aus Wissenschaft, Praxis und Politik hin. Eine dialogische und prozesshafte Gestaltung sollte im Rahmen projektübergreifender Austauschformate berücksichtigt werden, erfordert aber wiederum Offenheit und Vertrauen, um auch kritische Entwicklungen und ggf. neue Wege in Auseinandersetzung mit anderen Projekten aufnehmen zu können. Insgesamt werden Kooperations- und Kommunikationsaktivitäten von den InnoVET-Projektakteur:innen zwar als Herausforderung, gleichzeitig jedoch auch als größte Gelingensbedingung für Innovationsprozesse wahrgenommen. Das Aufgabenfeld läuft in vielen Projekten dennoch eher nebenher. Entsprechend schließt sich die Frage an, inwiefern dieser Schwerpunkt nicht explizit als konkretes Handlungsfeld auf allen Ebenen der Programmanlage integriert werden sollte, um Innovationspotenziale ausschöpfen zu können. Dabei könnten zukünftige Arbeiten untersuchen, wie ein spezifisches Projektmanagement in Innovationsprojekten aussehen kann, das sich an diesen besonderen Herausforderungen ausrichtet.

6.2 Kompetenzanforderungen an Projektakteur:innen

Im letzten Teil und über die Perspektiven der InnoVET-Akteur:innen wird deutlich, dass die gestaltenden Personen in den Innovationsprozessen eine zentrale Rolle einnehmen, Innovieren für sie aber gleichzeitig mit hohen Kompetenzanforderungen verbunden ist. Neben den o. g. Kooperationskompetenzanforderungen (Kap. 3.2), sind Reflexions- und Kommunikationsfähigkeiten notwendig, um bspw. kontextspezifische Entwicklungsbedingungen für eine Innovationsweiterentwicklung herausarbeiten zu können, Die im Bildungskontext besonders relevanten Sozialinnovationen (Reinmann, 2007, S. 199) führen zudem zu Änderungen von Routinen und Praktiken im Organisationsalltag. Bestehendes muss in Frage gestellt werden, sodass eine entsprechende Bereitschaft und Offenheit für Veränderungen (Euler & Sloane, 1998, S. 323) und eine Auseinandersetzung mit den eigenen Praktiken und Routinen erforderlich sind. Dies nehmen auch die InnoVET-Projektakteur:innen wahr. Hinsichtlich der programmbedingten Komplexität und dem Verständnis von Innovationen als komplexe, grundlegend soziale Prozesse wäre damit der Blick auf mögliche prozessorientierte Unterstützungs- und Qualifizierungsangebote zu richten. Insbesondere die bedeutende Rolle und Verantwortung der Verbundleitungen der Einzelprojekte sowohl für die Koordination der Zusammenarbeit als auch inhaltliche Gestaltung wird von den Akteur:innen hervorgehoben. Aus einer Programmperspektive wäre also eine intensivere Förderung der Vernetzungen dieser Personen untereinander für einen Erfahrungs- und Wissensaustausch, bspw. mittels kollegialer Fallberatungen (z. B. Franz & Kopp, 2003), denkbar. Auch könnte untersucht werden, inwiefern in diesem Kontext ergänzende Rollen zur prozessbegleitenden Unterstützung der Kooperation und Interaktion, wie die einer Facilitator:in, einen Beitrag leisten könnten. Mit den genannten Anforderungen gehen zudem projektbegleitende Lernprozesse einher, die in Verbindung mit organisationalem Lernen eine bewusste Begleitung erfahren können. In Anbindung an eine notwendige Offenheit von Innovationsprozessen könnten z. B. stärker prozessorientierte Feedback- und Reflexionsmethoden eingesetzt und Raum für gemeinsames Lernen geschaffen werden. Wir haben hier in der Diskussion bzw. reflexiven Betrachtung der Befunde mögliche Maßnahmen und Entwicklungen angedeutet. In wissenschaftlichen Innovationsdiskursen spielen nach Howaldt (2019, S. 21) Kooperation und Netzwerke nach wie vor eine untergeordnete Rolle. Entsprechend könnten hier tiefergehende Analysen der sozialen Prozesse erfolgen.

6.3 Limitationen und Ausblick

Im vorliegenden Beitrag konnten Einblicke in die Gestaltung von Innovationsprozessen im InnoVET-Kontext gewonnen und Impulse für weiterführende Programme in der Berufsbildung abgeleitet werden. Gleichwohl sollte insbesondere auf die methodischen Grenzen der Ausarbeitung hingewiesen werden. Hierbei ist vor allem die begrenzte Datenlage zu nennen. Die Studienergebnisse stammen vorrangig aus einer qualitativen Interviewstudie der ITiB-Begleitforschung als Momentaufnahme. Zwar wurden diese mit Erkenntnissen aus übergreifenden gestaltungsorientierten Zugängen gespiegelt, vor dem Hintergrund einer Prozessorientierung könnten zukünftige Vorhaben aber noch stärkere Ausdifferenzierungen vornehmen. Bspw. ist davon auszugehen, dass die Innovationsverständnisse der Akteur:innen sich noch im Prozess (weiter-)entwickelt haben (Breuing et al., i. E.). In den Interviews waren zudem vorwiegend Verbundleitungen beteiligt, hier könnte eine Erweiterung der Perspektiven Potenziale bieten.

Fallbasierte Studien könnten so dazu beitragen, die Innovationsgestaltung in den Projekten – auch über InnoVET hinaus – tiefergehend aufzudecken und zu untersuchen. Transferfragen sind trotz der inhaltlichen Nähe zur Beitragsausrichtung ausgeklammert worden, in diesem Kontext aber sicherlich von Interesse (Daniel-Söltenfuß et al., 2024; 2025). So könnten weiterführend folgende Fragen gestellt werden: Wie entstehen Innovationen? Wie entwickeln sich Innovations-, Implementations- und Transferverständnisse im Prozess? Wie werden Innovation und Transfer im Spannungsfeld konkreter Arbeitspläne vs. Prozessoffenheit gestaltet? Wie können vorab Transferaktivitäten geplant werden, wie werden die jeweiligen Kontexte eingebunden? Wie werden die Projektpartner eingebunden? Welche Unterstützungsmaßnahmen für Projektakteur:innen erweisen sich als hilfreich? Demnach könnte auch der Programmkontext noch stärkere Berücksichtigung erhalten. Zum einen könnten vergleichende Analysen verschiedener Programme einen Beitrag leisten. Zum anderen zeigen sich aus den obigen Ausführungen, dass auch Programmkoordinationsstellen mit Anforderungen konfrontiert sind. Diese könnten noch stärkere Beachtung im Forschungskontext erfahren.

Mit Blick auf die eingangs gestellten Forschungsfragen wird zusammenführend deutlich, dass der Beitrag anschlussfähige Einblicke in Perspektiven von Projektakteur:innen geben konnte. Die Relevanz der Explikation grundlegender Verständnisse, wie bspw. zum Innovationsbegriff, konnte über die Darstellungen aufgezeigt werden. Auch wurden Herausforderungen und Gelingenbedingungen in der Wahrnehmung der InnoVET-Akteur:innen sichtbar, mit denen Anregungen sowohl für eine Programm- als auch Projektgestaltung sowie weitere Forschungsvorhaben gewonnen werden konnten. Abschließend bleibt festzustellen, dass bildungspolitische Innovationsprogramme in der beruflichen Bildung eine hohe Komplexität aufweisen, bei der es aus Sicht der dargestellten Ergebnisse interessant wäre, insbesondere eine stärkere Prozessorientierung näher zu fokussieren und wissenschaftlich zu fundieren.

Literatur

Altrichter, H. & Wiesinger, S. (2005). Implementation von Schulinnovationen – aktuelle Hoffnungen und Forschungswissen. *journal für schulentwicklung*, 9(4), 28–36.

Ansmann, M., Hemkes, B., 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

Blättel-Mink, B. & Menez, R. (mit Wenzl, L.). (2015). *Kompendium der Innovationsforschung* (2. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19971-9_2

Bormann, I. (2011). *Zwischenräume der Veränderung. Innovationen und ihr Transfer im Feld von Bildung und Erziehung* (1. Auflage 2011). VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92709-1>

Bornewasser, M. & Köhn, A. (2015). Vielfalt von Innovationen und Innovationsprozessen. In M. Bornewasser, C. M. Schlick & R. B. Bouncken (Hrsg.), *Teamkonstellation und betriebliche Innovationsprozesse* (S. 13–52). Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-07386-2>

Breßler, J. (2019). *Bildungsmanagement im Innovationsprozess. Eine fallbezogene Untersuchung der Interaktion von Innovations- und Bildungsaktivitäten in Organisationen* [Dissertation, Technische Universität Chemnitz].

<https://monarch.qucosa.de/api/qucosa%253A33420/attachment/ATT-0/>

Breuing, F., Daniel-Söltenfuß, D. & Kückmann, M.-A. (2025a). *Trust the process?! Innovations- und Transferprozesse gestalten* [Vortrag]. Abschlussstagung Trilaterale Begleitforschung InnoVET, Bonn.

https://www.innovet.de/innovet/de/aktuelles/InnoVET_PLUS/Inhalte/Begleitforschung_Praesentation_Paderborn.pdf?__blob=publicationFile&v=2

Breuing, F., Daniel-Söltenfuß, D., Kremer, H.-H. & Kückmann, M.-A. (2025b). *Förderung von Verständigungsprozessen bei der Gestaltung von Innovation und Transfer in politischen Förderprogrammen. Reflexionen zur Entwicklung des spielbasierten Kommunikationsinstrumentes ‚CommuniAction‘ im Lichte designbasierter Forschung* [Tagungsbeitrag]. DBR-Kolloquium, Hamburg.

Breuing, F., Daniel-Söltenfuß, D., Kremer, H.-H. & Kückmann, M.-A. (2025c). *Innovationsprozesse in Förderprogrammen – Positionen, Spannungsfelder und Gestaltungsperspektiven* [Table Session]. Hochschultage Berufliche Bildung 2025, Paderborn.

Breuing, F., Daniel-Söltenfuß, D., Kremer, H.-H. & Kückmann, M.-A. (im Erscheinen). *Innovations- und Transferprozesse in der beruflichen Bildung – Einblicke in die Paderborner Begleitforschung*. In: *Abschlussband der Trilateralen InnoVET-Begleitforschungsgruppe*.

Brown, L. & Osborne, S. P. (2013). Risk and Innovation. *Public Management Review*, 15(2), 186–208. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.707681>

Bundesministerium für Bildung und Forschung – BMBF. (2019). *Bekanntmachung. Förderrichtlinien zur Durchführung des Bundeswettbewerbs „Zukunft gestalten – Innovationen für eine exzellente berufliche Bildung (InnoVET)“*, Bundesanzeiger vom 17.01.2019.

https://www.bmfr.bund.de/SharedDocs/Bekanntmachungen/DE/2019/01/2217_bekanntmachung.html

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.). (2021). *Exzellenz fördern. Berufsbildung stärken. Wie die InnoVET-Projekte die berufliche Bildung in Deutschland voranbringen*.

https://www.innovet.de/SharedDocs/Publikationen/de/innovet/Exzellenz_foerdern_Berufsbildung_staerken.pdf?__blob=publicationFile&v=7

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.). (2024). *Exzellente Innovationen zur Stärkung der Berufsbildung. Ergebnisse des Innovationswettbewerbs InnoVET*.

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

Burchert, J. (2010). *Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft an Beruflichen Schulen* (Forschungsbericht No. 44; ITB-Forschungsberichte). Institut Technik und Bildung (ITB), Universität Bremen. <https://media.suub.uni-bremen.de/bitstream/elib/4111/1/00010687.pdf>

Daniel-Söltenfuß, D. (2025). Der Weg als Ziel: Die Gestaltung von Transferprozessen in Innovationsprogrammen am Beispiel InnoVET. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 49, 1–26. https://www.bwpat.de/ausgabe49/daniel-soeltenfuss_bwpat49.pdf

Daniel-Söltenfuß, D., Kremer, H.-H. & Kückmann, M.-A. (2022). Innovations- und Transferprozesse in der beruflichen Bildung als Forschungs- und Entwicklungsgegenstand: Verständnisse, Praktiken und Gestaltung. Understanding, Practices and Design. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 118(4), 684–697. <https://doi.org/10.25162/zbw-2022-0026>

Daniel-Söltenfuß, D., Kückmann, M.-A. & Kremer, H.-H. (2024). Go with the flow?! Transferverständnisse und -strategien als Grundlage der Gestaltung von Transferprozessen im Kontext des InnoVET-Programms. In K. Kögler, H.-H. Kremer & V. Herkner (Hrsg.), *Jahrbuch der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung 2024* (S. 182–197). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/84743054>

Daniel-Söltenfuß, D., Kremer, H.-H. & Kückmann, M.-A. (2025). One size fits all? – Annäherungen an Leitlinien zum Transfer im Rahmen von Innovationsprogrammen. In B. Rödel, H. Ertl & S. Liebscher (Hrsg.), *Berufsbildungsforschung: Rezeption—Translation—Transfer* (1. Aufl., S. 239–251). Bundesinstitut für Berufsbildung.

Dehnbostel, P., Diettrich, A., & Holz, H. (2010). Modellversuche im Spiegel der Zeit. In Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hrsg.), *40 Jahre Bundesinstitut für Berufsbildung: 40 Jahre Forschen—Beraten—Zukunft gestalten* (S. 149–159). Bundesinstitut für Berufsbildung.

Diettrich, A. (2013). Die Transferdiskussion in der Modellversuchsforschung im Spannungsfeld pluraler Interessen und Qualitätserwartungen. In E. Severing & R. Weiss (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung in der Berufsbildungsforschung* (S. 89–104).

Ertl, H. & Peitz, N.-M. (2022). Gemeinsam mehrgleisig an einem Strang: Begleitforschung in InnoVET als Grundlage für nachhaltige Translationsprozesse bei Programmdurchführungen. Accompanying Research in InnoVET as a Basis for Sustainable Translational Processes in Program Implementation. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 118(4), 659–669. <https://doi.org/10.25162/zbw-2022-0024>

Ertl, H. & Peitz, N.-M. (2023). Schnittstelle zwischen Programmen und Forschung – Die Forschungsbegleitung InnoVET. In Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2023. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung* (S. 398–401). https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb_datenreport_2023_korr_11102023.pdf

Euler, D. (2005). Transfer von Modellversuchsergebnissen in die Berufsbildungspraxis – Ansprüche, Probleme, Lösungsansätze –. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 101(1), 43–57.

Euler, D. (2014). Design-Research – a paradigm under development. In D. Euler & P. F. E. Sloane (Hrsg.), *Design-Based Research* (S. 15–44). Franz Steiner Verlag.

Euler, D. & Sloane, P. F. E. (1998). Implementation als Problem der Modellversuchsforschung. *Unterrichtswissenschaft*, 26(4), 312–326. <https://doi.org/10.25656/01:7777>

Euler, D. & Sloane, P. F. E. (Hrsg.). (2014). *Design-Based Research*. Franz Steiner Verlag.

Euler, D. & Sloane, P. F. E. (2025). Transfer als unterstützte Rezeption des Neuen. Einige transfertheoretische Überlegungen. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 49, 1–24. https://www.bwpat.de/ausgabe49/euler_sloane_bwpat49.pdf

Fischer, M., Gaylor, C., Follner, M., Kohl, M. & Kretschmer, S. (2017). Innovationen in der Berufsbildung verbreiten – die Bedeutung von Modellversuchsprogrammen für den Ergebnistransfer. In D. Schemme, H. Novak & I. Garcia-Wülfing (Hrsg.), *Transfer von Bildungsinnovationen—Beiträge aus der Forschung* (S. 243–264). W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.

Franz, H. W. & Kopp, R. (2003). Die Kollegiale Fallberatung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 26(3), 285–294.

Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110–132. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1920110>

Gärtner, C. (2008). *Innovationsmanagement als soziale Praxis*. Rainer Hampp Verlag. <https://doi.org/10.1688/9783866181854>

Gemünden, H. G. & Högl, M. (2005). Teamarbeit in innovativen Projekten: Eine kritische Bestandsaufnahme der empirischen Forschung. In H. G. Gemünden & M. Högl (Hrsg.), *Management von Teams. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 1–31). Deutscher Universitätsverlag/GWV Facherlage GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-322-82920-7_1

Grunau, J. & Gössling, B. (2020). Cooperation between research and practice for the development of innovations in an educational design project. *EDeR. Educational Design Research*, 4(1), Art 1. <https://doi.org/10.15460/eder.4.1.1513>

Grunau, J. & Gössling, B. (2023). Wissenschaft-Praxis-Kooperation in designbasierten Forschungsprojekten – Pragmatische Ansätze zum Umgang mit einem Ideal. In H.-H. Kremer, H. Ertl & P. F. E. Sloane (Hrsg.), *Wissenschaft trifft Praxis—Designbasierte Forschung in der beruflichen Bildung* (1. Aufl., S. 120–138).

Haritz, A. (2000). *Innovationsnetzwerke. Ein systemorientierter Ansatz* [Dissertation, Deutscher Universitätsverlag]. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-07735-0>

Hauschildt, J. (2005). Dimensionen der Innovation. In S. Albers & O. Gassmann (Hrsg.), *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement: Strategie – Umsetzung – Controlling* (S. 23–39). Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-90786-8>

Hauschildt, J. & Salomo, S. (2010). *Innovationsmanagement* (5. Aufl.). Verlag Franz Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800643530>

Hauschildt, J., Salomo, S., Kock, A. & Schultz, C. (2016). *Innovationsmanagement* (6. Aufl.). Verlag Franz Vahlen.

Hellström, T. (2004). Innovation as Social Action. *Organization*, 11(5), 631–649. <https://doi.org/10.1177/1350508404046454>

Hemkes, B. & Schemme, D. (o. D.). *Forschung in Modellversuchen der beruflichen Bildung* (Bundesinstitut für Berufsbildung, Hrsg.).

https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a42_20200206_mv_und_wb.pdf

Howaldt, J. (2019). Soziale Innovation im Fokus nachhaltiger Entwicklung – Die Bedeutung von Kooperationen und Netzwerken für den Erfolg sozialer Innovationen. In C. Neugebauer, S. Pawel & H. Biritz (Hrsg.), *Netzwerke und soziale Innovationen: Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen?* (S. 13–30). Springer Fachmedien.

https://doi.org/10.1007/978-3-658-21551-4_2

Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010). Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In J. Howaldt & H. Jacobsen (Hrsg.), *Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (S. 87–108). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

https://doi.org/10.1007/978-3-531-92469-4_5

Howaldt, J. & Schwarz, M. (2022). Soziale Innovation und gesellschaftliche Transformationsprozesse. In E. Schüll, H. Berner, M. L. Kolbinger, & M. Pausch (Hrsg.), *Soziale Innovation im Kontext: Beiträge zur Konturierung eines unscharfen Konzepts* (S. 7–30). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37221-7_1

John, R. (2013). Innovation als soziales Phänomen. In M. Rürup & I. Bormann (Hrsg.), *Innovationen im Bildungswesen: Analytische Zugänge und empirische Befunde* (Bd. 21, S. 71–86). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19701-2>

Kehrbaum, T. (2009). Innovation als sozialer Prozess – Wandel des Diskurses. In *Innovation als sozialer Prozess: Die Grounded Theory als Methodologie und Praxis der Innovationsforschung* (S. 17–56). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91530-2_2

Kremer, H.-H. (2000). Implementation didaktischer Theorie—Von der Übertragung zur Konstruktion didaktischer Konzepte. In D. Euler, M. Twardy, H.-C. Jongebloed, P. F. E. Sloane & F. Achtenhagen (Hrsg.), *Sozialökonomische Theorie—Sozialökonomisches Handeln: Konturen und Perspektiven der Wirtschafts- und Sozialpädagogik; Festschrift für Martin Twardy zum 60. Geburtstag* (S. 345–362). bajOsch-Hein, Verlag für Berufs- und Wirtschaftspädagogik.

Kremer, H.-H. (2003). *Implementation didaktischer Theorie – Innovationen gestalten: Annäherungen an eine theoretische Grundlegung im Kontext der Einführung lernfeldstrukturierter Curricula* (Bd. 22). Eusl-Verlagsgesellschaft mbH.

Kremer, H.-H. (2014). Forschung in Innovationsarenen – Überlegungen zu einem Paradigma im Spannungsfeld von Erkenntnis und Gestaltung. In U. Braukmann, B. Dilger & H.-H. Kremer (Hrsg.), *Wirtschaftspädagogische Handlungsfelder: Festschrift für Peter F.E. Sloane zum 60. Geburtstag* (S. 339–361). Eusl.

Kremer, H.-H. & Ertl, H. (2025). Innovieren in der beruflichen Bildung – Aspekte und Leitlinien aus Perspektive der InnoVET Begleitforschung. In H. Welte, M. Thoma, H. Hautz & B. Gössling (Hrsg.), *bwp@ Profil 11: Lern- und Forschungsräume im Wandel – Perspektiven der Wirtschafts- und Berufspädagogik. Digitale Festschrift für Annette Ostendorf zum 60. Geburtstag* (S. 1–17). https://www.bwpat.de/profill1_ostendorf/ertl_kremer_profill1.pdf

Kröll, M. (2020). *Innovationsprojekte und organisationalen Wandel professionell gestalten: Theorie der Reflexion und Reflexionskompetenz*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29137-2>

Krüth, K. (2018). *Regionale Innovationsnetzwerke in Frankreich*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20153-1>

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden* (5. Aufl.). Beltz Juventa.

Kückmann, M.-A. (2022). „Innovierst du noch oder transferierst du schon?“ Zum Verständnis von Innovation und Transfer in einer vernetzten Berufsbildungspraxis [Vortrag]. Sektionstagung Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Freiburg.

Kückmann, M.-A. (2024). *Verständigungs- und Kommunikationsprozesse gestalten* [Vortrag]. Online-Austauschreihe ‘BGF³ im Dialog’, Begleitforschung InnoVET, online.

Kückmann, M.-A. (2025). Is a Picture Worth a Thousand Words? Member Checking Using the Sketchnoting Approach. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 26(2), Art 5. <https://doi.org/10.17169/fqs-26.2.4224>

Meißner, W. (1989). *Innovation und Organisation. Die Initiierung von Innovationsprozessen in Organisationen* (Bd. 6). Verlag für Angewandte Psychologie.

Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Aufl.). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110545982>

Neugebauer, C. & Pawel, S. (2019). Einleitung. In C. Neugebauer, S. Pawel & H. Biritz (Hrsg.), *Netzwerke und soziale Innovationen: Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen?* (S. 1–9). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21551-4>

Novak, H. & Schemme, D. (2017). Zur Relevanz, Vielschichtigkeit und Dynamik des Transfers von Bildungsinnovationen. In D. Schemme, H. Novak, I. Garcia-Wülfing, & Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), *Transfer von Bildungsinnovationen – Beiträge aus der Forschung* (S. 9–12). W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.

Parpan-Blaser, A. (2018). Steuerung und Gestaltung von Innovationsprozessen. In J. Eurich, M. Glatz-Schmallegger & A. Parpan-Blaser (Hrsg.), *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens: Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge* (S. 253–274). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19289-1>

Peitz, N.-M. & Ertl, H. (2024). Begleitforschung ‘mal anders – Transferorientierte Gestaltung von Innovationsprogrammen durch die integrative Vernetzung von Forschung und Praxis. *bwp@ Spezial 21: Trilaterales Doktorandenseminar der Wirtschaftspädagogik Köln, Paderborn und des BIBB – Einblicke in Forschungsarbeiten*, 1–29. https://www.bwpat.de/spezial21/peitz_ertl_spezial21.pdf

Peitz, N.-M., Liebscher, S. M. L. & Ertl, H. (2025). „Ich sehe was, das du nicht siehst ...“: Eine kritische Reflexion programmbezogener Translationsprozesse. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 49, 1–35. https://www.bwpat.de/ausgabe49/peitz_etal_bwpat49.pdf

Reinmann, G. (2005). Innovation ohne Forschung? Ein Plädoyer für den Design-Based Research-Ansatz in der Lehr-Lernforschung. *Unterrichtswissenschaft*, 33(1), 52–69.

Reinmann, G. (2007). Innovationskrise in der Bildungsforschung: Von Interessenkämpfen und ungenutzten Chancen einer Hard-to-do-Science. In G. Reinmann & J. Kahlert (Hrsg.), *Der Nut-*

zen wird vertagt—: *Bildungswissenschaften im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Profilbildung und praktischem Mehrwert* (S. 198–220). Pabst Science Publishers.

Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (1998). Wenn kreative Ansätze versanden: Implementation als verkannte Aufgabe. *Unterrichtswissenschaft*, 26(4), 292–311. <https://doi.org/10.25656/01:7776>

Rürup, M. (2011). Innovationen im Bildungswesen: Begriffliche Annäherungen an das Neue. *Die deutsche Schule*, 103(1), 9–23. <https://doi.org/10.25656/01:25683>

Rürup, M. & Bormann, I. (2013). Innovation als Thema und Theoriebaustein der Educational Governance Forschung Zur Einführung in den Herausgeberband. In M. Rürup & I. Bormann (Hrsg.), *Innovationen im Bildungswesen: Analytische Zugänge und empirische Befunde* (S. 11–41). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19701-2>

Schemme, D. (2014a). Innovation mit Begleitforschung in der Berufsbildung. In S. M. Weber, M. Göhlich, A. Schröer & J. Schwarz (Hrsg.), *Organisation und das Neue. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik: Bd. 15* (S. 295–309). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03734-5>

Schemme, D. (2014b). Neue Wege der Berufsausbildung – Programm(e) und Modellversuche als Instrumente zur Förderung von Qualität und pädagogischer Professionalität. In M. Fischer (Hrsg.), *Qualität in der Berufsausbildung: Anspruch und Wirklichkeit* (S. 173–190). W. Bertelsmann Verlag.

Schemme, D. (2014c). Modellversuche zur Innovation beruflicher Bildung und ihre wissenschaftliche Begleitung. In M. Jostmeier, A. Georg & H. Jacobsen (Hrsg.), *Sozialen Wandel gestalten: Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung* (S. 251–267). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19298-7_17

Schwarz, M., Birke, M. & Beerheide, E. (2010). Die Bedeutung sozialer Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung. In J. Howaldt & H. Jacobsen (Hrsg.), *Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (S. 165–180). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92469-4_9

Seufert, S. (2008). *Innovationsorientiertes Bildungsmanagement: Hochschulentwicklung durch Sicherung der Nachhaltigkeit von eLearning* (1. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91004-8>

Sloane, P. F. E. (1992). *Modellversuchsforschung: Überlegungen zu einem wirtschaftspädagogischen Forschungsansatz* (Bd. 18). Müller Botermann.

Sloane, P. F. E., Emmeler, T., Gössling, B., Hagemeyer, D., Hegemann, A. & Janssen, E. A. (2018). *Berufsbildung 4.0: Qualifizierung des pädagogischen Personals als Erfolgsfaktor beruflicher Bildung in der digitalisierten Arbeitswelt*. Eusl-Verlagsgesellschaft mbH.

Ullmann, M. (2012). *Schule verändern: Offenheit als Herausforderung in der Governance von Bildungsinnovationen*. Springer-Verlag.

Wilbers, K. (2023). Programme im Zusammenspiel von Politik, Praxis und Wissenschaft. In Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2023 Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung* (S. 395–397).

Zapf, W. (1989). Über soziale Innovationen. *Soziale Welt*, 40(1/2), 170–183.

Zitieren des Beitrags (21.05.2026)

Breuing, F. & Kremer, H.-H. (2026). Innovations- und Implementationsproblematik in der beruflichen Bildung – Studie zu Verständnissen und Prozessen im Kontext des InnoVET-Programms. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 49, 1–32.

https://www.bwpat.de/ausgabe49/breuing_kremer_bwpat49.pdf

Die Autor:innen



FRIEDERIKE BREUING

Universität Paderborn, Department Wirtschaftspädagogik

Warburger Str. 100, 33098 Paderborn

friederike.breuing@upb.de

go.uni-paderborn.de/fbreuing



Prof. Dr. H.-HUGO KREMER

Universität Paderborn, Department Wirtschaftspädagogik

Warburger Str. 100, 33098 Paderborn

hugo.kremer@upb.de

www.upb.de/kremer