

## Profil 11:

Lern- und Forschungsräume im Wandel –  
Perspektiven der Wirtschafts- und  
Berufspädagogik

Digitale Festschrift für  
**ANNETTE OSTENDORF**



## Hubert ERTL & H.-Hugo KREMER

(Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn & Universität Paderborn)

Innovieren in der beruflichen Bildung – Aspekte und  
Leitlinien aus Perspektive der InnoVET Begleitforschung

Online unter:

[https://www.bwpat.de/profil11\\_ostendorf/ertl\\_kremer\\_profil11.pdf](https://www.bwpat.de/profil11_ostendorf/ertl_kremer_profil11.pdf)

in

**bwp@ Profil 11** | März 2025

Lern- und Forschungsräume im Wandel –  
Perspektiven der Wirtschafts- und Berufspädagogik

Hrsg. v. Heike Welte, Michael Thoma, Hannes Hautz & Bernd  
Gössling

[www.bwpat.de](http://www.bwpat.de) | ISSN 1618-8543 | **bwp@** 2001–2025



[www.bwpat.de](http://www.bwpat.de)



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

**Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online**

## **HUBERT ERTL & H.-HUGO KREMER**

(Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn & Universität Paderborn)

---

### **Innovieren in der beruflichen Bildung – Aspekte und Leitlinien aus Perspektive der InnoVET Begleitforschung**

---

#### **Abstract**

Dieser Beitrag greift die Arbeiten von Annette Ostendorf zur Rolle von Innovation in der Weiterentwicklung des Berufsbildungssystems auf und analysiert hierfür notwendige Innovationsgegenstände und Transferprozesse. Vor diesem Hintergrund dient die Untersuchung von Innovation und Transfer in den Projekten der BMBF-Initiative InnoVET als Grundlage. Es wird insbesondere Bezug genommen auf die Arbeiten der trilateralen Begleitforschung des InnoVET-Programmes, bestehend aus Teilprojekten der Universität Paderborn, der Universität Magdeburg und des Bundesinstituts für Berufsbildung in Bonn.

Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung von frühzeitiger Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis in der Gestaltung von Innovationen. Ebenso ergibt sich aus den Untersuchungen, dass der Transfer von Innovationsprodukten dann am erfolgversprechendsten ist, wenn die Perspektiven der prospektiven Nutzerinnen und Nutzer kontinuierlich in Innovations- und Transferprozesse eingebunden werden. Hierfür ist es wichtig, dass vielfältige Austauschgelegenheiten sowohl zwischen Innovationsprojekten als auch mit Akteuren der Nutzungsebene geschaffen und systematisch begleitet werden.

---

#### **Innovation in Vocational Education and Training – Guiding principles derived from the perspective of research on the InnoVET programme**

---

This contribution draws on work conducted by Annette Ostendorf on the role of innovation in the further development of systems of vocational education and training. The analysis comprises necessary products of innovation and transfer processes. The contribution is based on a study of innovation and transfer developed by the projects funded by the German Federal Ministry of Education and Research (BMBF) as part of its InnoVET Programme. The study is conducted jointly by the University of Paderborn, the University of Magdeburg and the Federal Institute for Vocational Education and Training in Bonn.

The results highlight the importance of early cooperation between research and educational practice in developing innovation. The study also shows that the transfer of innovation products is most successful if the perspectives of the potential users of these products are consistently taken into account in innovation and transfer processes. In this context it is important that a range of opportunities for exchange are created and systematically accompanied between different innovation projects as well as with the diverse users of innovation products.

**Schlüsselwörter:** Innovation, Transfer, berufliche Bildung, InnoVET

## 1 Hinführung: Innovationen in der beruflichen Bildung

(Digitale) Transformation kennzeichnet einen grundlegenden gesellschaftlichen Wandel, durchdringt fast alle Lebensbereiche und verändert dementsprechend sehr grundlegend unsere Arbeits- und Lebensformen. Aktuell wird diese Diskussion über mögliche Entwicklungen und Veränderungen im Kontext von Künstlicher Intelligenz besonders intensiv geführt. Dabei sind diese Diskurse keinesfalls vollständig neu und beinhalten sehr unterschiedliche Positionierungen.

Ein Diskussionsstrang zielt auf die Anforderungen ab, die an die berufliche Bildung herangetragen werden. Die Grundannahme in diesem Zusammenhang ist, dass disruptive Veränderungen in den zugrundeliegenden Arbeits- und Geschäftsprozessen ebenso einer sehr grundlegenden Veränderung beruflicher Bildung bedürfen und berufliche Bildung flexibler auf sich wandelnde Anforderungen reagieren sollte, die bestehenden institutionellen Strukturen an Grenzen stoßen und kaum den Anforderungen gerecht werden können. In diesem Diskurs werden u. a. das Verhältnis von Aus- und Weiterbildung oder beruflicher und akademischer Bildung neu befragt. Ebenso finden sich hier allerdings, oftmals von Akteuren aus dem beruflichen Bildungssystem, Stimmen und Positionen, die darauf hinweisen, dass diese Anforderungen keinesfalls neu sind und die berufliche Bildung schon seit vielen Jahren vor derartigen Herausforderungen steht und mit veränderten Kompetenzanforderungen und dynamischen Entwicklungen in der Berufs- und Arbeitswelt umgehen muss. Damit wird jedoch nicht negiert, dass grundlegende Veränderungen vorliegen, sondern insbesondere die technische Berufsbildung derartigen Entwicklungen ausgesetzt war und ist, woraus sich die Notwendigkeit von innovativen Weiter- oder Neuentwicklungen in der beruflichen Bildung ergibt.

Annette Ostendorf stellt insbesondere auch für den betriebswirtschaftlichen resp. kaufmännischen Bereich heraus, dass fachliches Innovieren an Bedeutung gewinnt und sich damit ein interessantes Forschungsfeld aufspannt, welches eine genauere Bestimmung der inhaltlichen Veränderungen im berufsbildungsrelevanten wirtschaftlichen Wissen notwendig macht. Dies erfordert wiederum die Erforschung des fachlichen Wissens und die Diskussion berufsbildungstheoretischer Fragestellungen (vgl. Ostendorf, 2020, S. 4). Dabei sieht Annette Ostendorf die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung der Berufsbildungsstrukturen, weist aber auch auf eine gewisse Resilienz bzw. ein gewisses Beharrungsvermögen der Strukturen in der beruflichen Bildung hin, was unter Bezugnahme der Struktur in Österreich über den Systemcharakter in Verbindung mit den zugrundeliegenden Prinzipien erkennbar wird. Dabei zielt Annette Ostendorf in Ihrer Auseinandersetzung auf die Aufdeckung von Gestaltungsoptionen. Hierzu greift sie auf eine Analyse mittels des Konzepts Skills Ecosystems als Denkraum zurück (vgl. Ostendorf, 2019, S. 8ff.).

Wir möchten diese Beiträge von Annette Ostendorf als Anstoß nehmen, um die Anforderungen fachlichen Innovierens auf der einen Seite und die strukturellen und institutionellen Entwicklungen des Berufsbildungssystems auf der anderen Seite zu beleuchten. Dies geschieht auf der Grundlage unserer Arbeiten im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung zu InnoVET, dem Innovationsprogramm resp. -wettbewerbs des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) in Deutschland.

Hierzu werden wir in einem ersten Schritt das Innovationsprogramm InnoVET vorstellen und daran anschließend einen Einblick in das Begleitforschungskonzept der trilateralen Begleitforschung zum InnoVET Programm geben. Darauf beziehend werden wir pointiert einige ausgewählte Forschungsergebnisse, Erkenntnisse und Einsichten aus der Begleitforschung vorstellen. Dies bietet dann die Basis, um die beiden aufgezeigten Forschungskorridore aufzunehmen und diese zur Diskussion zu stellen. Dabei stellen wir uns u. a. auch die Frage zur Gestaltung derartiger Innovationsprogramme als zunehmend fester Bestandteil im Kontext der Entwicklung beruflicher Bildung.

## **2 InnoVET: Eine Initiative zur Entwicklung und Umsetzung von Innovationen in der beruflichen Bildung**

InnoVET ist ein Innovationswettbewerb des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, zielt auf die Weiterentwicklung der beruflichen Bildung und ist Teil der Exzellenzinitiative des BMBF. Im Allgemeinen zielen (Berufs-) bildungspolitische Programme häufig auf die Entwicklung neuer, richtungsweisender Problemlösungen (Innovationen) ab. Die aktuelle, übergeordnete Problemstellung in der Berufsbildung ist durch den Attraktivitätsmangel beruflicher Bildungsangebote gekennzeichnet. Zur Stärkung der Berufsbildung, insbesondere der Attraktivität, Qualität und Gleichwertigkeit gegenüber der akademischen Bildung werden Programme als Instrumente mit unterschiedlichen Merkmalen entworfen, die jeweils eine bestimmte Struktur aufweisen.

Im Rahmen der ersten Förderbekanntmachung zu InnoVET aus dem Jahr 2019 wurden 17 Projekte ausgewählt. Die Ausschreibung verfolgte einen bottom-up Ansatz, in dem insbesondere die Innovationsvorstellungen und -konzepte der Praxis Berücksichtigung finden sollten. Dementsprechend wurde ein neuer Weg gewählt, in dem ein sehr offener Ausschreibungsrahmen als Innovationswettbewerb des Bundesministeriums für Bildung und Forschung vorgegeben wurde.

Die Auswahl der InnoVET-Projekte erfolgte in einem zweistufigen Verfahren. Die Förderbekanntmachung richtete sich explizit an alle Branchen, Regionen und Akteursgruppen in der beruflichen Bildung. In einer ersten Stufe konnten Anträge zur Förderung von innovativen Ideen in einer sogenannten Konzeptphase eingereicht werden. In dieser Phase ging es vorrangig darum, relativ wenige Vorgaben für die Skizzierung innovativer Ideen zu machen, um möglichst viele neuartige und unterschiedliche Ansätze zu zukunftsweisenden Neuerungen in der beruflichen Bildung zu sammeln. Dieses Vorgehen resultierte in 176 Ideenskizzen, aus denen das BMBF mittels einer Jury aus Fachleuten aus Wissenschaft und Praxis 30 auswählte. Die erfolgreichen Antragstellenden erhielten eine Förderung, um innerhalb von sechs Monaten die Ideenskizzen zu vollständigen Projektkonzepten zu entwickeln. In einer zweiten Phase wurden die Vollanträge dann wiederum von der Fachjury begutachtet und dem BMBF zur Förderentscheidung vorgelegt (Ertl, 2022).

InnoVET zielt darauf ab, die Attraktivität, Qualität und Gleichwertigkeit der beruflichen Bildung zu steigern und neue Lernortkooperationen zu initiieren. Damit sollen attraktive und hoch-

wertige Aus- und Weiterbildungsangebote für die berufliche Bildung erarbeitet werden. Insgesamt wurden 17 Projekte mit einem Fördervolumen von 74 Millionen Euro ausgewählt (vgl. BMBF, 2021). Dementsprechend wurde über diesen Auswahlprozess bestimmt, welche innovativen Konzepte zu einer exzellenten Gestaltung des Berufsbildungssystems beitragen sollen. Die ausgewählten InnoVET Projekte wurden über die folgenden Cluster zusammengeführt. Alle Projekte wurden zwei bis drei Clustern zugeordnet:

*Gleichwertigkeit schaffen:* Dieses Cluster zielt auf die Gleichwertigkeit von beruflicher und akademischer Bildung, u. a. werden berufliche Fortbildungen konzipiert, die gleichwertig mit Hochschulabschlüssen sind und neue Laufbahnkonzepte und Karrierewege eröffnen sollen. Hierbei spielen die in der Novellierung des Berufsbildungsgesetzes 2020 neu geschaffenen Fortbildungsstufen eine wichtige Rolle.

*Branchen stärken:* Dieses Cluster fokussiert auf Weiterbildungs- und Qualifizierungskonzepte für einzelne Branchen, die damit für die Zukunft sicher und attraktiv aufgestellt werden sollen. Hier finden sich u. a. Projekte für die Chemie- und Pharmaziebranche, Landmaschinenbau, Mikroelektronik oder Elektromobilität.

*Digitalen Wandel gestalten:* Das Cluster ‚Digitalen Wandel gestalten‘ nimmt die Herausforderungen der digitalen Transformation auf und umfasst neue Qualifikationsangebote im Kontext Künstlicher Intelligenz, Projekte zur Gestaltung dynamischer und interaktiver Lernumgebungen bzw. die Vorbereitung des Bildungspersonals auf veränderte Anforderungen und die Gestaltung digitaler Lernmaterialien und -produkte. Letztlich sollen durch diese Ansätze Fachkräfte in die Lage versetzt werden, den digitalen Wandel aktiv zu gestalten und für ihre Unternehmen die Potenziale digitaler Vernetzung zu nutzen.

*Lernkooperationen ausbauen:* Das Cluster zielt auf neue und verbesserte Formen der Zusammenarbeit in der beruflichen Bildung. Damit sollen neue Lernchancen eröffnet werden und eine Vernetzung der Lernangebote u. a. zwischen Berufsschulen, Bildungszentren, Unternehmen, aber insbesondere auch zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen gestärkt werden. Da die InnoVET-Projekte als Netzwerke aufgebaut sind, bieten sie gute Voraussetzungen, um die Zusammenarbeit der Lernorte zu intensivieren und neue Lernkontexte zu eröffnen.

*Ausbildungsqualität steigern:* In diesem Cluster werden innovative Ansätze zur verbesserten Vermittlung von Wissen, neue Qualifizierungsangebote, lernortübergreifende Plattformen und Austauschformen erarbeitet. Dabei geht es auch darum, Lernprozesse flexibler und individueller gestalten zu können.

*Hybride Bildungsmodelle erproben:* Das Cluster zielt auf die Verzahnung von dualer Ausbildung und Studium in neu konzipierten Bildungsgängen und auf die Entwicklung neuer Orientierungsmöglichkeiten in Berufs- und Studienorientierungsprozessen. Hierzu wird die institutionelle Zusammenarbeit von Bildungsanbietern gefördert.

Der Innovationswettbewerb zielt darauf ab, die innovativen Vorstellungen und Konzepte der Antragssteller aufzunehmen und so in gewisser Weise auch den Innovationsbedarf aufdecken und bearbeiten zu können. Damit sollen sowohl Innovationen aufgenommen werden, die das

Berufsbildungssystem zukunftssicher gestalten, aber auch eine systemische Weiterentwicklung anregen und konkret befördern. Die Auswahljury hatte in diesem Prozess eine besondere Bedeutung und nahm im offenen Verfahren Einschätzungen vor, welche Innovationen gefördert und in der beruflichen Bildung verankert werden sollen. Das Programm beansprucht einerseits, innovative Entwicklungen aufzunehmen, andererseits soll dem Transfer dieser Maßnahmen eine hohe Bedeutung beigemessen werden. Als Teilelement der Exzellenzinitiative Berufliche Bildung des BMBF ist der Innovationswettbewerb dem übergeordneten Ziel der Exzellenzentwicklung in der beruflichen Bildung verpflichtet, eine Differenzierung dieser Leitlinie soll dann über die ausgewählten Innovationsprojekte erfolgen. Implizit erfolgt in den Projekten eine Spezifizierung und Ausdifferenzierung des in der Förderrichtlinie lediglich grob umrissenen Exzellenzbegriffes.

Ein Begleitgremium berät das BMBF und soll eine Verzahnung mit den Strategien der Sozialpartner sowie der themenaffinen Bundes- und Länderministerien herstellen. Auch ist es Aufgabe des Gremiums, die Innovationprozesse in den Projekten zu unterstützen, den Wissens- und Ergebnistransfer voranzubringen und so auch die Projektergebnisse systemisch zu verankern und zu verstetigen.

Die Umsetzung und Durchführung der Projekte war gerade in der Anfangszeit durch die Corona Pandemie geprägt. Dadurch ergab sich die Anforderung, weitgehend digitale Formen der Zusammenarbeit zu suchen. Dies stellte die Projekte, aber gerade auch den Programmträger vor erhebliche Herausforderungen und behinderte den Austausch zwischen den einzelnen Projekten.

Mit einer Fachkonferenz im November 2024 wurden die InnoVET-Projekte abgeschlossen und die Projektergebnisse vorgestellt (BMBF, 2024).<sup>1</sup> Gleichzeitig wurde eine neue Generation von Projekten, basierend auf der zweiten Programmphase InnoVET Plus, auf den Weg gebracht (Dokumentation der Tagung: [https://www.innovet.de/innovet/de/konferenz/konferenz24\\_no\\_de.html](https://www.innovet.de/innovet/de/konferenz/konferenz24_no_de.html)).

### **3 Trilaterale Begleitforschung: Konzept und Ausrichtung**

Die Unterstützung der 17 Cluster Projekte wird durch das Bundesinstitut für Berufsbildung als programmumsetzende Stelle und Programmträger wahrgenommen. Dies umfasst einerseits die Unterstützung der Zielerreichung der Projektvorhaben und zum anderen die fachliche Diskussion der Ergebnisse in den entsprechenden Projektkreisen. Darüber hinaus hat das BMBF nach einjähriger Programmlaufzeit eine programmübergreifende Begleitforschung eingerichtet. Die Begleitforschung erweitert die Begleitung der Projekte um eine systematische Betrachtungsweise und ist als trilaterale Begleitforschung am Bundesinstitut für Berufsbildung und den Universitäten Magdeburg und Paderborn mit jeweils spezifischen Forschungsschwerpunkten verankert. Die übergreifende Begleitforschung wird durch Nachwuchswissenschaftlerinnen an den beiden Universitäten und dem Bundesinstitut für Berufsbildung getragen. Damit zielt die

---

<sup>1</sup> Zu den Projektergebnissen von InnoVET siehe auch die Beiträge im Themenheft der Zeitschrift *berufsbildung* (2/2024).

Begleitforschung auch in besonderer Weise in Anlehnung an Graduiertenprogramme auf eine Nachwuchsförderung.

Die institutionelle Verortung der Begleitforschung im Gesamtkontext des Programms wird in der folgenden Abbildung dargestellt:

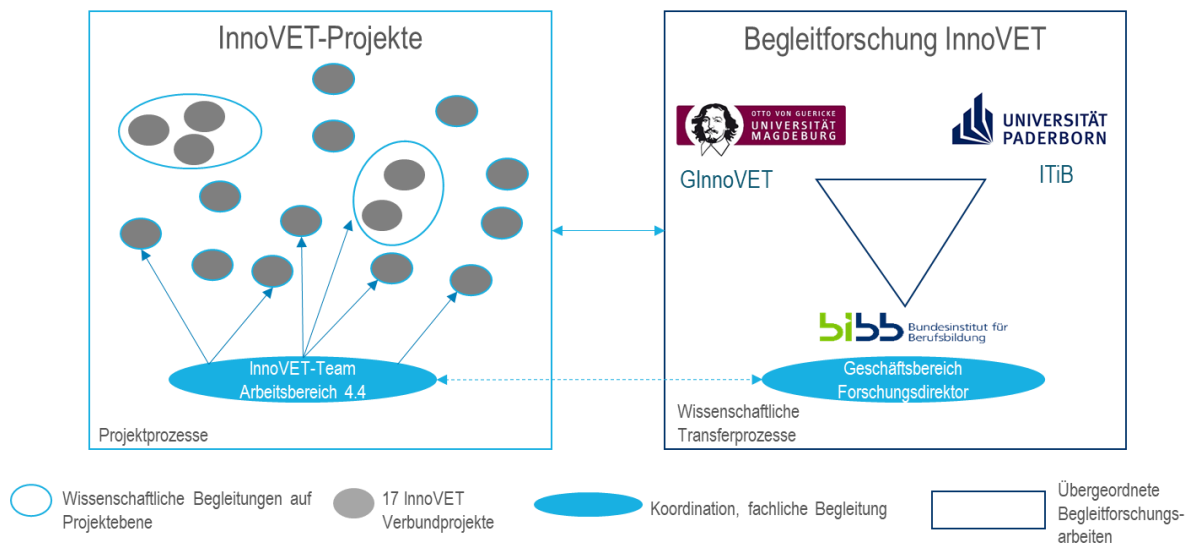


Abbildung 1: Verortung der Begleitforschungsgruppe im Gesamtkontext des InnoVET-Programms (BIBB, 2022, S. 7)

Die 17 Projekte werden meist von universitären Verbundpartnern wissenschaftlich begleitet. Diese Begleitung bezieht sich auf Entwicklung von Innovationen auf Projektebene und schließt in manchen Fällen auch die Initiierung des Transfers von Innovationsprodukten wie z. B. neuen Fortbildungen in über den Projektzusammenhang hinausgehende Kontexte wie andere Branchen oder andere Regionen ein (vgl. Wilbers, 2022). Als administrativer Programmträger fungiert der Arbeitsbereich 4.4 im BIBB.

Die Begleitforschung dagegen untersucht übergreifende Fragen zur Gestaltung und Entwicklung von Innovationen in der beruflichen Bildung. InnoVET resp. die InnoVET-Projekte sind Ausgangs- und Bezugspunkt der Begleitforschung. Dabei wird zwischen Innovationsgegenstand und Innovationsprozess unterschieden. Von Team der Universität Magdeburg werden im Teilprojekt GInnoVET (Gegenstands- und Strukturmerkmale innovativer beruflicher Bildung – Innovationen im Schnittbereich von beruflicher und akademischer Bildung gestalten) in erster Linie Innovationsgegenstände untersucht und die Potenziale, Herausforderungen, Implementations- und Transferbedingungen im Berufsbildungssystem aufgenommen. (Kuhlee et al., 2022). Im Rahmen des Teilprojekts ITiB (Innovations- und Transferprozesse in der beruflichen Bildung) der Universität Paderborn wird der Fokus auf die Gestaltung der Innovations- und Transferprozesse im Rahmen von InnoVET gerichtet und darüber Entwicklungsbedarfe auf intentioneller und systemischer Ebene in den Blick genommen. Die Untersuchung beleuchtet die Perspektiven verschiedener Akteursgruppen in Bezug auf die Interpretation und Implementation von Innovationen. Ziel des Teilprojektes ITiB ist die Erarbeitung nachhaltiger Transferkonzepte im Bereich der beruflichen Bildung (Daniel-Söltenfuß et al., 2022).

Das Bundesinstitut für Berufsbildung koordiniert die Forschungsarbeiten und führt die gegenstands- und prozessbezogenen Forschungszugänge zusammen, sichert und systematisiert die Ergebnisse und zielt hier darauf ab, Maßnahmen/Anforderungen für die erfolgreiche Planung und Durchführung von Programmen aufzuarbeiten. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die Möglichkeiten und Grenzen einer (designbasierten) Begleitforschung gerichtet. Die eingenommene Perspektive ist systemischer Natur – Strukturen, Prozesse werden analysiert, und Veränderungsbedarfe ermittelt. Auf diesem Weg werden gezielt Wirkmechanismen erarbeitet, damit die Berufsbildung in Deutschland weiterentwickelt und moderner wird (Peitz & Ertl, 2024).

Das Forschungsnetzwerk der trilateralen Begleitforschung nimmt über die jeweiligen spezifischen Zugänge eine Meta-Perspektive zum InnoVET-Programm und den 17 geförderten Projekten auf. Bezugspunkt ist hier die Berufsbildungspraxis in den zugrundeliegenden Projekten.

Die Beschäftigung mit Innovations- und Transferprozessen ist keinesfalls neu. Es kann jedoch in jüngerer Zeit ein gewisser Innovations-Hype festgestellt werden, der einem auf Langfristigkeit angelegtem Innovationsverständnis zuwider laufen kann. Innovationsarbeit zeigt sich als Daueraufgabe und Innovationstransfer wird in einschlägigen Untersuchungen als herausfordernd eingestuft. Dementsprechend lassen sich eine Vielzahl an Definitionen, Begriffsannäherungen und Positionierungen zu Innovation und Transfer finden, die in Bezug auf Innovationsprozesse auf eine hohe Ergebnisoffenheit, Unvorhersehbarkeit und begrenzte Planbarkeit verweisen. Gleichmaßen sind Innovations- und Transferprojekte aufgefordert, Innovationen und die darauf bezogenen Transferprozesse klar zu bestimmen und in einem Kontext wie dem Innovationswettbewerb InnoVET möglichst nachvollziehbar darzulegen.

Damit werden hier Innovations- und Transferprozesse in den Blick genommen, die einen besonderen Auswahlprozess durchlaufen haben und spezifische Bedingungen für Innovation und Transfer erhalten. Dies kommt in der Begleitforschung zu InnoVET zum Ausdruck. So nimmt das Teilprojekt ITiB die übergreifende Frage auf, „Wie gestalten die Akteur:innen auf Basis ihrer jeweiligen sozialen Interaktions- und Sinnstiftungsprozesse Innovation und Transfer im Kontext von InnoVET?“. Die Forschungsarbeit im Rahmen von ITiB umfasst neben der Aufarbeitung des Diskurses zu Innovation und Transfer in der beruflichen Bildung im Rahmen eines Literaturreviews, eine Dokumentenanalyse u. a. der vorliegenden Antrags- und Berichtsunterlagen, eine qualitative Interviewstudie mit Projektverantwortlichen der beteiligten InnoVET Projekte, vertiefende Fallstudien zu Kooperation und Zusammenarbeit in ausgewählten Verbundprojekten und die Aufarbeitung von Strukturen in den Innovations- und Transfernetzwerken. Die Erkenntnisse fließen in Hinweise für Programmentwicklung und -implementation ein. Hier werden u. a. Instrumente für eine systematische Prozessgestaltung im Rahmen eines designbasierten Forschungszugangs erarbeitet.

Das Teilprojekt am BIBB nutzt einen design-basierten Forschungsansatz, um Gestaltungsprinzipien für eine wissenschaftsorientierte Programmbegleitung zu entwickeln. InnoVET weist mit seinen großflächig angelegten Netzwerken mit über achtzig Verbundpartnern eine besondere Förderstruktur auf (BMBF, 2021). Aufgrund dieser sowie der Zielsetzung der Entwicklung und Verbreitung von Innovationen eignet sich eine gestaltungsorientierte Vorgehensweise, die



von der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis zur Lösung eines offenen Problems der Bildungspraxis geprägt ist, und gleichermaßen einen praktischen wie theoretischen Output liefert (vgl. Ertl & Peitz 2023). Insbesondere die Generierung von Gestaltungsprinzipien zu einer systematischen Kooperation zwischen Praxis und Wissenschaft ist das Ziel dieses Ansatzes. Zur Konzeptionsphase design-basierter Forschung gehören eine sorgfältige Kontextanalyse sowie die Auswertung von Literatur und Erfahrungen, um eine Basis für die Gestaltung nachfolgender Interventionen aufzubauen.

#### **4 Überlegungen zur Gestaltung von Innovations- und Transferprozessen im Lichte der InnoVET Begleitforschung**

Der Innovationswettbewerb InnoVET hat zweifellos neue Impulse für die berufliche Bildung angeboten und zeigt mögliche Perspektiven für die Entwicklung der beruflichen Bildung auf. Insgesamt wurden durch die Förderung der Projekte neue Wege und Methoden erprobt, um den Anforderungen der Arbeitswelt in der Gestaltung der beruflichen Bildung gerecht zu werden und neue Formen der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren zu erarbeiten. Die dabei entstandenen inhaltlichen Cluster haben die Entwicklungsbereiche aufgezeigt. Ebenso wird mit Blick auf die Innovations- und Transferprozesse deutlich, dass Innovationen in der beruflichen Bildung kein Selbstläufer sind, sondern gerade das Prozesshafte für Implementation und Transfer eine hohe Bedeutung zugemessen werden muss. Die bewältigten und möglicherweise auch nicht bewältigten Herausforderungen, beschrittene Wege und Weggabelungen können hier Hilfestellungen für eine auf Innovation und Transfer breit ausgerichtete Bildungsarbeit anbieten.

Die Erfahrungen von InnoVET machen deutlich, dass die Produkte kaum einfach in anderen Zusammenhängen übernommen werden können, sondern Implementations- und Transferprozesse aktiv zu gestalten sind. Es ist erkennbar, dass Innovationsprojekte aus vielfältigen und unterschiedlichen Gründen an Gestaltungsgrenzen stoßen. Bereits die Überführung der Innovationen in den Alltag der Kontexte der Verbundprojekte i. S. einer Verstetigung ist zum Teil mit erheblichen Herausforderungen verbunden. Dies kann auch dazu führen, innovative Entwicklungen partiell wieder zurückzunehmen, um z. B. die entwickelten neuen Qualifizierungsangebote dauerhaft und nachhaltig verankern zu können oder die Formen der Zusammenarbeit in die bestehenden Arbeitskontexte implementieren zu können. Anders ausgedrückt wird der „Innovationsgehalt“ der entwickelten Produkte reduziert, um einen Transfer sicherstellen zu können. Die Aufarbeitung und Bereitstellung der Innovationsgegenstände und -produkte (BMBF, 2024) wird hier nur eine notwendige Bedingung sein, um Innovationen nachhaltig und mit einer breiten Wirkung verankern zu können. Um einen Transfer in diesem Sinne sicherzustellen, ist auf die hinreichende Verständigung zwischen den Kontext, in dem die Innovation entwickelt wird, und dem aufnehmenden Kontext zu achten.

InnoVET hat hier gleichermaßen dazu aufgerufen, Impulse für strukturelle Veränderungen in der beruflichen Bildung anzubieten (vgl. Acker & Thiele 2024), exemplarische Stabilisierungen für bestehende funktionierende Strukturen in der beruflichen Bildung zu eröffnen (z. B. die Fortbildungen zum Berufsspezialist/in auf der ersten Weiterbildungsstufe) und die erarbeiteten

Innovationen nachhaltig zu realisieren (vgl. BMBF, 2021). Der Umgang mit diesem Spannungsfeld ist nicht grundsätzlich neu, gleichermaßen zeigt sich bereits die Bestimmung des eigenen Innovationsverständnisses bzw. die Konkretisierung der Innovation als herausfordernd. Dabei wird insgesamt Prozesshaftigkeit als ein zentrales Merkmal für Innovationen in der beruflichen Bildung herangezogen, auch wenn darunter dann durchaus unterschiedliche Aspekte gefasst werden können. Auf der einen Seite Prozesshaftigkeit in der plan- und steuerbaren Entwicklung von Innovationen und auf der anderen Seite der Verweis auf Agilität und das Anerkennen einer grundsätzlichen Unvorhersehbarkeit und einer damit einhergehenden notwendigen Flexibilität innerhalb der Prozesse.

Die Präzisierung der Innovationen erfolgt häufig auf Basis des Merkmals Neuigkeitsgehalt. Durchaus interessant ist, wie das Verhältnis von Innovation und Transfer von den Akteuren der Verbundpartner eingestuft wird. Hier wird u. a. erkennbar, dass das Projekt die Innovation kennzeichnet und damit über das Projektverständnis auch ein Innovationsverständnis getragen wird. Dies lässt sich in ähnlicher Form auch für das Konzept Transfer feststellen. Damit kann auf Programmebene festgestellt werden, dass über die InnoVET Projekte sehr unterschiedliche Innovations- und Transferverständnisse entwickelt werden und in den einzelnen Projekten, u. a. in Abhängigkeit von den jeweiligen Strukturen, Projektakteure mit unterschiedlichen Vorstellungen konfrontiert sind und Entwicklungs-, Implementations- und Transferprozesse kaum einheitlich interpretiert werden. Es zeigt sich, dass Innovation, Implementation und Transfer nicht isoliert betrachtet werden können.

Innovationsverständnisse und -ziele beeinflussen die Möglichkeiten und Grenzen zur Implementation und Transfer der Innovationen. Ebenso kann die frühzeitige Berücksichtigung von Transferanforderungen und -zielen, Einfluss auf die Innovationsprozesse und deren Entwicklungen haben. Dieser Zusammenhang wurde von den Projektverantwortlichen aufgezeigt und auf Unsicherheiten in Bezug auf die Erwartungen an die Projekte verwiesen, da offen bleibt, inwiefern die Entwicklung von Innovationen, die auch an die Systemgrenzen gehen und diese in Frage stellen sollen, oder der Transfer und eine möglichst breite Realisierung der Innovation im Vordergrund stehen soll. Es zeigen sich hier Gestaltungsgrenzen für die Projekte, insofern dass kaum möglich ist, allen Anforderungen gerecht zu werden. Der Innovationswettbewerb konnte so zwar Innovationsideen, -vorstellungen und -formate der Bildungspraxis aufnehmen, die Ausgestaltung und Präzisierung dieser Konzepte scheint dann jedoch einer programmatischen Begleitung und klarer Rahmenbedingungen zu bedürfen. Zumindest wird hierüber erkennbar, dass (soziale) Innovationen in der beruflichen Bildung im Kontext des jeweiligen Prozesses zu betrachten sind.

Wir möchten hier nun erste Leitlinien für Innovations- und Transferprozesse im Rahmen von Innovationsprogrammen und -wettbewerben aufzeigen und damit Anregungen zur innovativen Gestaltung beruflicher Bildung anbieten. Bezugspunkt und Basis sind die Befunde und Forschungsarbeiten der trilateralen Begleitforschung (Breuing et. al., 2024; Daniel-Söltenfuß, 2024; Daniel-Söltenfuß et al., 2024; Daniel-Söltenfuß et al., 2025; Peitz & Ertl, 2023).

### 1. Innovations- und Transferverständnisse identifizieren und differenzieren

Innovationen werden vielfach über allgemeine und vage Einschätzungen beispielsweise über die Kennzeichnung des Neuigkeitsgrads differenziert. Dies kann ebenso für das Transferverständnis festgestellt werden. Hier erscheint es auf Projektebene erforderlich, gerade das Innovations- und Transferverständnis, die jeweiligen Vorstellungen und damit auch die Handlungsmöglichkeiten zu bestimmen. Gerade die Zusammenarbeit in komplexen Innovationszusammenhängen erfordert im Prozess eine Präzisierung. Auch weil die InnoVET-Projekte als Verbünde meist sehr unterschiedlicher Akteure konzipiert sind, stellen sie per se komplexe Innovationszusammenhänge dar.

### 2. Innovationen vom Anfang denken und Offenheit zu lassen

Die Prozesshaftigkeit von Innovationen wird von vielen ProjektakteurInnen betont und hervorgehoben. Oft ist dies in der Vorstellung eines iterativen Vorgehens gefasst, in dem Innovationen in mehreren Erprobungszyklen sukzessive verbessert werden. Innovationen werden – durchaus in einem unterschiedlichen Spektrum – als offen und veränderbar betrachtet. Damit werden Chancen gesehen, Innovationen vom Anfang zu denken und im Prozess Gestaltungsmöglichkeiten und neue Potenziale aufzudecken und damit das innovative Potential der entwickelten Produkte auszuschöpfen.

### 3. Kooperation und Zusammenarbeit im Innen- und Außenverhältnis aktiv gestalten

Kooperation der Lernorte und die Vernetzung zwischen Institutionen sind in vielen Innovationsprojekten die Basis der Innovationsentwicklung, was sich in komplexen Verbundprojekten zeigt und so auch grundlegende Anforderungen für den Umgang mit gesellschaftlichen Transformationen in der beruflichen Bildung aufzeigt. Neue Formate der Zusammenarbeit sind hier in verschiedenen Projekten Innovationsgegenstand. Die Zusammenarbeit zwischen den Institutionen führt in Innovationsprojekten zu spezifischen Herausforderungen, was sich in der Abstimmung von Prozessen, dem Entwickeln gemeinsamer Ziele, der Nutzung von Ressourcen und der Aufdeckung von kooperativen Entwicklungswegen zeigt. Die Koordination, Zusammenarbeit und Abstimmung sollte als Arbeitsschwerpunkt in der Projektarbeit angelegt sein.

### 4. Bildungspersonal als Schlüssel gelingender Innovation – Innovationsprojekte als Weiterbildungsräume

Die Bereitschaften, Vorstellungen und Kompetenzen der Akteure in den Innovationsvorhaben zeigen sich als besondere Gelingensfaktoren in den Projekten. Damit stellt sich die Herausforderung, den Personen die entsprechenden Handlungsmöglichkeiten anzubieten, die Möglichkeit zu eröffnen, eigene Stärken und Ressourcen einzubringen und ihre eigene Weiterentwicklung im Rahmen der Innovationsprojekte zu ermöglichen. Dabei ist es nicht ausreichend, den Blick auf die Fähigkeiten einzelner Personen zu richten, sondern ist es zunehmend erforderlich, den Fokus auf Teams bzw. Arbeitsgruppen zu richten und das Zusammenspiel der einzelnen Akteure zu fördern. Insgesamt gilt es, die Kompetenzentwicklung des Bildungspersonals als einen zentralen Faktor mitzuführen. Im Kontext digitaler Transformation wird auch ein Weiterbildungsbedarf für das Bildungspersonal gesehen (Kremer & Rüsing 2019), gleichermaßen sollten Innovationsprojekte als Weiterbildungsräume verstanden werden.

## 5. Transferprozesse frühzeitig aufnehmen

Transferprozesse zeigen sich im Rahmen von Innovationsprogrammen als herausfordernd und oftmals gelingt es nur sehr begrenzt, Innovationen nachhaltig zu implementieren und zu übertragen. Es kann hier festgestellt werden, dass Transfer oftmals erst verzögert in Angriff genommen und in einem tradierten Sinne als Übertragungsakt verstanden wird. Hier erscheint es bedeutsam, Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten potenzieller Transfernehmer zu berücksichtigen und den frühzeitigen Austausch und die Verständigung zwischen Transfergeber und -nehmer zu stärken. Gerade hier können sich Anregungen, aber auch Grenzen für die Entwicklung der Innovationen eröffnen. Um dies zu erreichen, müssen systematisch Austausch- und Verständigungsgelegenheiten geschaffen und angeboten werden.

## 6. Innovationen auf unbeabsichtigte Nebenwirkungen befragen

Innovationen in der beruflichen Bildung wurden vielfach in einem Spannungsfeld betrachtet. Einerseits wird die Notwendigkeit von Innovationen in der beruflichen Bildung hervorgehoben und andererseits auch die Gefahr gesehen, dass funktionierende und etablierte Strukturen infrage gestellt und in gewisser Weise untergraben werden und Innovationen damit auch ungewollte Nebenwirkungen haben können. Dies kann sich zum Beispiel darin zeigen, dass die mit Innovationen verbundenen Anforderungen von AkteurInnen oder Organisationen nicht mitgetragen werden können und somit bewährte Strukturen in der beruflichen Bildung ihre Wirkung verlieren. Dies kann durchaus positive Auswirkungen haben, denn bei sozialen Innovationen geht es ja gerade um die Weiterentwicklung bestehender Strukturen. Probleme ergeben sich dann, wenn bestehende Strukturen durch die sich aus Innovationen ergebenden Veränderungen nicht ersetzt werden, also ein strukturelles Vakuum entsteht, oder Strukturen ihre ordnende Rolle nicht mehr erfüllen können.

## 7. Handlungsgrenzen der Innovationsprojekte bestimmen

Gesellschaftliche Transformationen stellen (wiederkehrend) hohe Anforderungen an berufliche Bildungsinstitutionen, die vielfach im Widerspruch zu den Handlungsspielräumen der Praxis stehen. Gerade mit dem Innovationswettbewerb wurden sehr grundlegende und unterschiedliche Herausforderungen an die Bildungspraxis herangetragen. Innovationsprojekte stehen hier vor der Herausforderung, dass Innovationsprojekte im Rahmen der eigenen Handlungsmöglichkeiten konzipiert werden und Anforderungen, wie die Auslotung der Systemgrenzen, zu Unsicherheiten führen kann bzw. ohne weitere Präzisierung nur sehr begrenzt bewältigt werden kann. Gerade im Innovationsprozess wären diese Grenzen im Zusammenspiel von Politik, Programmträger und Projekt- und Bildungspraxis zu bestimmen. Ein Ergebnis davon könnte sein, die Handlungsspielräume von Akteuren wie z. B. dem Bildungspersonal dauerhaft auszuweiten. Dies sollte mit der systematischen Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen auf individueller Ebene und auf Teamebene einhergehen (s. 4.).

## 8. Innovationen bedürfen einer aktiven Begleitung: Projekt- mit Programmebene verzahnen

Innovationsprojekte sind Kern und Motor zur Entwicklung von Exzellenz in der beruflichen Bildung; dies ist gerade auch im Kontext der Konzipierung von InnoVET als Programm innerhalb der Exzellenzinitiative des BMBF zu erkennen. Es wurden an verschiedenen Stellen bereits Grenzen der Innovationsprojekte aufgezeigt. Eine aktive Programmarbeit kann hier dazu beitragen, die Projekte in einen konstruktiven Dialog zu führen, Innovationsentwicklung und -transfer in eine Abstimmung zu führen und insbesondere für Implementation und Transfer Anschlussmöglichkeiten und Bezugspunkte herzustellen, die dann einen Zugriff auf die Innovationen ermöglichen. Im Rahmen des InnoVET-Programmes wurde hier z. B. mit dem Begleitgremium, bestehend aus Vertretern der Sozialpartner sowie der relevanten Bundes- und Länderministerien, eine Struktur geschaffen, deren Rolle und Einflussmöglichkeiten sich aber erst im Verlauf der ersten Programmgeneration ausdifferenzierte.

## 9. Innovationen als zyklischen Verbesserungsprozess anlegen

InnoVET verdeutlicht, dass Innovationsprogramme dazu beitragen können, die berufliche Bildung weiter auszudifferenzieren und erweiterte Angebote zu schaffen. Hierbei müssen komplexe Veränderungsprozesse berücksichtigt werden, die neue Anforderungen an die berufliche Bildung stellen. Hierzu gehören der Einzug von KI in die Arbeitswelt, die Herausforderungen der sozio-ökologischen Transformation, sowie die Folgen des demographischen Wandels, einschließlich der Integration von nach Deutschland zuziehenden Menschen. Auch angesichts dieser Komplexität ist es augenscheinlich, dass Innovationen über Iterationen und inkrementelle Verbesserungsprozesse gestaltet werden müssen, um Neuerungen immer wieder mit den komplexen Anforderungen abgleichen zu können. Dies erhöht die Chancen, Innovationen qualitativ hochwertig zu entwickeln und für die Implementation in komplexen Sozialstrukturen vorzubereiten. Anders ausgedrückt muss auf der Prozessebene sichergestellt werden, dass der Umgang mit Veränderung und Wandel auf der Ebene in der Praxis beruflicher Bildung gewährleistet werden kann.

## 10. Bildungsarbeit vor Ort benötigt einen verlässlichen (politischen) Rahmen

Der Innovationswettbewerb InnoVET war mittels eines offenen Rahmens angelegt und zielte so insbesondere darauf ab, Innovationen aus der Bildungspraxis zu befördern und darüber Anregungen für die Gestaltung beruflicher Bildung zu erhalten. Die vorliegenden Cluster bündeln die ausgewählten Innovationsangebote der Bildungspraxis und zeigen Innovationskorridore auf. Es erscheint erforderlich, derartige Cluster aktiv zu begleiten, Verschränkungen zwischen den Innovationsprojekten aktiv aufzunehmen, mögliche Systementwicklungen auszuloten und zu erproben und insbesondere den Innovationstransfer zu unterstützen. Hierzu müssen von politischer Seite die Voraussetzungen geschaffen werden, durch Innovationen auch Systemstrukturen und -grenzen verändern und ggf. ausweiten zu können. Dies macht wiederum ein Zusammenspiel bzw. eine Abstimmung politischer Akteure notwendig, weil sonst wesentliche Aspekte der erarbeiteten Innovationen nicht zum Tragen kommen können.

In der Gesamtschau zeigt sich, dass InnoVET interessante Innovationsansätze für die berufliche Bildung zusammengeführt und damit mögliche Weiterentwicklungen für das berufliche Bildungssystem identifiziert hat. Die Innovationsprojekte decken dabei auf, dass hiermit spezifische Anforderungen für die Organisationen der Berufsbildung verbunden sind, was sich in u. a. in einer zunehmenden Kooperation der Institutionen zeigt und Systemgrenzen, wie z. B. das Verhältnis von Aus- und Weiterbildung oder Berufsbildung und Hochschulbildung, in Frage stellt.

Die Fokussierung auf Innovations- und Transferprozesse im Rahmen der trilateralen Begleitforschung zu InnoVET verdeutlicht, dass Innovationen in der beruflichen Bildung einer systematischen Gestaltung bedürfen und gerade die Frage des Innovationstransfers fordert dazu auf, den Umgang mit Wandel und Veränderung im Berufsbildungssystem grundlegend anzulegen und zu verankern. Damit stellt sich auf Programmebene nicht nur die Frage, wie neue Produkte übertragen werden können, sondern auch, wie es gelingen kann, Innovationsprojekte in den Alltag beruflicher Bildung zu übertragen. Es kann festgestellt werden, dass diese Perspektive kaum angelegt ist und die Aufarbeitung der InnoVET Ergebnisse auf eine Übertragung der Produkte abzielt. Es kann hier kritisch gefragt werden, inwiefern einzelne Produkte sich nicht dadurch auszeichnen, dass sie auch dem Wandel unterliegen und Transfernehmer damit konfrontiert sind, im Rahmen der Implementation eine Adaption der Produkte vorzunehmen. Aus unserer Sicht zeigt insbesondere die wiederkehrende Transferproblematik, dass es über neue Innovationsprojekte kaum gelingt, die Umsetzung und Verankerung von Neuerungen zu erreichen. Hierzu muss die Implementationsfrage verstärkt Beachtung finden bzw. es erscheint notwendig, den Implementationsprozess heranzuziehen und in diesem Prozess für die notwendige Ausdifferenzierung politischer Programme und Innovationsansätze vorzunehmen. Transformationen und der stetige Umgang mit Wandel erfordern zunehmend, dass innovatives Handeln Eingang in die Gestaltung beruflicher Bildung findet. Der Blick auf den Umgang mit Lernortkooperation und curricularen Reformansätzen, wie z. B. das Lernfeldkonzept, lassen erkennen, dass die berufliche Bildung hier zwar vielfältige innovative Konzepte liefern kann, gleichermaßen sich wiederkehrend ähnliche Herausforderungen stellen und der Eindruck entsteht, dass berufliche Bildung sich in einem Hamsterrad bewegt. Transformation verlangt letztlich, dass Innovations- und Transferprozesse nicht auf Innovationsprogramme reduziert werden, sondern als Vorlage für die veränderten Anforderungen in der beruflichen Bildung herangezogen werden und so den Umgang mit Wandel in der beruflichen Bildung vor Ort stärken. Dementsprechend sehen wir einerseits die Herausforderung, die Implementationsfrage systematisch in Innovationsprogrammen anzulegen und andererseits Innovationsprogramme systematisch als Vorlage für den Umgang mit gesellschaftlichen Transformationen heranzuziehen.

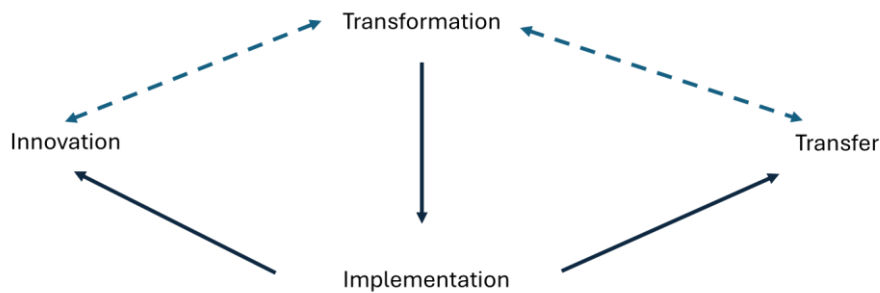


Abbildung 2: Implementation als Zugang zur Gestaltung von Innovations- und Transferprozessen in der beruflichen Bildung

## 5 Ausblick

Unter Bezugnahme auf Forschungsarbeiten im Kontext der InnoVET Begleitforschung haben wir Überlegungen zur Gestaltung von Innovations- und Transferprozessen zusammengeführt. Es kann Annette Ostendorf zugestimmt werden, dass fachliches Innovieren in der beruflichen Bildung deutlich über die Aktualisierung fachlicher Wissensbestände hinausgeht und das Bildungspersonal fach(wissenschaft)liche Wissensstrukturen, berufliches Wissen und fachdidaktisches Wissen positionieren und in einen Lehr-/Lernzusammenhang bringen muss. InnoVET zeigt hier, insbesondere auch in außerschulischen beruflichen Bildungskontexten, die komplexen Herausforderungen im Kontext der Gestaltung von Innovationsprozessen. Damit weist Annette Ostendorf zurecht darauf hin, dass dies entsprechende organisatorische Strukturen resp. „eine gewisse organisationale Offenheit für Innovationen“ (Ostendorf, 2020, S. 6) erfordert. Innovieren als kollektives Handeln muss in den Arbeitsprozessen des Bildungspersonals in der beruflichen Bildung über entsprechende Routinen und Kooperationsstrukturen angelegt sein.

Der Blick auf die Prozesse zeigt die Herausforderungen und notwendige Handlungspraktiken auf. Strukturelle und systemische Veränderungen können nicht von Handlungskontexten und -praktiken gelöst werden. Diese setzen in gewisser Weise so auch Innovationsgrenzen. Die mit gesellschaftlichen Transformationen einhergehende Verlagerung curricularer-didaktischer Gestaltung auf das Bildungspersonal vor Ort erfordert dementsprechend zunehmend die Berücksichtigung einer Prozessperspektive. Die Legitimation und Auseinandersetzung mit Innovationsprogrammen und deren -projekten erfolgt hingegen oftmals über den Blick auf die Innovationsprodukte. Sofern Handlungskontexte und -praktiken nicht fokussiert werden, besteht die Gefahr, dass darüber dauerhaft unnötige Grenzen für Innovationen manifestiert werden.

## Literatur

Acker, C. & Thiele, P. (2024). Innovationen für eine exzellente berufliche Bildung – 5 Jahre InnoVET – ein Rück- und Ausblick. *berufsbildung*, (2), 3–4.

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

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2021). Exzellenz fördern, Berufsbildung stärken: wie die InnoVET-Projekte die berufliche Bildung in Deutschland (Berlin: BMBF).

Daniel-Söltenfuß, D., Kremer, H.-H. & Kückmann, M.-A. (2025). One size fits all? – Annäherungen an Leitlinien zum Transfer im Rahmen von Innovationsprogrammen. In H. Ertl, S. Liebsher & B. Rödel (Hrsg.), *Berufsbildungsforschung – Rezeption, Translation, Transfer. Welche Wechselwirkungen entfalten sich zwischen Berufsbildungsforschung, Wissenschaft, Politik und Praxis*. Bonn (im Reviewverfahren).

Daniel-Söltenfuß, D., H.-H. Kremer & M.-A. Kückmann (2024). Go with the flow?! Transferverständnisse und -strategien als Grundlage der Gestaltung von Transferprozessen im Kontext des InnoVET-Programms. Voraussichtlich in *Jahrbuch der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung 2024*. Budrich (im Druck)

Daniel-Söltenfuß, D. (2024). Innovativer Transfer oder Transfer von Innovationen? Transfer im Kontext der Entwicklung von Berufsbildungsinnovationen am Beispiel des InnoVET-Programms. In H.-H. Kremer & N. Naeve-Stoß (Hrsg.), *bwp@ Spezial 21. Trilaterales Doktorandenseminar der Wirtschaftspädagogik Köln, Paderborn und des BIBB – Einblicke in Forschungsarbeiten* (S. 1–23). [https://www.bwpat.de/spezial21/daniel-soeltenfuss\\_spezial21.pdf](https://www.bwpat.de/spezial21/daniel-soeltenfuss_spezial21.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. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 118*, 2022/4, 684–6.

Breuing, F., Daniel-Söltenfuß, D., Kremer, H.-H. & Kückmann, M.-A. (2024). Dialogforum BGF<sup>3</sup> im Dialog. Termin 5 – Innovationsprozesse gestalten. Ausgewählte Thesen mit Beobachtungen und Diskussionspunkte im Kontext von InnoVET, unveröffentlichtes Papier, Paderborn 2024.

Ertl, H. (2022). Systemische Innovation in der beruflichen Bildung. Der Ansatz der Initiative InnoVET. In K. Wilbers (Hrsg.), *Durchlässigkeit und industrielle Transformation auf dem DQR-Niveau 5 gestalten. Konzeption einer beruflichen Fortbildung zum/zur Geprüften Berufsspezialisten/in im InnoVET-Projekt BIRD*, *Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung*, No. 28, 11–19 (Nürnberg: FAU).

Ertl, H. & Peitz, N.-M. (2023). Schnittstelle zwischen Programmen und Forschung – Die Forschungsbegleitung InnoVET. In BIBB (Hrsg.), *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2023. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung* (S. 382–385). Bonn.

Ertl, H. & Peitz, N.-M. (2022). Gemeinsam mehrgleisig an einem Strang – Begleitforschung in InnoVET als Grundlage für nachhaltige Translationsprozesse bei Programmdurchführungen. *ZBW – Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 118, Heft 4, S. 659–669

Kanschat, K. & Hemkes, B. (2023). Innovationen in der Berufsbildung durch Programme. Einführung. In BIBB (Hrsg.), *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2023. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung* (S. 375–378). Bonn.

Kremer, H.-H. & Rüsing, P. (2019). Digitale Transformation – Rezeption aus Sicht der Akteure in der Fachschule am Berufskolleg. *berufsbildung Zeitschrift für Theorie-Praxis-Dialog*, 17–19.



Kückmann, M.-A. (2025). *Is a Picture Worth a Thousand Words? Sketchnoting as a New Impulse for Communicative Validation. Voraussichtlich in: Forum Qualitative Sozialforschung* (im Reviewverfahren, derzeit in der Überarbeitung).

Kuhlee, D., Bünning, F., Pohl, M. & Stobbe, L. (2022). Systematisch innovieren. InnoVET-Innovationsansätze als Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung des Berufsbildungssystems. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 118, 2022/4, 670–683.

Ostendorf, A. (2019). Die Skill Ecosystem Perspektive als Denkraum zur Weiterentwicklung von Berufsbildungsstrukturen – eine Diskussion im Hinblick auf die digitale Transformation. In A. Ostendorf, M. Thoma & H. Welte (Hrsg.), *bwp@ Spezial AT-2: Beiträge zum 13. Österreichischen Wirtschaftspädagogik-Kongress* (S. 1–14). [https://www.bwpat.de/wipaed-at2/ostendorf\\_wipaed-at\\_2019.pdf](https://www.bwpat.de/wipaed-at2/ostendorf_wipaed-at_2019.pdf)

Ostendorf, A. (2020). Fachliches Innovieren in der digitalen Transformation als Herausforderung für die kaufmännische Berufsbildungspraxis und die Lehrer/innenbildungsforschung. In K. Heinrichs, K. Kögler & C. Siegfried (Hrsg.), *bwp@ Profil 6: Berufliches Lehren und Lernen: Grundlagen, Schwerpunkte und Impulse wirtschaftspädagogischer Forschung. Digitale Festschrift für Eveline Wuttke zum 60. Geburtstag* (S. 1–15). [https://www.bwpat.de/profil6\\_wuttke/ostendorf\\_profil6.pdf](https://www.bwpat.de/profil6_wuttke/ostendorf_profil6.pdf)

Ostendorf, A. (2023). Vom Wettbewerbsdispositiv und kollektiver Subjektivierung. Eine von Foucaultschem Denken inspirierte Kommentierung zum Beitrag von Tobias Kärner: Autonomie bewahren, Offenheit pflegen, Prämissen transparent machen: Versuch einer knappen Zeitdiagnose zur Lage der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. In K. Beck & J. Seifried (Hrsg.), *Berufs- und Wirtschaftspädagogik im selbstkritischen Diskurs* (S. 343–352). wbv.

Peitz, N.-M. & Ertl, H. (2023). Auf dem Weg zum Prototyp- Transferorientierte Gestaltung von Innovationsprogrammen durch die integrative Vernetzung von Forschung und Praxis. *Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik*, 38 (74), 2023/1, 5–37.

Thoma, M. & Ostendorf, A. (2023). Zieldimensionen und didaktische Interventionen zur Förderung von Kritikfähigkeit bei Lehrpersonen: Vom Mainstream zur Criticality. In H. Hautz & M. Thoma (Hrsg.), *bwp@online Spezial AT-5: Beiträge zum 16. Österreichischen Wirtschaftspädagogik-Kongress* (S. 1–22). [https://www.bwpat.de/wipaed-at5/thoma\\_ostendorf\\_wipaed-at\\_2023.pdf](https://www.bwpat.de/wipaed-at5/thoma_ostendorf_wipaed-at_2023.pdf)

Wilbers, K. (2023). (Förder-)Programme als Instrument der vorausschauenden Gestaltung von Berufsbildungspraxis. In BIBB (Hrsg.), *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2023. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung* (S. 379–381). Bonn.

Wilbers, K. (2022). Durchlässigkeit und industrielle Transformation auf dem DQR-Niveau 5 gestalten. Konzeption einer beruflichen Fortbildung zum/zur Geprüften Berufsspezialisten/in im InnoVET-Projekt BIRD, Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung, No. 28, 11-19 (DOI: 10.25656/01:24372) (Nürnberg: FAU).

## Zitieren dieses Beitrags (27.03.2025)

---

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/profil11\\_ostendorf/ertl\\_kremer\\_profil11.pdf](https://www.bwpat.de/profil11_ostendorf/ertl_kremer_profil11.pdf)

## Die Autoren

---



### **Prof. Dr. HUBERT ERTL**

Bundesinstitut für Berufsbildung / Forschungsdirektor  
Friedrich-Ebert-Allee 114-116, 53113 Bonn

[ertl@bibb.de](mailto:ertl@bibb.de)

[https://www.bibb.de/de/26480\\_hubert\\_ertl.php](https://www.bibb.de/de/26480_hubert_ertl.php)



### **Prof. Dr. H.-HUGO KREMER**

Universität Paderborn / Department Wirtschaftspädagogik  
Warburger Str. 100, 33098 Paderborn

[hugo.kremer@upb.de](mailto:hugo.kremer@upb.de)

[www.upb.de/kremer](http://www.upb.de/kremer)