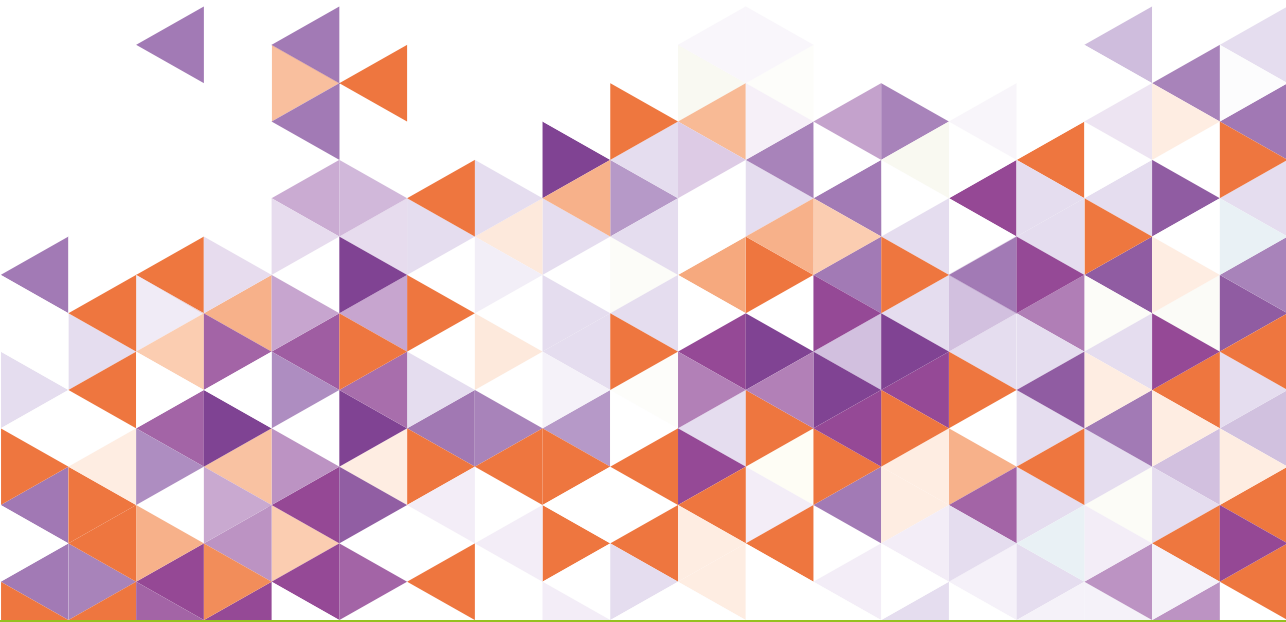


Desiree Daniel-Söltenfuß | H.-Hugo Kremer | Marie-Ann Kückmann

# One size fits all? – Annäherungen an Leitlinien zum Transfer im Rahmen von Innovationsprogrammen



# Impressum

**Diese Publikation ist ein Beitrag aus:**

Rödel, Bodo; Ertl, Hubert; Liebscher, Sandra (Hrsg.): Berufsbildungsforschung. Rezeption – Translation – Transfer. Bonn 2025.

URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/20158>

urn:nbn:de:0035-1138-3

**Herausgeber:**

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Friedrich-Ebert-Allee 114 – 116  
53113 Bonn  
Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)

**Publikationsmanagement:**

Stabsstelle „Publikationen und wissenschaftliche Informationsdienste“  
E-Mail: [publikationsmanagement@bibb.de](mailto:publikationsmanagement@bibb.de)  
[www.bibb.de/veroeffentlichungen](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen)

**Herstellung:**

Verlag Barbara Budrich  
Stauffenbergstraße 7  
51379 Leverkusen  
Internet: [www.budrich.de](http://www.budrich.de)  
E-Mail: [info@budrich.de](mailto:info@budrich.de)

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das BIBB keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Die Alternativtexte für die Abbildungen in der barrierefreien Fassung dieser Publikation wurden mithilfe von ChatGPT 4o erstellt.

**Lizenzierung:**

Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen – 4.0 International).



Weitere Informationen zu Creative Commons und Open Access finden Sie unter [www.bibb.de/oa](http://www.bibb.de/oa).

URN dieses Beitrags:

urn:nbn:de:0035-1192-1

*Desiree Daniel-Söltenfuß, H.-Hugo Kremer, Marie-Ann Kückmann*

## ► One size fits all? – Annäherungen an Leitlinien zum Transfer im Rahmen von Innovationsprogrammen

### 1 Einleitung

Transfer hat im Rahmen von Förderprogrammen eine hohe Bedeutung und so sind Transfermaßnahmen bereits in der Antragsphase darzulegen. Dies kann auch für das InnoVET-Programm („InnoVET: Zukunft gestalten – Innovationen für eine exzellente berufliche Bildung“) festgestellt werden, in dessen Rahmen von 2020 bis 2024 insgesamt 17 Projekte für die Entwicklung innovativer beruflicher Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurden (vgl. BMBF 2021). Entsprechend wurde beispielsweise in den zugehörigen Förderrichtlinien explizit ein „Verstetigungs- und Transferkonzept (Nachhaltigkeit)“ im Rahmen der Antragsstellung eingefordert (vgl. BMBF 2019), wobei allerdings unscharf bleibt, was konkret unter Transfer gefasst wird bzw. gefasst werden soll. Ähnlich wie in anderen Innovationsprogrammen haben sich Transferverständnisse und -aktivitäten im Rahmen von InnoVET erst mit der Zeit und im Austausch zwischen den unterschiedlichen Programm- bzw. Projektbeteiligten entwickelt. Transfer weist insofern einen prozesshaften Charakter auf und zeigt sich als ein herausfordernder und anspruchsvoller Arbeitsbereich im Rahmen von Innovationsprogrammen, der nicht einfach so geschieht, sondern aus unserer Sicht von den beteiligten Akteuren aktiv ausgehandelt und gestaltet werden muss. Dies zeigt sich u. a. auch in Profilierungen und Differenzierungen im Prozess zum Antragskonzept. Im Gegensatz hierzu scheint teilweise die Vorstellung vorzuliegen, dass für Innovationsprogramme einheitliche, übergreifende Transferansätze existieren bzw. zu erarbeiten sind, die gewissermaßen als Rahmen und Arbeitsvorgabe für einzelne Projekte herangezogen werden können.

Der vorliegende Beitrag ist in die Arbeiten im Rahmen der Begleitforschung des InnoVET-Programms eingebunden und zielt darauf, vor dem Hintergrund der angedeuteten Spannungsfelder eine Annäherung an Transfer herzustellen und Leitlinien für den Umgang mit Transfer in der Berufsbildungspraxis anzubieten. Der Beitrag basiert auf Arbeiten, welche die Perspektive der Innovationsprojekte aufnehmen. Er fokussiert somit die Anbieterseite, welche u. a. mit dem Anspruch des Übergangsprozesses der Programm- bzw. Projektinnovationen in das Berufsbildungssystem auf politischer Ebene verbunden ist. Im folgenden Kapitel bieten wir zunächst theoretische Perspektiven auf Transfer an. So wird eine Einordnung der daran anschließend aufgezeigten Explorationen ermöglicht und Re-

ferenzpunkte zur Erarbeitung von Transferansätzen werden aufgezeigt. Insgesamt zielt der Beitrag so darauf, Ansatzpunkte für die Prozesshaftigkeit von Transfer darzulegen und Perspektiven für die Gestaltung von Transfer zu eröffnen.

## 2 Theoretische Perspektiven auf Transfer

Verschiedene Forschungsansätze und -richtungen untersuchen die Übertragung innovativer Konzepte aus einem spezifischen Kontext in andere Kontexte des (Berufs-)Bildungssystems. Ein Teil legt dabei den Fokus insbesondere auf die Angebotsseite, d. h. den Prozess der Entwicklung und Übertragung innovativer Konzepte aus Sicht der Entwicklungsakteure, der in der Regel als Transfer bezeichnet wird (vgl. SCHRADER u. a. 2020, S. 15; EULER 2005, S. 43). Andere Forschungslinien setzen sich demgegenüber stärker mit der Implementation der entwickelten Innovationen und damit mit der Perspektive der Rezipienten/Rezipientinnen auseinander (vgl. SCHRADER u. a. 2020, S. 15; KREMER 2003). Vor dem Hintergrund großer Schnittmengen zwischen den Konzepten Implementation und Transfer sowie Schwierigkeiten in der Abgrenzung damit zusammenhängender Prozesse werden die beiden Begriffe in der Literatur aber mitunter synonym verwendet (vgl. SOUVIGNIER/HASSELHORN 2023, S. 293). Der vorliegende Beitrag konzentriert sich insbesondere auf die Perspektive der Entwicklungsakteure und orientiert sich deswegen vornehmlich an solchen Konzepten und Forschungsansätzen, die den Transfer von Innovationen ebenfalls aus dieser Blickrichtung aufnehmen. Aus diesem Grund wird nachfolgend speziell die Transferforschung genauer betrachtet. Für eine tiefergehende Auseinandersetzung mit Implementationsfragen sowie darauf konzentrierte Forschungsansätze sei beispielsweise auf SCHRADER u. a. 2020 oder KREMER 2003 verwiesen; in Bezug auf Erkenntnisse speziell zu Disseminationszusammenhängen vergleiche z. B. ROLFF 2018 oder JÄGER 2004.

Als Ausgangspunkt für eine Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Forschungsansätzen des Innovationstransfers soll zunächst eine Differenzierung damit zusammenhängender Begrifflichkeiten (Transfer – Dissemination – Diffusion) vorgenommen werden (vgl. auch Tabelle 1).

**Tabelle 1: Gegenüberstellung von Transfer, Dissemination und Diffusion**

	<b>Transfer</b>	<b>Dissemination</b>	<b>Diffusion</b>
Verständnis	Geplante Übertragung von Innovationen auf ähnlich strukturierte Kontexte	Geplante, systemisch ausgerichtete Maßnahmen zur Verbreitung von Innovationen	Eher spontane, ungeplante Prozesse der Verbreitung von Innovationen
Kontext	Schulisch und außerschulisch	Schulisch	Schulisch und außerschulisch
Fokus	1:1 (Mesoebene)	1:n (Makroebene)	1:n (Makroebene)

Transfer lässt sich mit Euler (2005) definieren als „die Anwendung von erprobten Problemlösungen, die in einem spezifischen institutionellen und personellen Kontext entwickelt wurden, auf Problemlagen in ähnlich strukturierten Bereichen der Berufsbildungspraxis“ (ebd., S. 43). Während hier sowohl schulische als auch außerschulische Kontexte als Entwicklungs- und Transferkontexte adressiert werden, bezieht sich Dissemination in der Regel auf das Feld von Bildung und Erziehung (vgl. BORMANN 2011, S. 64). Sie wird dort als „zielgerichtete, auf der Ebene des Gesamtsystems stattfindende sowie das Gesamtsystem betreffende, geplante und gesteuerte Maßnahme zur Verbreitung einer Innovation“ (JÄGER 2004, S. 24) verstanden. Somit geht es um die zielgerichtete Verbreitung von (Berufs-)Bildungsinnovationen, die systemisch ausgerichtet und damit auf der Makroebene anzusiedeln ist, während sich Transferaktivitäten eher auf der Mesoebene verorten lassen (vgl. ebd., S. 26). Eine zentrale Gemeinsamkeit zwischen Transfer und Dissemination besteht darin, dass sich diese in der Regel auf bewusste, planvolle und gesteuerte Transferaktivitäten beziehen. Hiervon ist der Begriff der Diffusion abzugrenzen, der vor allem für spontane, ungeplante Prozesse der Verbreitung von Innovationen innerhalb eines sozialen Systems verwendet wird (vgl. ebd., S. 25; BORMANN 2011, S. 60).

Während sowohl Dissemination als auch Diffusion allerdings grundsätzlich von der Idee einer Skalierung geprägt sind, die bestenfalls gesamtsystemisch erfolgen soll, bezieht sich Transfer von seinem Ursprungsgedanken eher auf die 1:1-Übertragung zwischen zwei Kontexten oder Akteuren (vgl. JÄGER 2004, S. 26f.; SLOANE/FISCHER 2018, S. 792). Das Ziel einer möglichst breiten Übertragung der Innovationen im (Berufs-)Bildungssystem dominiert im Zusammenhang der Projektförderung in Innovationsprogrammen jedoch insbesondere die politische Diskussion um Transfer, sodass sich teils deutliche Parallelen bzw. Schnittmengen zu Diffusions- und Disseminationszusammenhängen ergeben.

Als zentraler Forschungsgegenstand sind Transferfragen in der beruflichen Bildung vor allem der Modellversuchsforschung zuzuordnen, die sich in diesem Zusammenhang u. a. mit Fragen der Gestalt zugrunde liegender Transferprozesse sowie hierfür notwendigen bzw. unterstützenden Rahmenbedingungen auseinandersetzt (vgl. SLOANE/FISCHER 2018; DIETRICH 2013). In Bezug auf die Gestalt des Transferprozesses werden unterschiedliche Annahmen vertreten, die nachfolgend kurz skizziert und in Tabelle 2 einander gegenübergestellt werden (vgl. ausführlich: DANIEL-SÖLTENFUSS 2024).

Tabelle 2: Verschiedene Theorieperspektiven auf Transfer

Transfer als ...	Zentrale Annahmen
(1) Auswahl- und Anpassungsprozess (z. B. EULER 2005)	Kontextbedingungen und Bedürfnisse der Nachfrageseite sind zu berücksichtigen.
(2) Anpassungs- und Verständigungsprozess (z. B. JENERT/BOSSE 2021)	Zugrunde liegende Kontextbedingungen und Problemstrukturen auf Angebots- und Nachfrageseite sind kommunikativ zu klären.
(3) Lehr- und Lernprozess (z. B. KREMER/THEIS 1995)	Interaktions- und Kommunikationsprozesse über Transferangebote sind bedeutsam und befördern wechselseitig Lehr-Lern-Prozesse der Transferakteure.
(4) Vermittlungs- und Unterstützungsprozess (z. B. SLOANE/EULER/JENERT 2020)	Auf Transfer spezialisierte Akteure befördern bzw. ermöglichen Transfer, indem sie Angebot und Nachfrage zusammenbringen und Interaktionsprozesse moderieren etc.
(5) Linearer Steuerungsprozess (z. B. NICKOLAUS/ZIEGLER/ABEL 2006)	Transfer läuft idealtypisch in sechs aufeinander aufbauenden Phasen ab (Konzeptentwicklung → strukturelle Verankerung).

Euler (2005) ordnet Transfer z. B. als Auswahl- und Anpassungsprozess ein und hebt damit hervor, dass eine Innovation im Sinne eines Transferangebots auf die Bedürfnisse und Kontextbedingungen potenzieller Nachfrager/-innen abgestimmt werden muss. Daran anknüpfend betonen Jenert/Bosse (2021) die Bedeutung von Verständigungsprozessen zwischen Transfergebenden und Transfernachfragenden über transferrelevante Parameter im Entstehungs- und Anwendungskontext. Kremer/Theis (1995, S. 19ff.) sehen Transfer vor diesem Hintergrund vornehmlich als Lernprozess, bei dem über den Austausch zwischen Transfergebenden und Transfernachfragenden eine Weiterentwicklung von Innovationen, beteiligten Akteuren und/oder Prozessen ausgelöst wird. In den meisten Texten wird zudem betont, dass Transfer sehr komplex und voraussetzungsvoll ist. Beispielsweise Sloane/Euler/Jenert (2020) erachten es deswegen als sinnvoll, den Transferprozess durch externe Akteure (z. B. von Transferagenturen) vermitteln und moderieren zu lassen, u. a. um Transferangebot und -nachfrage adäquat zusammenzuführen sowie notwendige Anpassungs-, Austausch- oder Lernprozesse aufseiten der Transfergebenden und/oder Transfernehmenden sowie zwischen den beiden am Transferprozess beteiligten Parteien zu unterstützen. Nickolaus/Ziegler/Abel (2006) nehmen schließlich, anders als die übrigen Ansätze, in ihrem Transfermodell stärker eine steuerungspolitische Perspektive auf und teilen den Transferprozess in sechs (im Idealfall) nacheinander zu absolvierende Handlungsphasen ein, die von der Entwicklung eines Transferkonzepts in Phase 1 bis zur strukturellen Verankerung der Innovation in Phase 6 reichen. Damit verbunden ist die Vorstellung, dass Transferprozesse in Innovationsprogrammen grundsätzlich ähnlich verlaufen bzw. zu verlaufen haben und eine lineare Struktur aufweisen. Rekursive, agile und/oder dialogische Prozesse

werden damit ähnlich wie Lern- und Entwicklungsprozesse in diesem Ansatz tendenziell ausgeblendet.

### 3 Transfer im Innovationsprogramm InnoVET

#### Einordnung von Forschungszugang und kontextueller Bezugspunkte

Auf Basis der vorgenommenen Annäherung wird bereits eine gewisse Heterogenität und Vielfalt möglicher theoretischer Perspektiven auf Transfer deutlich, welche sich in ihrer Komplexität potenziell so oder so ähnlich dann eben möglicherweise auch in den Verständnissen der handelnden InnoVET-Beteiligten widerspiegeln mögen. Zugleich dürften sich diese durch die Eingebundenheit in das Programm jedoch von Beginn an auch mit explizit formulierten oder implizit vermuteten Erwartungen seitens des Mittelgebers konfrontiert sehen. Diese sind dann innerhalb der handelnden Personen in der konkreten Arbeit am Innovationsgegenstand auszubalancieren. Mit anderen Worten: Den Verständnissen der handelnden Akteure kommt aus unserer Sicht besondere Bedeutung zu.

Auf dieser Grundlage war es das Ziel der initialen, explizit explorativ angelegten qualitativen Studie der ITiB-Begleitforschung („Innovations- und Transferprozesse in der Berufsbildung“), erste Einblicke u. a. in die zugrunde liegenden Transferverständnisse der verantwortlichen Akteure als Gestaltungsgrundlage zu gewinnen. Neben den Transferverständnissen wurden im Rahmen der Studie u. a. auch die vorzufindenden Innovationsverständnisse in den Blick genommen. Aufgrund des Schwerpunkts auf dem Themenbereich des Transfers wird nachfolgend allerdings nur auf diesen Ergebnisteil der Interviewstudie eingegangen. Im Rahmen der Studie wurden insgesamt 33 Vertreter/-innen aus allen 17 InnoVET-Projekten in Einzel- und Gruppeninterviews befragt. Die vornehmlich explorativ angelegten Interviews basierten dabei auf halbstrukturierten Interviewleitfäden mit einem hohen Anteil narrationsfördernder Fragen. Die Interviewlänge variierte jeweils zwischen 50 und 95 Minuten. Die Auswertung der vollständigen Interviewtranskripte erfolgte in Anlehnung an Kuckartz und Rädiker 2022 (für weitere Informationen zur Auswertung vgl. DANIEL-SÖLTENFUSS/KREMER/KÜCKMANN 2024).

Aufgrund des begrenzten Umfangs dieses Beitrags wird auf eine darüberhinausgehende ausführliche Beschreibung des Forschungsdesigns und der Forschungsgrundlage verzichtet und stattdessen der Fokus auf die Darstellung und Reflexion zentraler Befunde gelegt, dies kritisch reflektiert und eingeordnet. Nähere Informationen zum übergreifenden Studiendesign – beispielsweise zur theoretischen Grundlage der Kategorienbildung – finden sich jedoch in DANIEL-SÖLTENFUSS/KREMER/KÜCKMANN 2024 sowie DANIEL-SÖLTENFUSS 2024 und DANIEL-SÖLTENFUSS/KREMER/KÜCKMANN 2022.

#### Überblick über Transferstrategien und -verständnisse in InnoVET

Auf Basis unserer Interviewerhebung lassen sich für InnoVET vier Transferstrategien herausarbeiten, die von den Projektakteuren als zentral benannt und von ihnen auf unter-

schiedliche Art und Weise realisiert werden (vgl. hierzu ausführlich: DANIEL-SÖLTENFUSS/KREMER/KÜCKMANN 2024):

- ▶ die Übertragung der in InnoVET entwickelten Innovationen auf andere Kontexte (Transport),
- ▶ die unidirektionale Veröffentlichung der Innovationen oder einer Dokumentation über die Innovation bzw. den Innovationsprozess (Transparenz),
- ▶ der wechselseitige Austausch mit projektexternen Akteuren über Erfahrungen aus dem Innovationsprozess (Austausch) sowie
- ▶ die Weiterentwicklung von Innovationen, Organisationen oder Personen (Lernen).

Tabelle 3 veranschaulicht die genannten Transferstrategien, die im weiteren Verlauf des Kapitels beschrieben und eingeordnet werden:

**Tabelle 3: Transferstrategien der InnoVET-Projekte**

	Transport	Transparenz	Austausch	Lernen
Beschreibung	Übertragung eines Transfergegegenstands von Transfernehmer/-in auf Transfergeber/-in	Veröffentlichung der Innovation oder einer Dokumentation über die Innovation	Kommunikation über Erfahrungen oder Rahmenbedingungen der Innovation	Weiterentwicklung von Innovationen, Organisationen oder Personen
Beispiel	Übertragung einer Lernplattform auf andere Bildungsorganisationen	Veröffentlichung eines Prozessbaukastens, der als Anleitung funktioniert	Austausch mit anderen Projekten über Arbeitsweise, um voneinander zu lernen	Reflexion von Erfahrungen auf der operativen Ebene, Nutzung auf strategischer Ebene

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an DANIEL-SÖLTENFUSS/KREMER/KÜCKMANN 2024

Die Strategie, Innovationen im Sinne eines Transports auf andere Kontexte des Berufsbildungssystems zu übertragen, ist in InnoVET weit verbreitet. In Bezug auf die Transferliteratur sind hierbei Schnittmengen zum Verständnis von Transfer als Auswahl- bzw. Anpassungsprozess erkennbar (z. B. EULER 2005), wenngleich es auch InnoVET-Akteure gibt, die Transfer eher als Kopierprozesse verstehen und damit ein vonseiten der Transferforschung weitestgehend als überholt eingeordnetes Verständnis vertreten. Bei einzelnen Befragten ist dabei sehr deutlich die Vorstellung bzw. der Wunsch erkennbar, die entwickelte Innovation 1:1 auf andere Kontexte, z. B. andere Regionen, Branchen, Bildungsbereiche oder Organisationen, zu übertragen. Andere Projektakteure hingegen gehen – ähnlich wie die Literatur (z. B. JENERT/BOSSE 2021) – davon aus, dass Innovationen für einen Transfer an die Bedarfe und kontextuellen Rahmungen der Transfernehmer/-innen angepasst bzw. auf Basis dieser weiterentwickelt werden müssen. Um die hierfür notwendigen Informationen potenzieller Anwendungsfelder zu erhalten und im Entwicklungsprozess berücksichtigen

zu können, führen einige Projekte beispielsweise schon früh Zielgruppenanalysen durch (vgl. SÖLTENFUSS/KREMER/KÜCKMANN 2024, S. 9).

Einen anderen Ansatz verfolgen diejenigen Projekte, die Transparenz als Transferstrategie angeben. Für sie endet Transfer mit der Veröffentlichung der Innovation oder Projektdokumentation(en) (vgl. ebd.). Der Implementationsprozess sowie die Transfernehmerperspektive werden hier teilweise ausgeblendet oder lediglich im Zuge einer adressatenorientierten Aufbereitung der Dokumentation bzw. Innovation aufgenommen. In mindestens einem Fall werden Dokumentationen als vorläufiges Medium für den Transferprozess allerdings nur deswegen verwendet, weil noch keine relevanten Transfernehmer/-innen existieren bzw. identifiziert werden konnten. Hierbei handelt es sich insofern mehr um eine Notlösung als um die bevorzugte Transferstrategie. Im Lichte der dargestellten Transfertheorien lässt sich die Transferstrategie Transparenz weniger mit dem oben dargestellten, engeren Verständnis von Transfer vereinbaren, sondern geht eher in Richtung Diffusion, da die Übertragung oder Verbreitung der Innovationen nicht geplant oder gestaltet wird, sondern quasi von selbst ablaufen soll.

Als häufig von den Befragten genannte, wenngleich jedoch nicht als zentral angesehene Transferstrategie gilt weiterhin der wechselseitige Austausch, insbesondere zwischen verschiedenen InnoVET-Projekten. Gemeint ist hiermit vor allem eine niedrigschwellige Kommunikation zwischen Akteuren unterschiedlicher Projekte, um potenzielle Gemeinsamkeiten und gegenseitige Unterstützungspotenziale zu identifizieren sowie ggf. Impulse für die eigene Weiterentwicklung (vor allem der Projektinnovationen) zu bekommen. Die Vorstellungen hierzu sind bei den meisten Befragten allerdings eher diffus. Viele haben das Gefühl, dass ein Austausch mit anderen Projekten hilfreich ist bzw. sein könnte, verfolgen in diese Richtung aber kaum eigeninitiativ Schritte. Da es auch programmseitig diesbezüglich vergleichsweise wenig Angebote gibt, verbleibt es weitestgehend bei vereinzelt, anlassbezogenen und eher punktuellen Aktivitäten des Austauschs (vgl. ebd., S. 10). In der Tendenz lässt sich bei dieser Strategie ebenfalls diskutieren, ob es sich hierbei eher um Diffusion als um Transfer im engeren Sinne handelt, wenngleich die geplanten Handlungen etwas zielgerichteter formuliert sind als bei der Strategie Transparenz. Vom Grundgedanken des Austauschs existieren außerdem Überschneidungspunkte zum theoretischen Ansatz, der Transfer vor allem als Verständigungsprozess einordnet (vgl. JENERT/BOSSE 2021). Zentrale Unterschiede bestehen allerdings im Zielhorizont bzw. der sozialkontextuellen Rahmung. Die Transferstrategie Austausch bezieht sich insbesondere auf kommunikative Handlungen innerhalb des InnoVET-Programms und ist tendenziell darauf ausgerichtet, den Innovationsprozess zu verbessern. Mögliche Transferpotenziale (z. B. Erschließung neuer Regionen, Branchen etc.) werden zwar teils mitgedacht, aber zumeist nicht konkret geplant oder forciert. Demgegenüber bezieht sich der theoretische Ansatz unmittelbar auf die Verständigung zwischen Transfergeber/-in und Transfernehmer/-in mit dem Ziel, Transfer zu ermöglichen bzw. zu verbessern.

Schließlich verknüpfen viele Projektakteure Transfer mit Lernen, jedoch in ganz unterschiedlichen Zusammenhängen. Häufig wird Bezug genommen auf den Transfer von Erkenntnissen im Kontext der eigenen Innovationsentwicklung. Impulse von anderen InnoVET-Projekten oder Erfahrungen aus der projektinternen Entwicklungsarbeit bzw. Er-

probungszyklen werden aufgearbeitet und für eine Weiterentwicklung fruchtbar gemacht. Damit wird deutlich, dass, ähnlich wie bei der Transferstrategie Austausch, Transfer als Teil des Innovationsprozesses bzw. Mittel zur Verbesserung des Innovationsprozesses angesehen wird. Der Kontext ist auch hier eher das Programm InnoVET oder das jeweilige InnoVET-Projekt (vgl. SÖLTENFUSS/KREMER/KÜCKMANN 2024, S. 11). In der Ausrichtung auf Lernen und Kompetenzentwicklung bestehen insofern zwar Überschneidungspunkte zum theoretischen Ansatz, der Transfer vor allem als Lernprozess ansieht (vgl. KREMER/THEIS 1995). Auch hier ist als zentraler Unterschied jedoch herauszustellen, dass in der Theorie das Ziel eines Transfers von Innovationen auf andere Kontexte (außerhalb des Programms) leitgebend ist, in dessen Zusammenhang sich Lernprozesse aufseiten von Transfergeber/-in und (potenziellem/potenzieller) Transfernehmer/-in vollziehen.

Ein Verständnis von Transfer als Austausch oder Lernprozess innerhalb des Projektes oder Programms und als Bestandteil der Innovationsarbeit wird programmseitig nicht gestützt, liegt hier der explizite Fokus doch auf der Übertragung der von den Projekten entwickelten Innovationen in die Breite des Berufsbildungssystems und damit zusammenhängend ihrer Verstetigung. Dieser Zielsetzung liegt die Vorstellung eines einheitlichen, linearen Transfervorgangs, der sich im Wesentlichen als Kopier- oder Auswahlprozess gestalten lässt, zugrunde. Insofern wird auf Programmebene am ehesten die Strategie des Transports forciert. In Bezug auf die Transferliteratur sind deutliche Parallelen zum Transfermodell von Nickolaus/Ziegler/Abel (2006) sowie den damit verbundenen Annahmen auszumachen. Die Hauptverantwortung für die Initiierung und Moderation des Transferprozesses wird von politisch-administrativer Seite den InnoVET-Projekten zugewiesen. Flankierende Transferaktivitäten auf Programmebene gibt es kaum; unterstützende Transferprogramme sind ebenfalls nicht vorgesehen.

## 4 Zusammenführende Überlegungen zu der Gestaltung von Transfer in Innovationsprogrammen

Anhand des InnoVET-Programms zeigt sich deutlich, dass Transfer in der Praxis sehr unterschiedlich interpretiert, strategisch geplant und prozessual ausgestaltet wird (vgl. Kap. 3 sowie weiterführend in DANIEL-SÖLTENFUSS/KREMER/KÜCKMANN 2024). Dies ist unseres Erachtens darauf zurückzuführen, dass hier eine breite Vielfalt an Innovationsbereichen und -gegenständen sowie an institutionellen, organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen sowohl aufseiten der Innovationsentwicklung als auch bei den potenziellen Transfernehmern/Transfernehmerinnen in den jeweiligen Branchen und Bildungsbereichen vorliegt. Transferaktivitäten werden durch die beteiligten Bildungsakteure vor dem Hintergrund dieser jeweils spezifischen Gegebenheiten individuell interpretiert und ausgerichtet und im Verlauf der Projektarbeit in der Regel in Bezug auf aktuelle Entwicklungen in den unterschiedlichen Feldern (z. B. Veränderungen im Kontext der Innovationsentwicklung oder Reaktionen potenzieller Transfernehmer/-innen) angepasst. Eine entsprechende Offenheit von Transfer sowie damit verbundene Interpretations- und Handlungsspielräume werden auch in der Literatur vielfach hervorgehoben und über die unterschiedlichen

Schwerpunkte der verschiedenen Transfermodelle (zumindest ansatzweise) aufgenommen (vgl. Kapitel 2).

Die Suche nach einem einheitlichen bzw. einem Modell folgenden Transferverständnis für InnoVET kann vor diesem Hintergrund weder den Gegebenheiten in den Projekten noch den Besonderheiten in den aufnehmenden Transferfeldern und -bereichen gerecht werden, ist aber nichtsdestotrotz in Teilen zu beobachten (vgl. Kapitel 2 und 3). In InnoVET begründet sich diese teils deutlich explizierte Sehnsucht u. a. dadurch, dass die für Transfer verantwortlichen bzw. als verantwortlich gemachten Akteure, insbesondere das InnoVET-Projektpersonal, Grenzen in ihrer Wirk- bzw. Handlungsmacht in Bezug auf Transfer feststellen. Gleichzeitig sind sie aber mit Erwartungen und Druck u. a. von politisch-administrativer Seite konfrontiert, Transfererfolg unter Bezugnahme auf implizite Vorstellungen nachzuweisen, und suchen deswegen nach Orientierung oder Hilfestellung. Vor diesem Hintergrund nehmen wir hier Überlegungen vor, wie ein systematischer Transfer im Rahmen von Innovationsprogrammen gestärkt werden kann. Es werden aber auch Grenzen aufgezeigt und Aufgabenfelder für das Berufsbildungssystem formuliert. Dabei stellen wir zunächst fest, dass die Handlungsbereiche der Projekte begrenzt sind und es erforderlich erscheint, Transfer auch als eine Handlungsaufgabe auf Programmebene zu verstehen, insbesondere sofern institutionelle und systemische Veränderungsbedarfe aufgenommen werden sollen.

Innovation und Transfer zeigen sich dabei nicht als zwei losgelöste Aufgaben. Der Grad der Innovation oder die Berücksichtigung von Besonderheiten des Entwicklungsfeldes und der Implementation können dazu führen, dass ein Transfer erschwert wird und besonderer Anstrengungen bedarf (vgl. DANIEL-SÖLTENFUSS 2024; DANIEL-SÖLTENFUSS/KREMER/KÜCKMANN 2024). Gleichmaßen zeigt sich der Transfer als ein eigenständiger Prozess, der aktuell weitgehend aus der Perspektive der Innovationsprojekte gedacht wird. Dies erfordert einerseits aus dem Projekt heraus die Erarbeitung und Realisierung einer Transferstrategie und andererseits die aktive Rezeption vonseiten der Transfernehmenden. Damit benötigt Transfer eine Verankerung im Innenverhältnis und den Aufbau von Interaktions- und Kommunikationsstrukturen im Außenverhältnis. Transfer kann nur gelingen, wenn die Transfernehmenden den Übertragungsakt als eine innovative Entwicklung in der eigenen Organisation verstehen und dabei eine entsprechende Begleitung erfahren können. Hierfür ist erforderlich, dass Transfer auch auf Programmebene nicht nur makroperspektivisch als Skalierungsvorhaben im Sinne von Dissemination betrachtet und von den Projekten eingefordert wird. Stattdessen ist zu berücksichtigen, dass Transfer jeweils individuell vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen in Entwicklungs- und Anwendungsfeldern sowie der Spezifika des jeweiligen Transfergegenstands ausgestaltet werden muss. Die spezifischen Kontext- und Bedürfnislagen der Implementationsseite können nur dann ansatzweise aufgenommen werden, wenn Implementationsakteure aktiv in den Transferprozess einbezogen werden. Die hierfür notwendigen, umfassenden Transferaktivitäten können die Projekte nicht alleine bewältigen, sondern sie benötigen Unterstützung auf Programmebene o. Ä.

Auf Basis der uns geschilderten Erfahrungen zu Transfer im InnoVET-Kontext ergeben sich damit zwei Handlungsfelder auf Projekt- und auf Programmebene:

### ***Stärkung des Transfers auf Projektebene***

Transfer kann unseres Erachtens nicht von den Innovationskonzepten/-produkten und den darauf bezogenen Problemlagen gelöst werden. Dementsprechend ist es erforderlich, die Entstehungs- und Entwicklungskontexte von Innovationskonzepten aufzudecken, um den Transfernehmenden die Möglichkeit zu geben, eine Adaption auf den eigenen Kontext vorzunehmen. Dies bietet Potenziale zur Weiterentwicklung der Innovation und zeigt ebenso den auf die Transferinstitution bezogenen Entwicklungsbedarf. Gerade dies bedarf eines Erkennens der eigenen Transferverständnisse sowie des Aufdeckens der damit verbundenen Transferhandlungen. Zudem ist auch die Bestimmung von Handlungsgrenzen und die Einbeziehung von Akteuren, die Veränderungsprozesse mitgestalten und vorantreiben können, von besonderer Bedeutung. Die folgenden Aspekte deuten notwendige Aktivitäten an:

- ▶ Reflexion und Erfassung der Bedingungsdimensionen,
- ▶ Bestimmung der spezifischen Entwicklungsbedingungen und Aufdeckung notwendiger Bedingungen vor Ort,
- ▶ Stärkung der Verständigung mit potenziellen Transfernehmenden,
- ▶ Klärung der Frage, welche Veränderungen mit einem Transfer kurz-, mittel- und langfristig verbunden sind.

### ***Stärkung des Transfers auf Programmebene***

Ein Transfer auf Projektebene stellt eine enge Anbindung an die Innovationen sicher und bietet hier direkte Anschlusspunkte an die Entwicklungsarbeiten. Gleichmaßen erfordert dies aber auch von Transfernehmenden, dass potenzielle Transferfelder aufgedeckt werden, entsprechende Transfermaßnahmen umgesetzt werden können und eigene Handlungsperspektiven befragt werden. Die Programmebene ist hier aufgefordert, Standards und Erwartungshaltungen zu formulieren sowie die Entwicklung der Transferstrategien und darauf bezogene Maßnahmen zu stärken. Dies ist nicht eine nachgelagerte ergänzende Aufgabe, sondern sollte strategisch in die Programmentwicklung mit dem Ziel aufgenommen werden, Transferstrategien mit der gewünschten Reichweite in den Projekten zu verankern. Dabei kann Transfer nicht als eine isolierte Aufgabe betrachtet werden. InnoVET war als ein entwicklungsoffenes und breit angelegtes Programm konzipiert, dementsprechend kann ein eher eng gefasstes und einheitliches Transferverständnis vonseiten der Programmbegleitung zu Irritationen aufseiten der Projektdurchführenden führen bzw. offene Entwicklungsprozesse infrage stellen. Dies erfordert auf Programmebene u. a. folgende Maßnahmen:

- ▶ Bestimmung des Wechselverhältnisses von Innovation und Transfer (Komplexität und Grad der Innovation vs. Begrenzung der Transfermöglichkeiten),
- ▶ Angebot von Möglichkeiten zur Reflexion der Transferstrategien und -aktivitäten,
- ▶ Schaffung von Kommunikations- und Interaktionsräumen zwischen Projekten im Rahmen von Programmaktivitäten,

- ▶ Aufnahme von spezifischen Herausforderungen in einzelnen Branchen, Berufsbildungsbereichen o. Ä.,
- ▶ Bestimmung von Grenzen der Berufsbildungssysteme sowie Bedarf zur Weiterentwicklung,
- ▶ Verankerung projektübergreifender themen- oder branchenbezogener Aktivitäten.

## 5 Fazit: Transfer als Prozess

Transfer wird kaum einheitlich gefasst und kann nicht von den jeweiligen Innovationskontexten gelöst werden. Transfer als nachgelagerte Aufgabe im Rahmen von Innovationsprojekten zu betrachten, greift zu kurz. Vielmehr ist eine systematische Verschränkung mit der Innovationsentwicklung und insbesondere den Implementationsaktivitäten erforderlich. Ebenso kann die in der Antragslogik verhaftete Fokussierung auf die Anbieterperspektive kaum der Transferproblematik gerecht werden. Dies birgt die Gefahr, Transfer verkürzend als einen Übertragungsakt zu verstehen und weniger als eine Gestaltungsaufgabe aus Perspektive der Transfernehmenden. Die Innenperspektive des jeweiligen Innovationsprojekts hat hier Grenzen und es erscheint aus unserer Sicht nicht sinnvoll, die entsprechenden Gestaltungsanforderungen lediglich aus der Programmebene an die Innovationsprojekte heranzutragen. Damit ist gemeint, dass eben kein Transfermodell über alle Innovationsprojekte vorgegeben wird, sondern genau die Erarbeitung eines Transferverständnisses als Ausgangspunkt für projektspezifische Transferansätze und -maßnahmen gestärkt wird. Darüber hinaus zeigt sich aus Sicht der Transfernehmenden Transfer als Implementationsaufgabe. Hier wäre auch auf Programmebene zu bestimmen, ob dieser einer besonderen Begleitung bedarf.

Dementsprechend wäre unseres Erachtens das Prozesshafte des Transfers im Zusammenspiel von Programm- und Projektebene stärker hervorzuheben, als eigenständige Aufgabe zu interpretieren und damit bereits im Rahmen der Innovationsentwicklung an die Projekte heranzutragen. Die Transferaufgabe muss so von den Innovationsprojekten getragen werden, erfordert jedoch eine systematische Prozessunterstützung.

## Literatur

- BMBF – BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): Exzellenz fördern. Berufsbildung stärken. Wie die InnoVET-Projekte die berufliche Bildung in Deutschland voranbringen. Bonn, Berlin 2021
- BMBF – BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): Bekanntmachung. Förderrichtlinien zur Durchführung des Bundeswettbewerbs „Zukunft gestalten – Innovationen für eine exzellente berufliche Bildung (InnoVET)“, Bundesanzeiger vom 17.01.2019. Bonn 2019. URL: [https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/bekanntmachungen/de/2019/01/2217\\_bekanntmachung](https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/bekanntmachungen/de/2019/01/2217_bekanntmachung) (Stand: 29.11.2024)
- BORMANN, Inka: Zwischenräume der Veränderung. Innovationen und ihr Transfer im Feld von Bildung und Erziehung. Wiesbaden 2011

- DANIEL-SÖLTENFUSS, Desiree: Innovativer Transfer oder Transfer von Innovationen? Transfer im Kontext der Entwicklung von Berufsbildungsinnovationen am Beispiel des InnoVET-Programms. In: bwp@ – online, (2024) Spezial 21, S. 1–23. URL: [https://www.bwpat.de/spezial21/daniel-soeltenfuss\\_spezial21.pdf](https://www.bwpat.de/spezial21/daniel-soeltenfuss_spezial21.pdf) (Stand: 26.09.2024)
- DANIEL-SÖLTENFUSS, Desiree; KREMER, H.-Hugo; Kückmann, Marie-Ann: Go with the flow?! Transferverständnisse und -strategien als Grundlage der Gestaltung von Transferprozessen im Kontext des InnoVET-Programms. In: KÖGLER, Kristina; KREMER, H.-Hugo; HERKNER, Volkmar (Hrsg.): Jahrbuch der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung 2024. Opladen u. a. 2024, S. 182–197
- DANIEL-SÖLTENFUSS, Desiree; KREMER, H.-Hugo; Kückmann, Marie-Ann: Innovations- und Transferprozesse in der beruflichen Bildung als Forschungs- und Entwicklungsgegenstand. Verständnis, Praktiken und Gestaltung. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 118 (2022) 4, S. 684–697
- DIETRICH, ANDREAS: Die Transferdiskussion in der Modellversuchsforschung im Spannungsfeld pluraler Interessen und Qualitätserwartungen. In: SEVERING, Eckart; WEISS, Reinhold (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Berufsbildungsforschung. Bonn 2013, S. 89–104. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/6990> (Stand: 01.08.2024)
- EULER, Dieter: Transfer von Modellversuchsergebnissen in die Berufsbildungspraxis – Ansprüche, Probleme, Lösungsansätze. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 101 (2005) 1, S. 43–57. URL: <https://www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?Fid=3020301> (Stand: 01.08.2024)
- JÄGER, Michael: Transfer in Schulentwicklungsprojekten. Wiesbaden 2004
- JENERT, Tobias; BOSSE, Elke: Lehrentwicklung an Hochschulen als transferorientierte Netzwerkarbeit: Das Bündnis für Hochschullehre Lehren. In: SCHMIDT, Uwe; SCHÖNHEIM, Katharina (Hrsg.): Transfer von Innovation und Wissen. Gelingensbedingungen und Herausforderungen. Wiesbaden 2021, S. 265–286
- KREMER, H.-Hugo: Implementation didaktischer Theorie – Innovationen gestalten: Annäherungen an eine theoretische Grundlegung im Kontext der Einführung lernfeldstrukturierter Curricula. Paderborn 2003
- KREMER, H.-Hugo; THEIS, Monika: Zum Transferverständnis: Versuch einer theoretischen Grundlegung. In: TWARDY, Martin (Hrsg.): Abschlußbericht Transferprojekt „Innovationstransfer Berufsbildung zur Entwicklung einer Bildungsorganisation im Handwerk in den neuen Bundesländern“ mit den Schwerpunkten Meistersausbildung, Betriebliche Ausbildung, Ausbildungsberatung. Köln 1995, S. 15–70
- KUCKARTZ, Udo; RÄDIKER, Stefan: Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim, Basel 2022
- NICKOLAUS, Reinhold; ZIEGLER, Birgit; ABEL, Marcus: Anlage der Expertise und Ergebnisse im Überblick. In: NICKOLAUS, Reinhold; GRÄSEL, Cornelia (Hrsg.): Innovation und Transfer – Expertisen zur Transferforschung. Baltmannsweiler 2006, S. 972
- ROLFF, Hans-Günter: Grundlagen der Schulentwicklung. In: BUHREN, Claus G.; ROLFF, Hans-Günter (Hrsg.): Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung. Weinheim 2018, S. 12–39
- SCHRADER, Josef; HASSELHORN, Marcus; HETFLEISCH, Petra; GOEZE, Annika: Stichwortbeitrag Implementationsforschung: Wie Wissenschaft zu Verbesserungen im Bildungssystem beitra-

- gen kann. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 23 (2020) 1, S. 9–59. DOI: <https://doi.org/10.25656/01:23310> (Stand: 01.08.2024)
- SLOANE, Peter F. E.; EULER, Dieter; JENERT, Tobias: Transfer und Kooperation im regionalen Kontext. Erfahrungen aus der Forschung zu kommunalem Bildungsmanagement. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 49 (2020) 4, S. 30–34. URL: <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/16811> (Stand: 26.09.2024)
- SLOANE, Peter F. E.; FISCHER, Martin: Modellversuchsforschung. In: RAUNER, Felix; GROLLMANN, Philipp (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. Bielefeld 2018, S. 790–799
- SOUVIGNIER, Elmar; HASSELHORN, Marcus: Transfer und Implementation. In: BECKER-MROTZEK, Michael; GOGOLIN, Ingrid; ROTH, Hans-Joachim; STANAT, Petra (Hrsg.): Grundlagen der sprachlichen Bildung, Münster 2023, S. 291–298