

WIRTSCHAFTS- UND BERUFSPÄDAGOGISCHE WERKE
BAND 2

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

***CommuniAction* – Kommunikation und Verständigung spielerisch fördern und gestalten**

Eine praxisorientierte Handreichung für Akteur:innen in Innovations- und Verbundprojekten in der beruflichen Bildung

WIRTSCHAFTS- UND BERUFSPÄDAGOGISCHE WERKE

Band 2

Herausgebende der Reihe:

Prof. Dr. Marc Beutner

Prof. Dr. Hubert Ertl

Prof. Dr. Tobias Jenert

Prof. Dr. Karina Kiepe

Prof. Dr. H.-Hugo Kremer

Department Wirtschaftspädagogik

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Universität Paderborn

Warburger Str. 100

33098 Paderborn

In der Reihe Wirtschafts- und Berufspädagogische Werke werden u. a. aus Forschungs- und Entwicklungsprojekten oder studentischen Projekt- und Entwicklungsarbeiten Handreichungen, Praxisbeispiele, erste Zugänge zu Themen oder Handlungsanregungen für die innovative Gestaltung von Praxis veröffentlicht. Es können hierbei erste Arbeitszusammenhänge, Diskussionsanregungen oder Beiträge zur Gestaltung innovativer Praxis aufgenommen werden.

***CommuniAction* – Kommunikation und Verständigung spielerisch fördern und gestalten**

Eine praxisorientierte Handreichung für Akteur:innen in
Innovations- und Verbundprojekten in der beruflichen
Bildung



Innovations- und Transferprozesse
in der Berufsbildung

COMMUNI*AC*TION

Impressum

CommuniAction – Kommunikation und Verständigung spielerisch fördern und gestalten

Eine praxisorientierte Handreichung für Akteur:innen in Innovations- und Verbundprojekten in der beruflichen Bildung

Das dieser Handreichung zugrunde liegende Vorhaben ITiB (Innovations- und Transferprozesse in der Berufsbildung) wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (jetzt Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend) unter dem Förderkennzeichen 21IVFB02 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor:innen.

INNOVET

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend

INNOVET
BEGLEIT-
FORSCHUNG³

Paderborn, 2026

Autor:innen:

Friederike Breuing

Desiree Daniel-Söltenfuß

H.-Hugo Kremer

Marie-Ann Kückmann

Bildnachweise:

Icons im Haupttext und auf den Methodenkarten:

CocoMaterial; lizenziert unter CC0 1.0 Universal (CC0 1.0)

Public Domain Dedication; zu finden

unter <https://cocomaterial.com>

Sketchnotes: Friederike Breuing & Marie-Ann Kückmann

Herausgebende:

Prof. Dr. Marc Beutner

Prof. Dr. Hubert Ertl

Prof. Dr. Tobias Jenert

Prof. Dr. Karina Kiepe

Prof. Dr. H.-Hugo Kremer

Department Wirtschaftspädagogik

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

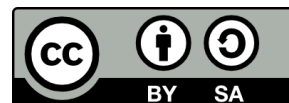
Universität Paderborn

Warburger Str. 100

33098 Paderborn

Lizenzhinweis:

Die Handreichung „CommuniAction – Kommunikation und Verständigung spielerisch fördern und gestalten. Eine praxisorientierte Handreichung für Akteur:innen in Innovations- und Verbundprojekten in der beruflichen Bildung“ von Friederike Breuing, Desiree Daniel-Söltenfuß, H.-Hugo Kremer und Marie-Ann Kückmann ist lizenziert unter CC BY-SA 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>). Ausgenommen von der Lizenz sind das Deckblatt sowie die verwendeten Wort-/Bildmarken bzw. Logos und Zitate.



Vorbemerkung



MfG – drei Buchstaben, die allgemein für „Mit freundlichen Grüßen“ stehen. Im technischen Bereich kann MFG allerdings auch „Messfrequenzgenerator“ bedeuten. Wussten Sie es? Wir, ehrlich gesagt, nicht. Ein Kürzel, zwei verschiedene Bedeutungen – je nach dem mit wem Sie sprechen, können dann wohl ziemlich schnell Missverständnisse entstehen.

Wie zügig man sich missverstehen kann, konnten wir aus Perspektive der Begleitforschung ITiB (Innovations- und Transferprozesse in der Berufsbildung) im Rahmen des BMBF-Förderprogramms InnoVET feststellen, aus dem auch das obige Beispiel stammt. Stellen Sie sich vor, wie vielfältig die Kommunikation in den 17 Innovationsprojekten mit über 80 Verbundpartner sein kann – und manchmal herausfordernd. **Wie also zusammenarbeiten, wenn man vielleicht aneinander vorbeiredet? Aber wie Innovationen nachhaltig gestalten, wenn nicht zusammen?**

In der beruflichen Bildung treffen in Innovationsvorhaben oft unterschiedliche Akteur:innen aufeinander, aus Wissenschaft und Praxis, Betrieben und Kammern, aus verschiedenen Branchen oder Regionen, um Synergien und Ressourcen zu bündeln. Unterschiedliche Hintergründe und institutionelle Eingebundenheiten bedeuten meist aber auch verschiedene Arbeitsweisen, Interessenslagen und Begriffsverständnisse. Umso wichtiger ist dann Kommunikation! Als Gelingensbedingung für eine zielführende Zusammenarbeit, kann es aus unserer Sicht daher ratsam sein, einer gegenseitigen Verständigung gezielt Aufmerksamkeit und Raum zu schenken.

Mit der Handreichung möchten wir eine Unterstützung anbieten, genau das zu tun: **Kommunikation in Projekten beruflicher Bildung bewusster zu gestalten**, also gezielt Kommunikationsanlässe zu schaffen. Dazu konnten wir in ITiB ein Kommunikationsinstrument entwickeln und erproben, das wir hier als Ergebnis teilen möchten:

CommuniAction

CommuniAction – ‚Communication‘ und ‚Action‘ miteinander verwoben – steht vor allem für **spielerorientierte Methoden**, die sich für uns u. a. durch ihre Leichtigkeit und besondere Themenbezogenheit als kommunikationsfördernd bewiesen haben. Die Idee ist, selbst in ‚Aktion‘ zu kommen und Kommunikation bewusst als wichtige Basis

der Zusammenarbeit zu gestalten. Daher ist unser Anliegen, dass das Instrument **nach Bedarf an den eigenen Prozess angepasst** wird. In der Handreichung zeigen wir also zwar zwei mögliche Anwendungsszenarien auf, wir laden Sie dennoch ein, eine bewusste Adaption an den eigenen Kontext vorzunehmen. Ausgewählte Reflexionsimpulse sollen eine Hilfestellung bieten, Erkenntnisse für die eigene Projektpraxis und das Miteinander zu gewinnen.

Mit der Handreichung richten wir uns insbesondere an Projektleitungen, -begleitungen und -koordinator:innen sowie alle Bildungsakteur:innen, die in Innovationsvorhaben und/ oder Teamsituationen (mit-)wirken und Kommunikationsprozesse aktiv anstoßen und anreichern möchten. Wir möchten Ihnen anwendungsnahe Anregungen bieten und Sie zum Ausprobieren einladen – themenbezogen und mit Blick auf komplexe Anforderungen an eine Zusammenarbeit im Kontext von Innovationsprojekten in der Berufsbildung. Entsprechend ist das Dokument als praxisorientiertes Angebot gedacht; wer sich stärker für den wissenschaftlichen Hintergrund interessiert – für diejenigen verlinken wir vertiefende Lektüre.

Danken möchten wir zudem allen Personen aus InnoVET und darüber hinaus, die unser Instrument bereits erprobt und mit ihrem Feedback zur (Weiter-)Entwicklung beigetragen haben. Ganz herzlichen Dank dafür!

Und nun wünschen wir Ihnen viel Freude beim Lesen und anschließenden Erproben!

Friederike Breuing
Desiree Daniel-Söltenfuß
H.-Hugo Kremer
Marie-Ann Kückmann

Das ITiB-Projektteam



Inhaltsverzeichnis

Lesehinweise	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
1 Einführung	1
1.1 Kontext und Genese von CommuniAction: Das InnoVET-Programm und das Begleitforschungsprojekt ITiB.....	1
1.2 Aufbau der Handreichung.....	2
2 Innovations- und Transferprozesse gemeinsam gestalten	5
2.1 Gestaltung von Innovations- und Transferprozessen in Zusammenarbeit von Praxis, Forschung und Politik.....	5
2.2 Prozessorientierte Kommunikation und Verständigung als Gelingensbedingung der Zusammenarbeit in InnoVET...	6
2.3 Der Programmkontext als spezifische Rahmenbedingung der Projektarbeit in InnoVET.....	7
2.4 Verbindung zum Instrument CommuniAction	10
3 CommuniAction.....	13
3.1 Grundidee und Entwicklung	13
3.2 Spielaufbau und -ablauf	14
3.3 Die Methoden: Übersicht und Anleitung.....	19
3.3.1 Kategorie: Innovation	20
M1 Vision Lab	20
M2 Points of View.....	22
3.3.2 Kategorie: Transfer.....	24
M3 Vision Lab Transfer.....	24
M4 Top oder Flop.....	26
M5 Link & Reflect	28
3.3.3 Kategorie: Begriffe	30
M6 Telepathie.....	30
M7 Creative Flow.....	32
M8 In Other Words	34
3.3.4 Kategorie: Personen	36
M9 Memory Lane	36
M10 Match & Meet.....	38
4 Exemplarische Anwendungsszenarien von CommuniAction	41
4.1 Prozessbegleitender Einsatz im eigenen Projekt	41

4.2	Punktueeller Einsatz: Workshops	42
4.2.1	Zu Beginn des Projektes: Beispiel Visionsworkshop	42
4.2.2	Im Projekt: Beispiel Transfer-Push-Workshop.....	46
5	Zusammenführung und Ausblick auf den Anhang	51
	Literaturverzeichnis.....	VI
	Das ITiB-Projektteam	VIII
	Weiterführende ITiB-Projektpublikationen	IX
	Anhang (Material & Druckvorlagen)	X

Lesehinweise

1. Grundsätzlich sind Verlinkungen und Querverweise im Text **markiert**. Mit deren Hilfe können Sie bspw. zügig zu den Abbildungen oder zu den Materialien im Anhang navigieren.
2. Zwischen den Kapiteln finden Sie zu Illustration einzelne Seiten mit Zitaten zum Thema der Handreichung: Kommunikation und Verständigung. Diese stammen aus unseren Erhebungen im InnoVET-Kontext.
3. Die nachfolgenden Beispiele zeigen zudem die Verwendung unterschiedlicher Symbole im Textverlauf:



Informationsbox

Hier finden sich ergänzende (Hintergrund-)Informationen.



Hinweisbox

Hier finden sich wichtige zu beachtende Hinweise.



Impulsbox

Hier finden sich ergänzende Impulse oder Wissenswertes.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das berufliche Bildungspersonal als zentrale Gestaltende im Kontext von Transformationen (entnommen aus: Breuing et al., 2026, F. 2)	1
Abbildung 2: Innovationsdimensionen im Kontext von InnoVET (entnommen aus: Breuing et al., i. E.)	6
Abbildung 3: Transferverständnisse in InnoVET (entnommen aus: Breuing et al., i. E.)	6
Abbildung 4: Moderierte Verständigung auf Projekt- und Programmebene als Chance für die Transfergestaltung (entnommen aus: Breuing et al., 2025a)	8
Abbildung 5: Die vier zentralen Oberkategorien und inhaltlichen Schwerpunkte von CommuniAction (eigene Darstellung)	14
Abbildung 6: Exemplarischer Aufbau einer Methodenkarte (eigene Darstellung)	19
Abbildung 7: Ausfüllbeispiel Transfer-Feedbackmethode (eigene Darstellung)	48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht und Kategorienzuzuordnung der spielerischen Methoden (eigene Darstellung)	15
Tabelle 2: Mögliche Reflexionsvarianten (eigene Darstellung)	16
Tabelle 3: Mögliche Einsatzbereiche der CommuniAction-Methoden im Projektverlauf (eigene Darstellung)	42

”

... diese Sprachfähigkeit überhaupt im Projekt zu erzeugen, mit gemeinsamen Begrifflichkeiten umzugehen und sich überhaupt mal genau drauf zu einigen, was ist eigentlich unser gemeinsamer Innovationsanspruch, was ist unsere gemeinsame Idee, die uns trägt, das immer wieder quasi zu thematisieren und immer gemeinsam weiterzuentwickeln, ist, glaub ich, schon ... eine extreme Herausforderung.

(P3B1_1)

1 Einführung

1.1 Kontext und Genese von CommuniAction: Das InnoVET-Programm und das Begleitforschungsprojekt ITiB

Das Berufsbildungssystem in Deutschland wird von diversen Akteur:innen unterschiedlicher Institutionen getragen und gestaltet, wie z. B. Kammern, Betriebe, politischen Träger, berufsbildenden Schulen, (Hoch-)Schulen u. v. m. Durch gesamtgesellschaftliche Transformationen (bspw. Digitalisierung, Inklusion, Mediatisierung) sind diese wiederum mit einem „stetigen Veränderungsdruck“ (Wilbers, 2023, 395) konfrontiert. Wandel und eine regelmäßige Anpassung der Praktiken vor Ort werden damit zur Normalität. Eine wichtige Rolle nimmt hierbei das Bildungspersonal ein. Schließlich sind es unserer Meinung nach insbesondere die jeweiligen Personen, die die genannten Institutionen (mit-)gestalten (Abbildung 1).

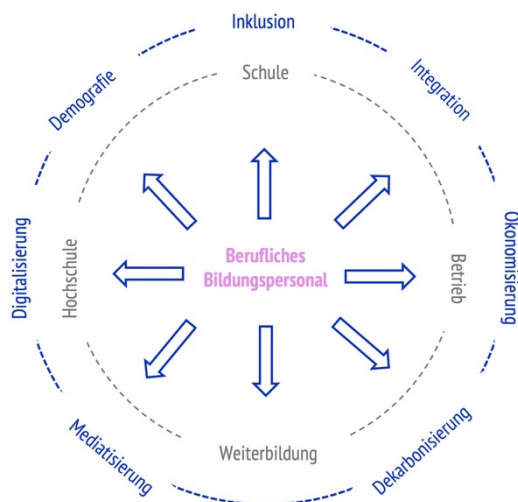


Abbildung 1: Das berufliche Bildungspersonal als zentrale Gestaltende im Kontext von Transformationen (entnommen aus: Breuing et al., 2026, F. 2)

Bildungspolitisch werden als Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen und zur Weiterentwicklung des (Berufs-)Bildungssystems seit Jahrzehnten sog. (Innovations-)Programme eingerichtet (Wilbers, 2023, 395). In deren Zuge werden Projekte (auch: Modellversuche) mit dem Ziel gefördert, Innovationen zu entwickeln, zu erproben

und zu verstetigen (Euler & Sloane, 1998, 313; Dehnbostel et al. 2010, 149; Kehrbaum, 2009, 29; Wilbers, 2023). Dies ist auch im InnoVET-Programm¹ der Fall gewesen, in dem deutschlandweit 17 Projekte mit dem Ziel der Innovationsgestaltung gefördert wurden (BMBF, 2021).



Das InnoVET-Programm

Im Innovationswettbewerb „Zukunft gestalten – Innovationen für eine exzellente berufliche Bildung“ (oder kurz: InnoVET) sind vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (jetzt: Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend) im Rahmen der Exzellenzinitiative Berufliche Bildung insgesamt 17 Projekte (mit insgesamt 88 Verbundpartnern) mit einem Volumen von 74 Millionen Euro gefördert worden (BMBF, 2024, 1-3).

Das Ziel war es, Innovationen für die Berufsbildung zu entwickeln und zu erproben (BMBF, 2021, 4). Die fokussierten Innovationen wiesen dabei eine hohe Bandbreite auf – von einzelnen Fortbildungen bis zur Studienintegrierten Ausbildung (BMBF, 2024, 2-3).

Auf der InnoVET-Website (Link in der Fußnote) finden sich weitere Informationen zu den einzelnen Projekten und Ergebnissen.

Die über 80 Verbundpartner in den Projekten wiesen eine hohe institutionelle Vielfalt auf; beteiligt waren etwa berufsbildende Schulen, Kammern, Unternehmen, Bildungszentren, Überbetriebliche Bildungsstätten, Hochschulen, Forschungseinrichtungen etc. (BMBF, 2021, 4). Deutlich wird die komplexe Anlage des Innovationsprogrammes sowie die Perspektivenvielfalt. Notwendig ist es deswegen aus Sicht der einzelnen Projekte, sich innerhalb des

¹ [Link zur InnoVET-Website](#) (Stand: Juni 2026).

Verbundes zu organisieren, zu strukturieren und abzustimmen. Diese Handlungsfelder werden insbesondere vom Projektpersonal bzw. Bildungspersonal vor Ort übernommen. Den gestaltenden Akteur:innen wird damit eine wichtige Rolle zuteil. Wie also gehen sie damit um? Wie gestalten sie die entsprechenden Kooperationsprozesse? Wie gestalten sie die Innovationsprozesse? Das sind (neben anderen Schwerpunkten) Fragen, denen in der übergeordneten InnoVET-Begleitforschung² ITiB³ nachgegangen wurde.



Das Begleitforschungsprojekt ITiB



Die InnoVET-Begleitforschung ITiB („Innovations- und Transferprozesse der Berufsbildung“) stellte eines von drei übergeordneten Begleitforschungsprojekten zum InnoVET-Programm dar (Daniel-Söltenfuß et al., 2022; Ertl & Peitz, 2022) und war an der Universität Paderborn am Department Wirtschaftspädagogik angesiedelt.

Im Zentrum von ITiB standen die Innovations- und Transferprozesse der InnoVET-Projekte. Dabei wurde z. B. adressiert, was die InnoVET-Projekttakteur:innen unter Innovation und Transfer verstehen, welchen Herausforderungen sie begegneten oder welche förderlichen Bedingungen sie wahrgenommen haben (Breuing et al., i. E.; Daniel-Söltenfuß et al., 2022).

Dem Projekt lag dabei ein gestaltungsorientierter Forschungszugang zugrunde, der eine enge Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis vorsieht (**Kapitel 3**; Breuing et al., i. E.).

Aus ITiB heraus ist auch die vorliegende Handreichung entstanden.

Eine übergreifende Beobachtung und Erkenntnis in ITiB war die Tatsache, wie wichtig und gleichzeitig herausfordernd die gegenseitige Verständigung bei der Zusammen-

arbeit in Verbundprojekten sein kann, z. B. aufgrund unterschiedlicher Organisationskulturen und -praktiken der Partner (Breuing & Kremer, 2026; Breuing et al., i. E.; 2026; Daniel-Söltenfuß et al., 2022; Kückmann, 2022). Dies stellt auch den Ausgangspunkt der Handreichung und des Instrumentes CommuniAction dar (Kückmann, 2023).

Im ITiB-Projektverlauf konnten wir daran anknüpfend im Rahmen des gestaltungsorientierten Forschungsansatzes verschiedene Methoden entwickeln und erproben. Diese zielen auf die Förderung der themenbezogenen Kommunikation im Projektteam und wurden im Instrument CommuniAction zusammengeführt. Das Instrument ist von der Anlage her zunächst auf die Arbeit innerhalb eines Projektteams ausgerichtet. Daher werden mit CommuniAction insbesondere Projektleitungen und -koordinierende als mögliche Verantwortliche für die Zusammenarbeit im Projekt angesprochen. Möglich ist es aber selbstverständlich, die Methoden für den projektübergreifenden Einsatz zu adaptieren und z. B. auf Programmebene zur Stärkung der Kommunikation einzubinden (siehe dazu auch **Kapitel 2.3** und **2.4**).

Die Methoden sollen zudem eine Möglichkeit bieten, Verantwortung für die eigenen Prozesse zu übernehmen und somit die eigene Selbstwirksamkeit zu stärken. Daher ist es auch vorstellbar und erwünscht, eine Anpassung an die eigenen Bedarfe vorzunehmen – bspw. mit den vielfältigen Druckvorlagen im **Anhang**.

1.2 Aufbau der Handreichung

Den Hauptteil der Handreichung stellt unser Kommunikationsinstrument dar:



Wer direkt damit direkt loslegen möchte, klickt **hier**.

Um den Einstieg zu erleichtern und besser zu verdeutlichen, wie wir bei der Entwicklung und Auswahl bzw. Anpassung der Methoden vorgegangen sind, möchten wir im nächsten Kapitel zunächst einige grundlegende Gedanken

² [Link](#) zur Website und [Link](#) zur Dokumentation der Abschlusstagung der übergeordneten trilateralen InnoVET-Begleitforschung (Stand: Juni 2026).

³ [Link](#) zur ITiB-Projektwebsite (Stand: Juni 2026).

und ausgewählte Erkenntnisse aus dem Projekt ITiB anbieten (**Kapitel 2**). Wir sehen insbesondere in der beruflichen Bildung ein prozesssensibles Vorgehen sowie Kommunikation als wichtige Gelingensbedingungen für eine zielführende Zusammenarbeit im Kontext von Innovation und Transfer. Das erläutern wir nachfolgend aus Perspektive der Begleitforschung ITiB, ohne dabei den Rahmen einer Handreichung zu sprengen. Für geneigte Leser:innen verlinken wir **weiterführende (Forschungs-)Beiträge**.



Praxisorientierte Handreichung

Die Handreichung ist insgesamt bewusst darauf ausgerichtet, möglichst handhabbare Praxismaterialien zur Verfügung zu stellen. Dementsprechend geht es auch nicht so sehr darum, das wissenschaftliche Projekt detailliert darzustellen. Dafür erfolgen entsprechende Verweise auf wissenschaftliche Publikationen.

Die Materialien sind zudem nicht als vollumfängliche Sammlung und fertiges Spiel, sondern als erstes Angebot und Einladung dafür zu verstehen, damit weiterzuarbeiten und für die eigenen Bedarfe zu adaptieren/zu ergänzen.

Die Grundidee und die einzelnen Bestandteile unseres Instrumentes werden in **Kapitel 3** beschrieben und dargestellt. In **Kapitel 4** stellen wir schließlich zwei mögliche Anwendungsszenarien unseres Instrumentes vor: einen *prozessbegleitenden* Einsatz oder einen *punktuellen* Einsatz im Rahmen einzelner Workshops. Damit möchten wir Sie anregen, das Instrument oder einzelne Bestandteile je nach individuellem Bedarf für sich nutzen, wie es in Ihren Prozess passt. Die Anwendungsszenarien mögen dabei als erster Anhaltspunkt dienen.

Schließlich finden sich **im Anhang** diverse Druckvorlagen (auch Blanko-Druckvorlagen für eigene Adaptionen) – in der Hoffnung, dass die Materialien Ihnen so eine Unterstützung bieten.

”

Also da da prallten wirklich sehr unterschiedliche Verständnisse aufeinander und das hat enorm lange gedauert, bis man da auch nur irgendwie auf eine gewisse Verständigung gekommen ist

(P4B4_2)

2 Innovations- und Transferprozesse gemeinsam gestalten

2.1 Gestaltung von Innovations- und Transferprozessen in Zusammenarbeit von Praxis, Forschung und Politik

Innovation und Transfer als Handlungs- und Gestaltungsfelder

Innovationsprozesse gehen zunächst einmal oft mit Unsicherheiten und einer gewissen Unplanbarkeit einher (Bornewasser & Köhn, 2015, 18). So ist zu Beginn vielleicht nicht klar, wohin die Reise geht, oder es können unterwegs Änderungen an den eigentlichen Plänen notwendig werden (Bornewasser & Köhn, 2015, 18). Dementsprechend werden Innovationen in einer positiven Denkweise oft auch mit Begriffen wie Offenheit, Kreativität und Agilität verbunden (Parpan-Blaser, 2018, 253). Diese Offenheit von Innovationsprozessen kann aber auch Risiken mit sich bringen – was, wenn es nicht klappt? Dies kann aus Sicht der gestaltenden Personen zu Unsicherheiten führen. Hinzu kommt in Programmen der Berufsbildung – so auch in InnoVET – die Forderung nach einem Transfer von Innovationen. So waren die InnoVET-Projekte bspw. aufgefordert, ihre Ergebnisse und Erfahrungen in das Berufsbildungssystem zu ‚transferieren‘ (BMBF, 2021; 2024), was durchaus mit Schwierigkeiten verbunden war (Daniel-Söltenfuß et al., 2025).

Innovation und Transfer als Handlungsfelder können also hohe Anforderungen mit sich bringen. Um diese bewältigen zu können und durch verschiedene Perspektiven und Ressourcen Synergieeffekte herzustellen, werden auch in der beruflichen Bildung zur Innovationsentwicklung und -bearbeitung Kooperationen zwischen teilweise ganz unterschiedlichen Partnern geschlossen, wie eingangs bereits adressiert wurde. Dass die damit verbundenen Abstimmungs- und Kooperationsprozesse komplex sein können, liegt auf der Hand. Insbesondere beim Zusammenwirken von Akteur:innen aus Berufsbildungspraxis, -forschung und -politik mit jeweils unterschiedlichen Referenzsystemen und ggf. Zielsetzungen kann es zu Reibungen kommen (Diettrich, 2013, 96–97; Schemme, 2014a;

2014b; zur Wissenschaft-Praxis-Kooperation siehe auch Sloane, 1992; Grunau & Gössling, 2023; 2020; Schemme, 2014). Letztlich erhält damit die Kommunikation und Verständigung zwischen den Beteiligten eine hohe Relevanz (Euler & Sloane, 2025, 16–20). Das wiederum fängt schon mit ersten Begriffsverständnissen an, wie dem Begriff der Innovation oder des Transfers. Je nachdem, welches Verständnis ich davon habe, was eigentlich eine Innovation oder ein Transfer ist, kann ich zu unterschiedlichen Ideen gelangen, wie ich eine Innovationsentwicklung und -erprobung oder den Transfer angehen möchte. In Zusammenarbeit mit anderen, die ggf. andere Verständnisse im Kopf haben, kann dies durchaus zu Missverständnissen führen (Hauschildt & Salomo, 2010, 3) oder unterschiedliche Vorgehensweisen in der Umsetzung bedeuten. Dies konnten wir auch in der InnoVET-Begleitforschung ITiB feststellen (Breuing et al., i. E.; Breuing & Kremer, 2026; Daniel-Söltenfuß et al., 2025; Ertl & Kremer, 2025).

Vielfalt von Innovations- und Transferverständnissen in InnoVET

Sowohl hinsichtlich Innovation (Breuing et al., i. E.; Breuing & Kremer, 2026; Daniel-Söltenfuß et al., 2022; Kückmann, 2022; 2025) als auch Transfer (Breuing et al., i. E.; Daniel-Söltenfuß, 2024; 2025; Daniel-Söltenfuß et al., 2024; 2025) zeigten sich in InnoVET sehr unterschiedliche Begriffsverständnisse – sowohl zwischen den Projekten als auch innerhalb des gleichen Projektes.

Durch eine mit InnoVET-Projektverantwortlichen durchgeführte qualitative, leitfadengestützte Interviewstudie (Breuing et al., i. E.; Daniel-Söltenfuß et al., 2022; 2024; 2025; Kückmann, 2025) konnte so bspw. festgestellt werden, dass der Begriff Innovation unterschiedlich ausgedeutet wird (Breuing et al., i. E.; Breuing & Kremer, 2026; Kückmann, 2022). Auf Basis der Ergebnisse können demnach fünf Dimensionen ausgemacht werden, über die sich die Innovationsverständnisse aufspannen lassen (Breuing et al., i. E.; 2025a): *Begriffsschärfe*, *Nähe Transfer*, *Prozessdynamik*, *Neuigkeitsgehalt* und *eigene Handlungsfähigkeit*.⁴ *Begriffsschärfe* meint dabei bspw., wie vage oder

⁴ Das Modell und die Ergebnisse sollen an dieser Stelle lediglich übersichtsartig dargestellt werden und greifen daher an vielen Stellen sehr kurz. Für vertiefende Darstellungen sei auf die zitierten Beiträge, insbesondere den Abschlussbeitrag des ITiB-Teams verwiesen: Breuing et al., i. E.

konkret die Befragten ihre Vorstellung des Innovationsbegriffes äußern konnten (Breuing et al., i. E.). Die Dimensionen spannen sich daher in Kontinuen auf, die auch in Abbildung 2 dargestellt werden. Als Beispiel wird von einzelnen Personen hervorgehoben, Innovationen seien etwas Neues (Ausprägung 5), während andere die Entwicklung etwas völlig Neuen ausschließen (Ausprägung 1) (Breuing et al., i. E.). Andere Verständnisse können dazwischen eingeordnet werden. Dabei ist aber davon auszugehen, dass die analysierten Verständnisse sich im Prozess entwickeln können (Breuing et al., i. E.). Daher ergibt es durchaus Sinn, sich in Innovationsteams – auch wiederholt – mit den eigenen Begriffsverständnissen auseinanderzusetzen.

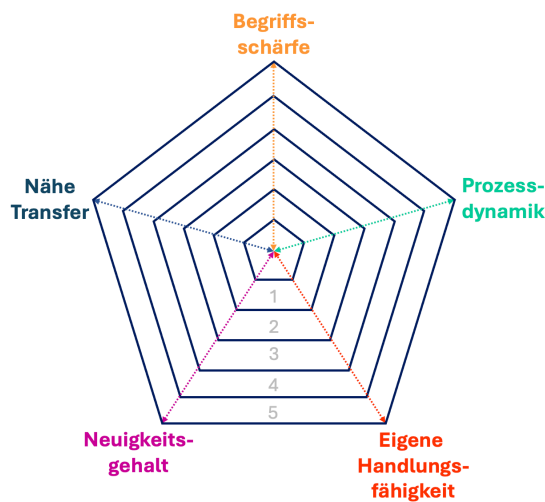


Abbildung 2: Innovationsdimensionen im Kontext von InnoVET (entnommen aus: Breuing et al., i. E.)

Auch hinsichtlich des Transferbegriffes lassen sich in InnoVET verschiedene Verständnisse identifizieren, wie Abbildung 3 verdeutlicht (Breuing et al., i. E.; Daniel-Söltenfuß, 2024; 2025; Daniel-Söltenfuß et al., 2024; 2025).⁵ In der bereits benannten Interviewstudie wiesen die Befragten Transfer u. a. als eigener Prozess *vor* dem Innovationsprozess oder *als Teil* des Innovationsprozesses aus (Breuing et al., i. E.). Auch schienen sie Innovation und Transfer mit unterschiedlichen Stellenwerten zu belegen, was sich auf die konkrete Ausgestaltung der Projektprozesse entsprechend auswirkte (Breuing et al., i. E.; Daniel-Söltenfuß et al., 2024). Unterschiedliche Positionen, aber auch Unschärfen wurden zudem hinsichtlich der Nähe zu

Begriffen wie Nachhaltigkeit und Verstetigung deutlich (Breuing et al., i. E.; Daniel-Söltenfuß et al., 2024).

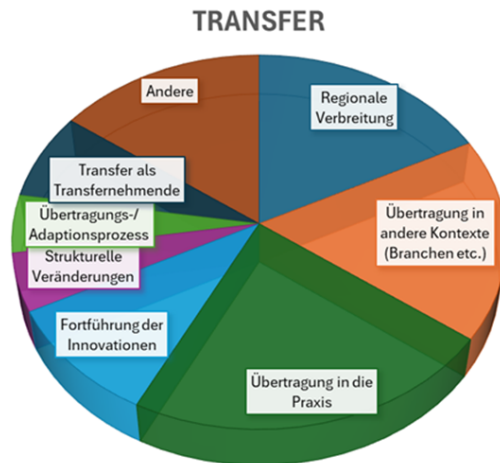


Abbildung 3: Transferverständnisse in InnoVET (entnommen aus: Breuing et al., i. E.)

Zusammenführend wird ersichtlich, dass zwei für das InnoVET-Programm zentrale Begriffe von den Akteur:innen vor Ort sehr heterogen ausgedeutet wurden. Entsprechend unterschiedlich zeigte sich auch die Gestaltung der Innovations- und Transferprozesse. Teilweise waren jedoch auch innerhalb einzelner Teams Unterschiede erkennbar. Dies muss nicht automatisch zu Schwierigkeiten führen. Es wird dennoch deutlich, dass gerade das Erkennen der eigenen Verständnisse und Sichtweisen sowie das Miteinanderaushandeln durchaus nicht zu unterschätzen sind, wenn es an die kooperative Gestaltung solch komplexer Vorhaben geht. Dies wurde auch von den InnoVET-Projektakteur:innen betont, wie nachfolgend thematisiert wird.

2.2 Prozessorientierte Kommunikation und Verständigung als Gelingensbedingung der Zusammenarbeit in InnoVET

Neben den Innovations- und Transferverständnissen wurden die InnoVET-Projektakteur:innen auch zu Herausforderungen und Gelingensbedingungen in ihren Projektprozessen befragt. Neben system- und umweltbedingten Faktoren wurde dabei die organisationsübergreifende Zusammenarbeit und Verständigung im Projektverbund als zentral hervorgehoben (Breuing & Kremer, 2026; Breuing

⁵ Auch zum Begriff und Konzept des Transfers sollen hier nur ausgewählte und pointierte Erkenntnisse aufgegriffen werden. Für tiefergehende Ergebnisse, auch in Bezug zur einschlägigen Literatur, sei auf die zitierten Beiträge verwiesen.

et al., 2026). Alle InnoVET-Projekte waren als Verbundprojekte mit unterschiedlichen Partnern angelegt (siehe Einführung). Als erschwerend für die Zusammenarbeit und Verständigung wurden u. a. unterschiedliche Rahmenbedingungen, Strukturen, Ausstattungen, Praktiken, Kulturen oder Erwartungen und Zielsetzungen der verschiedenen Partner genannt (Breuing & Kremer, 2026; Kückmann, 2022). Als Gelingensbedingungen konnten dagegen projektübergreifend u. a. folgende Aspekte identifiziert werden (Breuing & Kremer, 2026, 20):

- > Positive Beziehungsstrukturen, Stärkenorientierung & Vertrauen
- > Einbindung aller Partner & gemeinsame Zielsetzungen
- > Regelmäßige & prozessbegleitende Austauschformate
- > Transparenz & Verständnis füreinander schaffen
- > Zyklische Vorgehensweise
- > Gemeinsame Sprache und Verständnisse entwickeln
- > Eine gute Verbundkoordination

Für die gemeinsame Arbeit in den verschiedenen InnoVET-Projekten mit ihren individuellen Partnerkonstellationen wurden auch unterschiedliche Vorgehensweisen entwickelt (Breuing & Kremer, 2026; Kückmann, 2022). Einige Projekte berichteten bspw. davon, das Projektmanagement als explizites Aufgabenfeld mitzuführen (P4; P6), andere einigten sich darauf „keine Abkürzungen mehr zu benutzen“ bzw. diese „am Anfang einmal auszusprechen“, um Missverständnisse zu vermeiden (P4B1_1, Pos. 158), einzelne Fachexpert:innen für „Übersetzungsleistungen“ einzusetzen (P14B3_1, Pos. 104) oder Workshops zur Förderung der Kommunikation durchzuführen (P1B2_1, Pos. 62) (Breuing & Kremer, 2026). Häufig erwähnt wurde die Notwendigkeit *regelmäßiger* Austauschformate, wie Jour Fixes oder Partnermeetings, die prozessbegleitend und bedarfsorientiert eingesetzt wurden (Breuing & Kremer, 2026, 20).

Deutlich werden hierbei drei Erkenntnisse:

1. Erstens wird insbesondere die projektinterne und vor allem über den ganzen Prozess begleitende Kommunikation und Interaktion als hochrelevant für eine gelingende Zusammenarbeit gesehen, aber auch mit Herausforderungen verbunden (Breuing et al., i. E.; Breuing & Kremer, 2026; Kückmann, 2025).

2. Zweitens wird den Projektakteur:innen dabei selbst eine wichtige Rolle zuteil. So werden einzelne wichtige Personen, wie Verbundleitungen, hervorgehoben (Breuing & Kremer, 2026, 19-20). Gleichzeitig ist – bei allen systemischen Grenzen – auch die aktive Anpassung der eigenen Vorgehensweisen an den Prozess entscheidend und notwendig (Breuing et al., i. E.).
3. Drittens war zu beobachten, dass system- und umweltbedingte Faktoren eher als Herausforderungen eingeordnet wurden, während als Gelingensbedingungen projektinterne Aspekte genannt wurden. Dies zeigt die Rolle systemischer Grenzen und die systemische Eingebundenheit der Akteur:innen, z. B. in das übergeordnete Programm. Damit eröffnen sich Fragen nach prozessbegleitenden Unterstützungsmöglichkeiten der Projektvorhaben auch auf der Programmebene (Breuing et al., 2026; i. E.).

2.3 Der Programmkontext als spezifische Rahmenbedingung der Projektarbeit in InnoVET

Innovationsprojekte agieren nicht autark, sondern sind in größere kontextuelle Rahmungen, z. B. institutionelle Strukturen, eingebunden. Diese Rahmenbedingungen haben Einfluss auf das Projekthandeln und damit auch auf die Gestaltung der Innovations- und Transferprozesse durch die Projekte bzw. Projektakteur:innen. In InnoVET bildete das Innovationsprogramm mit den 17 geförderten Projekten sowie weiteren wissenschaftlichen, politischen und administrativen Beteiligten, ergänzenden Begleitveranstaltungen etc. eine solche, zentrale Rahmung (Daniel-Söltenfuß et al., 2022; Ertl & Kremer, 2025).

Auf Programmebene fand in InnoVET beispielsweise ein Austausch über Innovations- und Transferverständnisse, -aktivitäten und -erwartungen statt, ebenso wie über unterstützende und hemmende Rahmenbedingungen der Innovationsgestaltung und des Transfers –sei es formalisiert über spezielle Veranstaltungen, u. a. organisiert durch die ITiB-Begleitforschung, oder über weniger formale, vor allem bilaterale Austauschgelegenheiten, z. B. zwischen einzelnen Projekten oder auch zwischen Projektakteur:innen und der wissenschaftlichen Begleitung. In diesem Zusammenhang zeigte sich:

1. Transfer und Innovation wurden im Verlauf des InnoVET-Programms nicht nur durch die beteiligten Akteur:innen gestaltet, sondern auch in kommunikativen Prozessen ausgehandelt.
2. Dabei fanden Aushandlungsprozesse nicht nur auf Projektebene statt, sondern auch auf Programmebene sowie zwischen Projekt(en) und Programmebene.
3. Ausgangspunkt waren jeweils die individuellen Verständnisse einzelner Personen, die aber durch die jeweilige Rolle und Perspektive im Programm (Projekt, Administration, Politik, Wissenschaft etc.) eine spezielle Prägung erfuhren.
4. Diese Verständnisse haben sich durch Austausch- und Reflexionsprozesse teilweise weiterentwickelt und konnten dadurch selbst zu einem Impuls für Veränderungen (z. B. in der weiteren Gestaltung von Innovations- oder Transferaktivitäten) werden.

In der nachfolgenden Abbildung wird dies nochmal zusammengeführt:

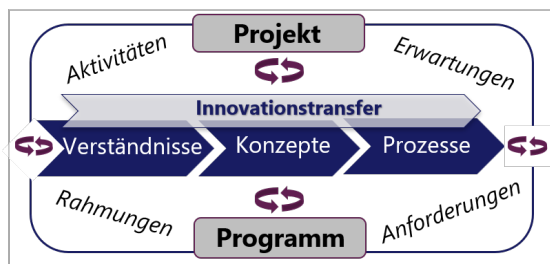


Abbildung 4: Moderierte Verständigung auf Projekt- und Programmebene als Chance für die Transfergestaltung (entnommen aus: Breuing et al., 2025a)

Erkenntnisse und Impulse zur Gestaltung von Projektarbeit in Programmkontexten

Die skizzierten Erkenntnisse zur Bedeutung des Programmkontextes für die Projektarbeit wurden im Zuge der ITiB-Begleitforschung als Teil des designbasierten Forschungsansatzes erarbeitet (**Kapitel 3.1**). Durch einen intensiven Austausch mit unterschiedlichen Expert:innen in diesem Feld, insbesondere mit Akteur:innen aus dem InnoVET-Programm, wurden diese weiter ausdifferenziert.

Nachfolgend werden **vier ausgewählte Gestaltungsfelder**⁶ als Ergebnis dieses Austausch- und Entwicklungsprozesses vorgestellt. Diese sind als Impuls zu verstehen, auch in anderen Innovationsprojekten über den eigenen Projektradius hinaus zu denken, übergeordnete kontextuelle Rahmenbedingungen zu reflektieren und mit relevanten Stakeholdern des Programms zu Fragen der Innovations- und Transfergestaltung in den Austausch zu treten.

1) Verständigung zu Begriffs- und Prozessverständnissen fördern

Die Prozess- und Begriffsverständnisse (z. B. zu Innovation oder Transfer) der beteiligten Akteur:innen in Innovationsprogrammen sind häufig sehr unterschiedlich ausgeprägt und entwickeln sich dynamisch. Innovationen und Entwicklungs- sowie Veränderungsbedarfe in den Institutionen variieren entsprechend. Gleichzeitig fehlt es oft an einer expliziten Klärung der jeweiligen Verständnisweisen und Erwartungen, obwohl diese für Austausch, Kooperation und Entwicklungsarbeiten grundlegend sind. Dies betrifft sowohl die Zusammenarbeit zwischen den Projektpartner:innen als auch die Abstimmung mit Akteur:innen auf Programm- oder politischer Ebene.

Für einzelne Projekte bedeutet dies, dass ein gemeinsames Verständnis zentraler Begriffe, Ziele und Vorgehensweisen nicht vorausgesetzt werden kann. Vielmehr sollte es als kontinuierliche Gestaltungsaufgabe verstanden werden, die unterschiedlichen Perspektiven, Erwartungen und Handlungsmöglichkeiten der beteiligten Akteur:innen regelmäßig zu klären und aufeinander abzustimmen. Insbesondere Verbundprojekte vereinen unterschiedliche Organisationen mit eigenen Logiken, Interessen und Rahmenbedingungen und bewegen sich damit in komplexen und dynamischen Innovationszusammenhängen. Eine erfolgreiche Projektarbeit erfordert daher kontinuierliche Verständigungs- und Abstimmungsprozesse – sowohl innerhalb des Projektverbunds als auch im Austausch mit relevanten Akteur:innen auf Programmebene und darüber hinaus.

⁶ Eine ausführliche Darstellung aller identifizierten Gestaltungsfelder sowie der grundlegenden Forschungs- und Entwicklungsarbeiten findet sich in Breuing et al. (i. E.).



Gestaltungsempfehlung:

Planen Sie kontinuierliche Verständigungsprozesse ein. Klären Sie gemeinsam mit den Projektpartnern frühzeitig und wiederkehrend zentrale Begriffe (z. B. Innovation, Transfer), Ziele und Rollen. Berücksichtigen Sie, dass unterschiedliche Organisationslogiken und Innovationsverständnisse den Projektverlauf beeinflussen und sich im Laufe des Projekts verändern können. Schaffen Sie daher regelmäßige Formate zur Reflexion und Abstimmung – sowohl innerhalb des Projektverbunds als auch im Austausch mit relevanten Akteur:innen außerhalb des Projekts.

(Und vielleicht kann CommuniAction Sie bei der Gestaltung der Austauschformate unterstützen 😊)

Bedeutung, um Erfahrungen zu bündeln, voneinander zu lernen und Innovationen weiterzuentwickeln.



Gestaltungsempfehlung:

Schaffen Sie frühzeitig und kontinuierlich Austausch- und Vernetzungsformate innerhalb des Projektverbunds sowie mit anderen Innovationsprojekten und relevanten Akteur:innen auf Programmebene. Nutzen Sie angebotene Formate gezielt, um Erfahrungen zur Innovations- und Transfergestaltung zu teilen, Herausforderungen gemeinsam zu reflektieren und voneinander zu lernen. Planen Sie entsprechende Austauschgelegenheiten als festen Bestandteil der Projektarbeit ein und fördern Sie eine offene, lernorientierte Zusammenarbeit über Organisations- und Projektgrenzen hinweg.

2) Austausch-, Kooperations- und Vernetzungsformate im Innen- und Außenverhältnis verankern

Austausch und Vernetzung zwischen Akteur:innen und Institutionen sind in vielen Innovationsprojekten die Basis der Innovationsentwicklung. Gleichzeitig entstehen im Projektverlauf immer wieder Fragestellungen und Herausforderungen, die sich nicht innerhalb einzelner Organisationen oder Projektteams bearbeiten lassen. Insbesondere bei der Gestaltung von Innovations- und Transferprozessen besteht häufig der Bedarf, Erfahrungen auszutauschen, unterschiedliche Perspektiven kennen zu lernen und von Best Practice-Ansätzen anderer Projekte zu lernen.

Für Innovationsprojekte bedeutet dies, dass Austausch und Vernetzung nicht als begleitende Aktivität, sondern als integraler Bestandteil der Projektgestaltung verstanden werden sollten. Kontinuierliche Verständigungs- und Vernetzungsprozesse fördern den Wissenstransfer, ermöglichen gemeinsames Lernen und unterstützen die Reflexion und Bewältigung von Herausforderungen im Projektverlauf. Dabei sind sowohl projektinterne Formate als auch projektübergreifende Austauschmöglichkeiten von

3) Spannungsfelder zwischen Förderstruktur und Innovationsanspruch beachten

Innovationsprojekte verfolgen das Ziel, neue Lösungen zu entwickeln und zu erproben. Gleichzeitig sind sie häufig in bestehende Förder-, Steuerungs- und Begleitstrukturen eingebettet, die auf Planbarkeit, Zielerreichung und die Umsetzung vorab definierter Vorhaben ausgerichtet sind. Dadurch entsteht ein Spannungsfeld: Einerseits sollen innovative Ansätze entwickelt werden, andererseits orientieren sich Steuerungs- und Bewertungsprozesse häufig an den im Antrag formulierten Zielen und Maßnahmen. Da Innovationsprozesse jedoch dynamisch verlaufen, können sich Entwicklungspfade verändern, neue Bedarfe entstehen oder unerwartete Lösungen hervorbringen, die zu Projektbeginn noch nicht absehbar waren.



Gestaltungsempfehlung:

Prüfen Sie frühzeitig die Programmvorgaben sowie die Gestaltungsspielräume und Offenheit der Programmbegleitung für Ihr Vorhaben. Machen Sie sich bewusst, dass zwischen dem Anspruch, innovative Lösungen zu entwickeln, und den Steuerungs- und Förderlogiken eines Programms Spannungsfelder entstehen können. Reflektieren Sie diese Rahmenbedingungen kontinuierlich im Projektverlauf und suchen Sie frühzeitig den Austausch mit der Programmbegleitung, wenn sich neue Entwicklungsrichtungen oder Anpassungsbedarfe ergeben. Eine transparente Kommunikation über Veränderungen und neu entstehende Innovationspotenziale kann dazu beitragen, vorhandene Gestaltungsspielräume zu nutzen und den Projektverlauf konstruktiv weiterzuentwickeln.

4) Transfer frühzeitig und gemeinsam gestalten

Innovationsprojekte verfolgen häufig das Ziel, ihre Ergebnisse über den unmittelbaren Projektkontext hinaus wirksam werden zu lassen. Gleichzeitig zeigt sich, dass Transferprozesse oft erst gegen Ende der Projektlaufzeit berücksichtigt werden und sich vor allem auf die Verbreitung konkreter Produkte oder Lösungen konzentrieren. Potenzielle Transferpartner werden dabei häufig erst spät eingebunden und nehmen eher eine passive Rolle ein. Dadurch bleiben Transferpotenziale ungenutzt. Zudem wird Transfer häufig auf die Übernahme gegenständlicher Innovationen reduziert, obwohl auch Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen, die im Projekt entstehen, einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung des Berufsbildungssystems leisten können. Innovationsprogramme und -projekte sind u. a. auch deswegen bedeutsam für das Berufsbildungssystem, weil sie Lernprozesse unterstützen – nicht zuletzt beim Bildungspersonal, das die erworbenen Kompetenzen im Anschluss an die Förderlaufzeit in andere Berufsbildungskontexte einbringt und so (unabhängig von einer Implementation der Innovationen) zu einem

Wissens- und Erfahrungstransfer aus dem Programm beitragen kann.

Für Innovationsprojekte bedeutet dies, dass Transfer als kontinuierlicher Gestaltungsprozess verstanden werden sollte, der bereits mit Projektbeginn einsetzt. Transfer gelingt eher, wenn relevante Akteur:innen frühzeitig beteiligt werden und Transferaktivitäten eng mit den Entwicklungsprozessen des Projekts verknüpft sind. Potenziale bestehen auch darin, Transfer auf Programmebene gemeinsam zu gestalten und dabei alle relevanten Stakeholder einzubinden. Dabei sollten neben der Verbreitung konkreter Innovationen auch Lernprozesse sowie der Transfer von Erfahrungen, Kompetenzen und Vorgehensweisen berücksichtigt werden. Ein frühzeitiger Austausch mit relevanten Stakeholdern kann dazu beitragen, geeignete Transferwege zu identifizieren und die Anschlussfähigkeit der Projektergebnisse zu erhöhen.



Gestaltungsempfehlung:

Berücksichtigen Sie Transfer von Beginn an als festen Bestandteil Ihres Innovationsprojekts und planen Sie entsprechende Aktivitäten frühzeitig ein. Identifizieren Sie potenzielle Transferpartner:innen und weitere relevante Stakeholder möglichst früh und beziehen Sie diese aktiv in Entwicklungs- und Transferprozesse ein. Richten Sie den Blick dabei nicht ausschließlich auf die Übertragung konkreter Produkte oder Konzepte, sondern berücksichtigen Sie auch den Transfer von Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen, die im Projekt entstehen und in andere Kontexte eingebracht werden können.

2.4 Verbindung zum Instrument CommuniAction

Die aufgeführten ITiB-Erkenntnisse bilden den Ausgangspunkt für die vorliegende Handreichung und die Entwicklung des Instrumentes CommuniAction. Dieses zielt insbesondere darauf ab, den Austausch im einzelnen Projekt-

team zu unterstützen, wie im folgenden Kapitel gezeigt wird. Es ist damit insbesondere an die Erkenntnisse zur Relevanz einer **regelmäßigen und themenbezogenen Verständigung und Kommunikation im Verbundprojekt** angebunden (siehe oben). Die Verständigung wird dabei in Anlehnung an die obigen Ausführungen auf vier zentrale Themenbereiche fokussiert, nämlich Innovation, Transfer, Begriffe und Personen. Insbesondere die Vielfalt an Begriffsverständnissen und die Notwendigkeit, sich über diese schon frühzeitig und prozessbegleitend zu verständigen, wird damit aufgegriffen. Auch findet die unterschiedliche Sicht auf Transfer und Innovation bzw. den damit verbundenen Zielsetzungen eine Beachtung. Dies wird in **Kapitel 3** nochmal näher erläutert.

Das Kommunikationsinstrument ist zudem bewusst darauf ausgerichtet, flexibel einsetzbar zu sein und adaptiert zu werden – um eben unterschiedliche Bedarfe in Projektteams und Innovationsprozessen zu beachten (siehe oben) und eine aktive Gestaltung und Anpassung durch Nutzer:innen zu ermöglichen sowie die eigene Selbstwirksamkeit zu fördern. Dies wurde auch eingangs schon adressiert, wird im Verlauf der Handreichung an verschiedenen Stellen nochmals aufgegriffen.

In Anbindung an die ITiB-Erkenntnisse zur Rolle von Verständigung und prozessbegleitenden Unterstützungsangeboten aus einer **Programmperspektive** ist es darüber hinaus möglich, das Instrument für eine **projektübergreifende Nutzung** mit weiteren Stakeholdern zu adaptieren oder bspw. für Begleitangebote auf Programmebene einzusetzen.



In den Formulierungen der Anleitung sind zwar oft einzelne Verbundprojekte angesprochen, über die vielfältigen Adaptionmöglichkeiten sollte ein weiterführender Einsatz aber problemlos möglich sein, z. B. beim projektübergreifenden Austausch oder Veranstaltungen auf Programmebene.

”

Es setzt halt Kommunikation, Interaktion voraus. Wir haben auch erstmal ... verschiedene Workshops durchgeführt ... Dass wir dann auch sprachlich uns annähern können, vor allem von ähnlichen Verständnissen dessen, was am Ende dann auch herauskommt, ausgehen können.

(P1B2_1)

3 CommuniAction

3.1 Grundidee und Entwicklung

Ausgangspunkt

Über die ITiB Erkenntnisse aus **Kapitel 2** wird der Bedarf an Maßnahmen zur Förderung der Verständigung in Projektteams sichtbar. Daran anknüpfend entstand also die Idee für das Instrument CommuniAction (Kückmann, 2023), das eine Unterstützung bei der Projektprozessgestaltung darstellen soll. Es zielt dementsprechend darauf ab, Kommunikationssituationen im eigenen Projekt zu schaffen und für diese zu sensibilisieren. Im Vordergrund steht nicht explizit das Thema Teamarbeit.⁷ Vielmehr geht es darum, mithilfe spielerischer Methoden einen regelmäßigen Austausch im Team zu ausgewählten Themen anzuregen, wie im Folgenden näher erläutert wird. Die Methoden sind daher eher inhaltlich ausgerichtet und bieten dadurch einen Anlass, sich den eigenen Kommunikations- und Zusammenarbeitsprozessen anzunähern und sich mit diesen auseinanderzusetzen (bspw. über **Reflexionsimpulse**). Auf diese Weise soll der Bedeutung von Kommunikation und Interaktion in Verbundprojekten Rechnung getragen werden, während gleichzeitig Anregungen zur Begleitung dieser Projekte eröffnet werden.

Vorgehen

Ausgehend von der ersten Idee konnte das Instrument über mehrere Zyklen erprobt, weiterentwickelt und angepasst werden. Daraus ist der aktuelle Prototyp CommuniAction entstanden. Dieses Vorgehen steht in Zusammenhang mit dem in ITiB verfolgten gestaltungsorientierten Forschungsansatz, der bewusst auf die Zusammenarbeit von Praxisakteur:innen und Forscher:innen abzielt und an Problemlagen der Praxis ansetzt, hier also der InnoVET-Projektpraxis. Dementsprechend fanden viele Erprobungen im InnoVET-Kontext und gemeinsam mit InnoVET-Projektakteur:innen statt. Bspw. konnte das ITiB-Team ausgewählte Projekte vor Ort besuchen und Methoden gemeinsam ausprobieren. Auch über InnoVET hinaus konn-

ten Elemente des Instruments z. B. in anderen Projektzusammenhängen an der Universität Paderborn getestet werden. Darüber haben sich die Ziele und Anforderungen des Instrumentes immer weiter geschärft. Gleichzeitig hat diese Gestaltungsarbeit aus der ITiB-Forschungsperspektive dazu beigetragen, Projektprozesse aufdecken und verstehen zu können.



Gestaltungsorientierte Forschung in ITiB

Mit dem gestaltungsorientierten Forschungsansatz wurde in ITiB u. a. das Ziel verfolgt, im InnoVET-Kontext Herausforderungen aufzudecken und innovative Lösungsansätze zu erforschen bzw. zu entwickeln (Breuing et al., i. E.; Daniel-Söltenfuß et al., 2022). Typischerweise arbeiten hierbei Forscher:innen mit Praxisakteur:innen zusammen (bspw. Euler & Sloane 2018).

In ITiB wurde dies realisiert, indem zwei sogenannte Prototypen entwickelt und gemeinsam mit Praxispersonal (z. B. den InnoVET-Projektakteur:innen) erprobt wurden (Breuing et al., i. E.). Eines davon ist das Instrument CommuniAction. In einem iterativen Vorgehen aus Entwicklungsphasen und Erprobungen konnten dann unterschiedliche Anforderungen an CommuniAction ermittelt und in Form eines Re-Designs beachtet werden (Breuing et al., 2025b).

Neben der Entwicklung des Instrumentes und Impulsen, die damit in InnoVET-Projekten gesetzt werden konnten, wurden aus Sicht des Forschungsprojektes ITiB auch theoretische Erkenntnisse gewonnen (Breuing et al., i. E.).

⁷ Wer Material für Methoden zur Förderung von (multiprofessionellen) Teams sucht, findet vielleicht in dieser **Handreichung** Anregungen. Diese stammen zwar aus dem Kontext von Berufskollegs, können aber auch für Projektteams, die oft interdisziplinär oder organisationsübergreifend ausgerichtet sind, adaptiert werden: Kückmann & Kremer (2017): Handreichung zur multiprofessionellen Teamarbeit (mpT) in der Ausbildungsvorbereitung am Berufskolleg. (Stand: Juni 2026)

Zielsetzungen

Bei den benannten Erprobungen und im weiteren Prozess wurden schließlich die folgenden übergreifenden Anforderungen an CommuniAction ermittelt, sodass das Instrument...

- ✓ im Gegensatz zu allgemeinen Ansätzen konkret an die Projektpraxis, Themen in der beruflichen Bildung und unsere Forschungserkenntnisse aus den InnoVET-Projekten anknüpfen (siehe **Kapitel 2**),
- ✓ gleichzeitig branchen- und bereichsunabhängig sowie
- ✓ zu verschiedenen Projektzeitpunkten und ortsunabhängig sowie
- ✓ eigenständig einsetzbar sein und
- ✓ Spaß machen sowie
- ✓ zur (gemeinsamen) Reflexion anregen soll.

Das Instrument ist also nicht beliebig, sondern bezieht sich auf Themen, die für (Innovations- und Verbund-)Projekte in der beruflichen Bildung und die gemeinsame Kooperation wichtig sind. Im Gegensatz zu allgemeinen Anbietern sogenannter Kommunikations- und Gruppenspiele ist das Besondere von CommuniAction also der konkrete Entstehungskontext der beruflichen Bildung. Drittens wurde während der Erprobungen die Notwendigkeit deutlich, dass Sie als Projektakteur:innen selbst das Instrument einsetzen können. Dass also genau die Personen, die miteinander arbeiten und den Projektalltag gestalten, das Instrument auch ohne äußere Hilfe und selbstständig nutzen können – und zwar zu verschiedenen Zeitpunkten im Projekt. Damit soll unser Instrument (bei allen Grenzen, die es mit sich bringt) der Agilität von Projekten entsprechen und eine Prozessoffenheit ermöglichen. Übrigens:



Die Bezeichnung soll unsere Haltung verdeutlichen, die in das Instrument eingeflossen ist: Sie sind die Gestalter:innen Ihrer Prozesse und Ihrer Kommunikation. Unsere

Handreichung kann Ihnen zwar eine Hilfestellung anbieten, letztlich entscheiden Sie aber, was Sie wie in Ihren Alltag integrieren. Wir laden Sie also ein, die Bestandteile und Vorschläge beliebig zu kombinieren und abzuändern – so, dass es für Sie und Ihr Team passt.

Als Themenbereiche haben sich durch weiterführende Forschungserkenntnisse (siehe z. B. **Kapitel 2**) und die Erprobungen insbesondere die in **Abbildung 5** dargestellten vier inhaltlichen Schwerpunkte herauskristallisiert, zu denen Austauschbedarf, Herausforderungen oder Besonderheiten in der Gestaltung der Projektprozesse in den InnoVET-Projekten aufgetaucht sind.



Abbildung 5: Die vier zentralen Oberkategorien und inhaltlichen Schwerpunkte von CommuniAction (eigene Darstellung)

Der Bereich *Innovation* zielt z. B. auf eine Verständigung zu Projektzielen und -strategien sowie zum Innovationsverständnis ab. Ähnlich soll *Transfer* eine Klärung bzw. Reflexion des eigenen Transferverständnisses ermöglichen sowie Transferstrategien und -ziele adressieren. Eine grundlegende Verständigung zu zentralen Begrifflichkeiten der Projektarbeit wird mit dem Bereich *Begriffe* fokussiert. Um sich im Team näher kennenzulernen, dient der Bereich *Personen*.

3.2 Spielaufbau und -ablauf

Der nachfolgend vorgestellte Spielablauf und -aufbau stellt unsere Grundidee von CommuniAction dar. Wie erwähnt, ist es durchaus möglich, alle Bestandteile anders bzw. einzeln zu verwenden.

In unserem Szenario besteht CommuniAction im Prinzip aus **drei Teilen**:



Die drei Bestandteile

1. Spielerische Methoden
2. Drehscheibe
3. Reflexionsimpulse

Je Oberkategorie gibt es einen Stapel mit **Spielkarten**, auf denen jeweils der Titel einer spielerischen Methode steht. Ein weiterer Stapel besteht aus **Reflexionskarten**. Das Zentrum bildet die Drehscheibe. Ein möglicher **Spielaufbau** wird auf Seite 18 dargestellt.

Die spielerischen Methoden

Zu jeder der vier Oberkategorien wurden mehrere Methoden (**Kapitel 3.3**) ausgearbeitet. Eine Zuordnung kann **Tabelle 1** entnommen werden. Die einzelnen Methoden zu den Oberkategorien greifen jeweils Unterasspekte dieser Kategorie auf (also z. B. einzelne Herausforderungen aus der Projektpraxis). Bei der Gestaltung der Methoden haben wir insbesondere spielorientierte Grundsätze miteinfließen lassen, damit die Nutzung von CommuniAction auch einen **Spaßfaktor im Teamalltag** mit sich bringt und davon ausgehend die Kommunikation gestärkt werden kann. Wer kennt es nicht, dass durch gemeinsames Lachen nicht nur die Beziehung gestärkt wird, sondern die Arbeit auch gleich viel mehr Spaß machen kann? 😊 Dies haben die Beteiligten in unseren Erprobungen positiv hervorgehoben.

Tabelle 1: Übersicht und Kategorienzuordnung der spielerischen Methoden (eigene Darstellung)

Innovation	M1 Vision Lab M2 Points of View
Transfer	M3 Vision Lab Transfer M4 Top oder Flop M5 Link & Reflect
Begriffe	M6 Telepathie M7 Creative Flow M8 In Other Words
Personen	M9 Memory Lane M10 Match & Meet

Die Drehscheibe

Durch eine Betätigung der Drehscheibe kann per Zufall eine Oberkategorie bestimmt werden, von der eine Spielkarte (mit Verweis auf eine der spielerischen Methoden) gezogen wird.



Für den Einsatz einer Drehscheibe empfehlen wir den Download einer Drehschreiben-App. Diese finden sich zahlreich in App Stores und können individuell (z. B. an die 4 Oberkategorien) angepasst werden.

Die Idee der Drehscheibe ist also, dass ein Zufallsfaktor einfließt, durch den die Entscheidung über das weitere Vorgehen abgenommen wird. Dies erlaubt in Teamsituationen, dass alle gleichermaßen beteiligt sind, ohne dass eine Person durch das Treffen einer Entscheidung oder das Machen von Vorgaben eine gesonderte Rolle einnimmt. Auch kann die Betätigung der Drehscheibe bereits große Freude liefern, wie unsere Erprobungen zeigten.



Keine Drehscheibe zur Hand?

Ein Würfel (je Kategorie eine Zahl vergeben) oder eine Spielkarte je Oberkategorie (verdeckt ziehen) tun es auch. Für letztere finden Sie im **Anhang** eine Druckvorlage.

Die Reflexionsimpulse

Nach Durchführung der Methode ist eine gemeinsame Reflexionsphase angedacht. Diese dient dazu, die übergreifende Erkenntnisse zu bündeln, Perspektiven auszutauschen und Schlüsse für den weiteren Projektverlauf zu ziehen. Dabei sind drei Varianten möglich (**Tabelle 2**), die natürlich auch kombiniert werden können.

Für den Anfang schlagen wir vor, mit Variante A zu starten und die Reflexion anhand der Methodenanleitung durchzuführen.

Etwas lockerer kann Variante B sein, die erneut den Zufallsfaktor ins Spiel bringt. Diese Variante wird in der **Abbildung des Spielaufbaus** durch den Stapel an Reflexionskarten angedeutet.

Tabelle 2: Mögliche Reflexionsvarianten (eigene Darstellung)

Variante A:	Jede Methodenanleitung enthält vorgegebene Reflexionsfragen und Impulse, die nach Durchführung der Methode/des Spiels von der Gruppe genutzt werden können. Diese sind thematisch auf die Methode abgestimmt. In diesem Fall braucht es keinen extra Stapel an Reflexionskarten. ⇒ Dieses Vorgehen eignet sich besonders für Gruppen, die zum ersten Mal mit den Methoden arbeiten oder eine klare Struktur wünschen.
Variante B:	Alternativ können die Reflexionskarten eingesetzt werden. Diese werden gemischt und als Stapel bereitgelegt. Nach der Durchführung der Methode/des Spiels wird eine Reflexionskarte gezogen und der dortige Impuls durchgeführt. Es können auch mehrere Karten gezogen werden. ⇒ Durch den Zufallsfaktor und die Möglichkeit der mehrfachen Auswahl ist das Spektrum an Reflexionsideen größer und die Runden können abwechslungsreicher sein. ⇒ Für Ungeübte kann es aber schwieriger sein, die Impulse, falls nötig, auf die durchgeführte Methode zu beziehen.
Variante C	Die dritte Variante bezieht sich auf die eigene Entwicklung von Fragen. In dieser Variante können die Teilnehmenden oder bspw. auch je nach

Rollenverteilung die Projekt- oder Teamleitung die Reflexion selbst gestalten. Einzeln, in Kleingruppen oder im Plenum können eigene Fragen, die sich aus dem Spiel ergeben haben, formuliert oder vorgegeben werden. Diese können anschließend gemeinsam besprochen werden.

⇒ Dies eignet sich besonders für Gruppen, die möglichst selbstbestimmt und/ oder bedarfsorientiert vorgehen möchten. Bspw. können so auch individuelle Ziele der Gruppe beachtet werden.

Ablauf

Das Grundprinzip des Spielablaufs folgt dem Schema (siehe auch die **Abbildung zum möglichen Spielablauf**):

1. Das Team wählt mithilfe der Drehscheibe eine zufällige Kategorie aus.
2. Vom zugehörigen Stapel wird eine Spielkarte gezogen, die auf eine spielerische Methode verweist.
3. Diese wird vom Team nach Anleitung durchgeführt.
4. Anschließend erfolgt eine gemeinsame Einordnung mithilfe eines Reflexionsimpulses (siehe Variante A-C).

Diesem Ablauf kann bspw. gefolgt werden, wenn Ihre Gruppe das zweiwöchentliche Jour Fixe jeweils durch einen spielerischen Teil bereichern möchte. Starten Sie einfach mit dem Drehen der Drehscheibe und los geht's. **Natürlich können Sie nach Punkt 4 wieder von vorne starten und eine weitere Methode durchführen – je nachdem wie viel Zeit Sie einplanen. Ansonsten geht's beim nächsten Treffen weiter.**

Möglich ist es also, CommuniAction einerseits **regelmäßig** in den Projektalltag einzubinden, also Kommunikationssituationen im eigenen Projekt als Routine zu etablieren (siehe **Kapitel 4.1**).

Andererseits kann CommuniAction gezielt **punktuell** eingesetzt werden, z. B. im Rahmen eines gebündelten Workshops (siehe **Kapitel 4.2**). Je nach Projektkontext und -rahmenbedingungen können unterschiedliche Realisierungen möglich und hilfreich sein. Je nach Anwendungsszenario verändert sich dann natürlich der Ablauf.



Spielende

Wie Sie sehen, ist kein klassisches Spielende oder Punkte zählen vorgesehen. Der spielerische Charakter geht hier darin auf, dass die Methoden dazu einladen, gewohnte Routinen zu durchbrechen und gemeinsam neue Situationen zu erleben.

Flexible Einsatzmöglichkeiten & Eigenverantwortung

Betonen möchten wir an der Stelle erneut, dass das Instrument in unserem Verständnis nicht als abgeschlossen zu betrachten ist, sondern eher ein erstes Angebot schafft. So war es eines unserer Ziele, das Instrument so zu entwickeln, dass ein eigenständiger Einsatz durch die Beteiligten möglich ist. Angepasst werden können demnach sowohl das Grundprinzip des eben beschriebenen Ablaufs als auch die inhaltlichen Schwerpunkte und alle Bestandteile.

Sie möchten in Ihrer Teamsitzung bspw. selbst (und nicht per Zufall) festlegen, welche Methode genutzt wird? Dann wählen Sie diese aus und starten mit Schritt 3 unseres Ablaufschemas.

Vielleicht passt für Ihr Projekt besonders die eine Methode? – Super, dann nutzen Sie nur diese.

Sie möchten eine Methode leicht abändern oder eine Neue ergänzen? Oder Sie möchten gar eine ganz neue Kategorie einfügen? – Auch super, machen Sie, was für Sie und Ihr Team am besten passt. Schließlich sind Sie auch die Gestalter:innen Ihrer Zusammenarbeit!



Mögliche Abwandlungen

Um das Spiel auf Ihre Bedürfnisse oder Zielsetzungen anzupassen, kann **jedes Element** angepasst, verändert oder ergänzt werden. So wäre es u. a. möglich, an folgenden Stell-schrauben zu drehen:

- ⇒ Eigene Kategorien oder einzelne Methoden ergänzen
- ⇒ Auswahl an Begriffskarten oder Bildern anpassen oder ergänzen

Werden Sie kreativ! ☺

Wie bereits in **Kapitel 2** erwähnt, könnte das Instrument nicht nur innerhalb eines Projektes, sondern auch bei der Zusammenarbeit mehrerer Projekte z. B. auf Programmebene eingesetzt werden. Dafür können die Methoden selbstverständlich ebenfalls angepasst und ergänzt werden.



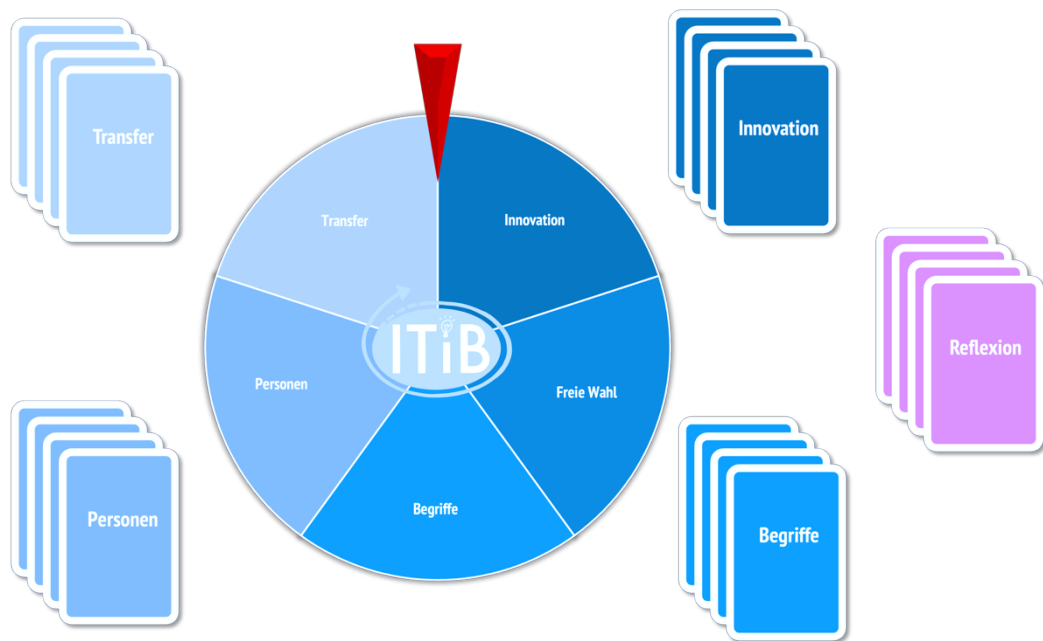
Druckvorlagen

Die vielfältigen **Blanko-Druckvorlagen im Anhang bieten** eine Basis für die eigene Weiterentwicklung des Instruments an.

Insgesamt sollte deutlich werden: Wir laden Sie ein, die einzelnen Bestandteile frei einzusetzen und an Ihre eigenen Bedarfe anzupassen – also ihre Team- und Kommunikationssituationen aktiv in die Hand zu nehmen!

Möglicher Spielaufbau

(Abbildung farblich angepasst entnommen aus: Breuing et al., i. E.)



Möglicher Spielablauf

(eigene Darstellung)



1. Kategorie bestimmen



2. Spielkarte ziehen



3. Durchführen



4. Reflexion

3.3 Die Methoden: Übersicht und Anleitung

Einige (Lese-)Hinweise vorab

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Methoden **nach Kategorien sortiert** als Methodenkarten aufbereitet.

In den Übersichten findet sich oben eine Kurzzusammenfassung mit der jeweiligen **Grundidee** sowie den zentralen **Zielsetzungen**. Auf diese Weise können diejenigen, die die Methoden zielgerichtet auswählen, bereits einen ersten Eindruck erhalten.

Weiter finden Sie Hinweise zur empfohlenen **Personenzahl**, zu **Materialien**, ungefähren **Zeitangaben** sowie zum **Setting** und **Ablauf** jeweils übersichtlich aufgeführt. Die Spiele können alle in regulären Besprechungsräumen durchgeführt werden. Sollte es besondere Materialien oder Settings benötigen, wird dies ausgewiesen. Bei vielen Methoden ist die Verwendung eines Timers hilfreich.

Inkludiert sind zum Ende noch Ideen für die **gemeinsame Reflexion**. Diese sind inhaltlich jeweils auf die Methode abgestimmt (Variante A der Reflexionsimpulse, siehe Tabelle 2), können von Ihnen aber selbstverständlich – auch situativ – angepasst werden.

Zum Ende jeder Methodenkarte finden sogenannte **Hinweise**. In diesen finden Sie Aspekte, auf die Sie bei der Durchführung achten können, oder auch weiterführende Ideen für kleinere Adaptionen o. Ä. Dieser Bereich richtet sich also vor allem an diejenigen, die als Spielleitungen agieren oder die Durchführung der Methoden planen.

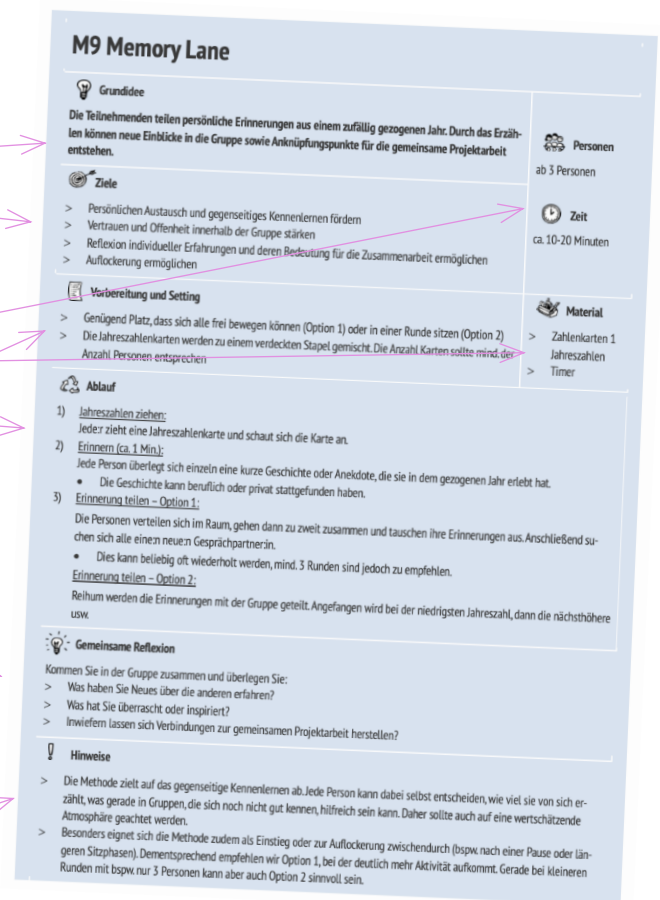


Abbildung 6: Exemplarischer Aufbau einer Methodenkarte (eigene Darstellung)

Material und Anhang

Die benötigten Spielkarten oder Arbeitsblätter aus dem Bereich 'Material' finden Sie alle im **Anhang**. Diese müssen in der Regel ausgedruckt und an der gestrichelten Linie ausgeschnitten werden.

Dabei ist jeweils eine **Blanko-Version** enthalten, mit der Sie eigene Karten ergänzen können. Auch können Sie die Spiele damit um bspw. neue Themenbereiche erweitern

und so Ihr eigenes Repertoire bzw. Ihren eigenen Materialkoffer anlegen. Die Blanko-Druckvorlagen sind dabei als Formularfelder angelegt, sodass Sie in der PDF einfach reinklicken und reinschreiben können. Alternativ können Sie sie natürlich ausdrucken und handschriftlich ausfüllen.

M1 Vision Lab

Kategorie: Innovation



Grundidee

In diesem kreativen Szenario-Spiel entwickeln 2er-Teams entweder eine utopische oder dystopische Zukunftsvision zum Projektvorhaben. Nach gegenseitiger Vorstellung können mithilfe der Visionen Erkenntnisse für das Projekt gewonnen werden.



Personen

ab 4 Personen, am besten gerade Anzahl, weil 2er-Teams gebildet werden



Zeit

ca. 20-30 Minuten



Ziele

- > Austausch und gemeinsame Reflexion über Zielsetzungen und Erwartungen im Projekt
- > Perspektiven wechseln und neue Ideen für den weiteren Projektverlauf und die Innovation entwickeln
- > Einbindung aller Teilnehmenden und Gefühl von Zugehörigkeit fördern



Vorbereitung und Setting

- > Genügend Platz, dass alle Teams in Ruhe arbeiten können und eine Ergebnispräsentation stattfinden kann
- > Für die Bildung von 2er-Teams zwei Stapel bereitlegen (Zahlenkarten 2 (Teamzuordnung) und Begriffskarten 1 (Vision Lab))
 - Je 2 Personen wird ein Pärchen an Teamzuordnungskarten benötigt.
 - Beispiel: 8 Personen machen mit. Es werden je 4 Pärchen an Zahlenkarten (2x die Karten mit ,Team 1', 2x die Karten mit ,Team 2' usw.) zu einem Stapel mit insgesamt 8 Karten gemischt.
 - Je 2 Personen wird eine Dystopie- oder Utopiekarte benötigt.
 - Beispiel: Bei 8 Personen werden 2 Utopie- und 2 Dystopiekarten zusammen zu einem Stapel mit insgesamt 4 Karten gemischt.



Material

- > Zahlenkarten 2
 - Teamzuordnung
- > Begriffskarten 1
 - Vision Lab
- > Timer
- > ggf. Papier & Stifte & Kreativmaterial nach Belieben



Ablauf

1. Teams bilden und Szenarioausrichtung bestimmen:
 - 1) Aufteilung in 2er-Teams: Jede:r zieht eine Zahlenkarte. Die Personen mit den gleichen Zahlen bilden jeweils ein 2er-Team.
 - 2) Jedes Team zieht eine Karte vom Stapel Utopie/Dystopie. Diese bestimmt, welches Zukunftsbild zum eigenen Projektvorhaben das Team entwirft.
2. Eigenes Szenario entwickeln (5 min.):

Jedes Team überlegt sich in max. 5 Minuten eine kurze, einminütige Geschichte:

 - Entweder eine Utopie: Wie sieht die Zukunft des Projektes aus, wenn alles perfekt läuft?
 - oder eine Dystopie: Was passiert, wenn alles schiefgeht?

Nach Bedarf und Belieben können Kreativmaterial oder Papier und Stifte genutzt werden.

Die Ideen sollen fantasievoll, überraschend und pointiert sein – Achtung, die Präsentation darf später nur 1 Minute lang sein!
3. Präsentieren:
 - Nacheinander stellt jedes Team in max. 1 Minute das entwickelte Szenario vor.
 - Falls die Reihenfolge zufällig festgelegt werden soll, können erneut die Zahlenkarten genutzt werden (Nr. 1 beginnt usw.).



Gemeinsame Reflexion

Notieren Sie gemeinsam mindestens drei Take-aways, die Sie für Ihr Projekt mitnehmen möchten.

- > Was war überraschend oder inspirierend? Welche neuen Perspektiven oder Ideen sind entstanden?

- > Wo lagen vielleicht Herausforderungen oder Schwierigkeiten?
- > Was können Sie aus den Szenarien für Ihr Projekt ableiten? Welche Chancen oder Risiken sehen Sie dadurch klarer?



Hinweise

- > Achten Sie auf eine wertschätzende Atmosphäre in der Diskussion.
- > Das Ziel ist nicht, ein „richtiges“ Zukunftsbild zu finden, sondern gemeinsam kreative Denkanstöße für das eigene Projekt zu gewinnen bzw. die eigenen Ziele und Erwartungen näher zu erkunden.
- > Zeitdruck: Die Entwicklung der Szenarien ist bewusst zeitlich eng gefasst. Es hat sich gezeigt, dass darüber besonders gut kreative Ideen entwickeln werden können. Die Zeit kann aber natürlich nach Bedarf angepasst werden. Wichtig sind klare Zeitvorgaben.
- > Teameinteilung: Auch die Teameinteilung kann je nach Bedarf eigenständig durchgeführt werden. In der Anleitung ist bewusst eine Zufallseinteilung vorgenommen, um die Gruppe zu mischen. Die Teamgröße von 2 Personen erlaubt auch sonst ruhigeren Menschen, sich aktiv einzubringen. Bei einer ungeraden Anzahl Teilnehmender können auch einzelne 3er-Teams gebildet werden.
- > Hilfreich ist allerdings eine ausgewogene Verteilung von Dystopie- und Utopieszenarien.

M2 Points of View

Kategorie: Innovation



Grundidee

Bei dieser Methode positionieren sich die Teams zu ausgewählten Thesen und diskutieren Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Es geht weniger um Richtig oder Falsch, vielmehr werden verschiedene Denkweisen erkundet und Schlussfolgerungen für die Projektarbeit gezogen.



Personen

ab 4 Personen



Ziele

- > Explikation und Erkunden der eigenen Vorstellungen zum Thema Innovation
- > Austausch und gemeinsame Reflexion zu verschiedenen Aspekten des Innovationsbegriffes und der Umsetzung im Projekt
- > Perspektiven wechseln und neue Ideen für den weiteren Projektverlauf gewinnen und entwickeln



Zeit

ca. 25-35 Minuten



Vorbereitung und Setting

- > Genügend Platz für eine gemeinsame Runde am Tisch
- > Die Thesenkarten werden offen in der Tischmitte für alle gut einsehbar ausgelegt. Die Klebepunkte werden bereitgelegt.
- > Für die Bildung kleiner Teams die Zahlenkarten 2 (Teamzuordnung) zu einem verdeckten Stapel bereitlegen:
 - Je 2 Personen wird ein Pärchen an Teamzuordnungskarten (bei 4 Personen z. B. 2x die Karte ,Team 1' und 2x die Karte ,Team 2') benötigt
 - Bei einer ungeraden Anzahl Personen kann ein 3er-Team gebildet werden



Material

- > Zahlenkarten 2 – Teamzuordnung
- > Thesenkarten (Points of View)
- > Timer
- > Klebepunkte in Grün, Rot und Blau
- > Kleine Zettel (z. B. Post-Its) & Stifte



Ablauf

1. Teams bilden:
 - 1) Aufteilung in 2er-Teams: Jeder zieht eine Zahlenkarte. Die Personen mit den gleichen Zahlen bilden jeweils ein 2er-Team.
2. Positionieren (10 min.):

Jedes Team diskutiert die offen liegenden Thesen und positioniert sich dazu jeweils. Dazu werden die Klebepunkte an die Thesen geklebt. Nach Bedarf können kleine Post-Its mit einer kurzen Begründung ausgefüllt und dazugelegt werden.

 - Roter Klebepunkt: Keine Zustimmung
 - Blauer Klebepunkt: Weder noch ODER ist von verschiedenen Sachen abhängig (mit Post-It ergänzen)
 - Grüner Klebepunkt: Zustimmung
3. Gemeinsamer Austausch und Diskussion:
 - Im Plenum wird gemeinsam auf die Zuordnungen geblickt und dann diskutiert bzw. zusammengeführt:
 - Inwiefern gleichen/unterscheiden sich die Einordnungen der Teams? Woran könnte das liegen? Was überrascht, was nicht?
 - Wie war der Austausch innerhalb eines Teams? Konnte sich schnell geeinigt werden? Warum/warum nicht?
 - Was sagt das über unser Verständnis von Innovation aus? Oder über unsere Zusammenarbeit im Projekt?



Gemeinsame Reflexion

Notieren Sie gemeinsam mindestens drei Take-aways, die Sie für Ihr Projekt mitnehmen möchten.

- > Inwiefern waren sie sich einig? Was können sie hieraus für die gemeinsame Arbeit ableiten?
- > Inwiefern konnten neue Perspektiven gewonnen werden?

- > Was können Sie für Ihr Projekt ableiten? Welche aktuellen Planungen könnten angepasst werden? Welche wurden bestärkt? Welche Aufgaben ergeben sich ggf.?
- > Wie wurde der heutige Austausch/das Miteinander empfunden? Was möchten Sie beibehalten; was möchten Sie beim nächsten Mal verbessern?



Hinweise

- > Achten Sie auf eine wertschätzende Atmosphäre in der Diskussion, die bei diesem Spiel auch schon mal ziemlich engagiert werden kann.
- > Das Ziel ist nicht, „richtige“ oder „falsche“ Zuordnungen zu machen, sondern die eigenen Vorstellungen und Perspektiven aufzudecken und zu reflektieren, damit gemeinsam drüber gesprochen werden kann.
- > Teamaufteilung: Es sollte auf eine ausgewogene Anzahl Personen je Team geachtet werden.
- > Zeit: Ein Zeitlimit hat sich bei der Kleingruppenarbeit in Schritt 2 als hilfreich gezeigt. Dies kann aber situativ angepasst werden.
- > Auflockerungsidee: Wer mag, kann die Bildkarten auch an einer Wand aufhängen. Die Teilnehmenden können dann im Stehen Klebepunkte und Post-Its anbringen. Das erzeugt mehr Bewegung im Raum und ist gerade bei größeren Gruppen hilfreich, damit alle alles sehen können.
- > Adaption: Diese Methode lässt sich super individualisieren und auf das eigene Projekt anpassen, indem eigene Thesen formuliert werden. Ergänzen Sie doch gerne welche oder nehmen Sie ganz andere Themenbereiche mit auf. Vielleicht gibt es auch bestimmte Dinge, die Sie schon länger in der Gruppe diskutieren wollten? Dann könnten Sie mit dieser Methode einen Austausch dazu anstoßen.
- > Material: Die Thesen sind in den Druckvorlagen für einen DIN A4-Zettel vorgesehen, damit genug Platz für Klebepunkte und Kommentare bleiben. Ggf. kann es helfen, etwas festeres Papier zu verwenden. Anstelle der Klebepunkte ist es auch möglich, einfach farbige Markierungen mit Stiften zu setzen o. Ä. Hier sind Sie völlig frei, schauen Sie einfach, was Sie an Material zur Verfügung haben.

M3 Vision Lab Transfer

Kategorie: Transfer



Grundidee

In diesem kreativen Szenario-Spiel entwickeln 2er-Teams entweder eine utopische oder dystopische Zukunftsvision zum Transfer im Projektvorhaben. Nach gegenseitiger Vorstellung können mithilfe der Visionen Erkenntnisse für das Projekt gewonnen werden.



Ziele

- > Austausch und gemeinsame Reflexion über Zielsetzungen, Erwartungen und Transfervorstellungen
- > Perspektiven wechseln und neue Ideen für den weiteren Projektverlauf und den Transfer entwickeln
- > Einbindung aller Teilnehmenden und Gefühl von Zugehörigkeit fördern



Vorbereitung und Setting

- > Genügend Platz, dass alle Teams in Ruhe arbeiten können und eine Ergebnispräsentation stattfinden kann
- > Für die Bildung von 2er-Teams zwei Stapel bereitlegen (Zahlenkarten 2 (Teamzuordnung) und Begriffskarten 1 (Vision Lab)):
 - Je 2 Personen wird ein Pärchen an Teamzuordnungskarten benötigt.
 - Beispiel: 8 Personen machen mit. Es werden je 4 Pärchen an Zahlenkarten (2x die Karten mit ,Team 1', 2x die Karten mit ,Team 2' usw.) zu einem Stapel mit insgesamt 8 Karten gemischt.
 - Je 2 Personen wird eine Dystopie- oder Utopiekarte benötigt.
 - Beispiel: Bei 8 Personen werden 2 Utopie- und 2 Dystopiekarten zusammen zu einem Stapel mit insgesamt 4 Karten gemischt.



Personen

ab 4 Personen, am besten gerade Anzahl, weil 2er-Teams gebildet werden



Zeit

ca. 20-30 Minuten



Material

- > Zahlenkarten 2
– Teamzuordnung
- > Begriffskarten 1
– Vision Lab
- > Timer
- > ggf. Papier & Stifte & Kreativmaterial nach Belieben



Ablauf

1. Teams bilden und Szenarioausrichtung bestimmen:
 - 1) Aufteilung in 2er-Teams: Jede:r zieht eine Zahlenkarte. Die Personen mit den gleichen Zahlen bilden jeweils ein 2er-Team.
 - 2) Jedes Team zieht eine Karte vom Stapel Utopie/Dystopie. Diese bestimmt, welches Zukunftsbild zum Transfer das Team entwirft.
2. Eigenes Szenario entwickeln (5 min.):

Jedes Team überlegt sich in max. 5 Minuten eine kurze, einminütige Geschichte:

 - Entweder eine Utopie: Wie sieht der Transfer im Projekt aus, wenn alles perfekt läuft?
 - oder eine Dystopie: Was passiert, wenn alles schiefgeht?

Nach Bedarf und Belieben können Kreativmaterial oder Papier und Stifte genutzt werden.
Die Ideen sollen fantasievoll, überraschend und pointiert sein – Achtung, die Präsentation darf später nur 1 Minute lang sein!
3. Präsentieren:
 - Nacheinander stellt jedes Team in max. 1 Minute das entwickelte Szenario vor.
 - Falls die Reihenfolge zufällig festgelegt werden soll, können erneut die Zahlenkarten genutzt werden (Nr. 1 beginnt usw.).



Gemeinsame Reflexion

Notieren Sie gemeinsam mindestens drei Take-aways, die Sie für Ihr Projekt mitnehmen möchten.

- > Was war überraschend oder inspirierend? Welche neuen Perspektiven oder Ideen sind entstanden?

- > Wo lagen vielleicht Herausforderungen oder Schwierigkeiten?
- > Inwiefern konnten Sie ähnliche oder unterschiedliche Transfervorstellungen entdecken?
- > Was können Sie für Ihr Projekt ableiten?



Hinweise

- > Achten Sie auf eine wertschätzende Atmosphäre in der Diskussion.
- > Das Ziel ist nicht, ein „richtiges“ Transferszenario zu finden, sondern gemeinsam kreative Denkanstöße für das eigene Projekt zu gewinnen bzw. die eigenen Ziele und Erwartungen näher zu erkunden.
- > Zeitdruck: Die Entwicklung der Szenarien ist bewusst zeitlich eng gefasst. Es hat sich gezeigt, dass darüber besonders gut kreative Ideen entwickeln werden können. Die Zeit kann aber natürlich nach Bedarf angepasst werden. Wichtig sind klare Zeitvorgaben.
- > Teameinteilung: Auch die Teameinteilung kann je nach Bedarf eigenständig durchgeführt werden. In der Anleitung ist bewusst eine Zufallseinteilung vorgenommen, um die Gruppe zu mischen. Die Teamgröße von 2 Personen erlaubt auch sonst ruhigeren Menschen, sich aktiv einzubringen. Bei einer ungeraden Anzahl Teilnehmender können auch einzelne 3er-Teams gebildet werden.
- > Hilfreich ist allerdings eine ausgewogene Verteilung von Dystopie- und Utopieszenarien.

M4 Top oder Flop

Kategorie: Transfer



Grundidee

Bei dieser Methode wählen die Teilnehmenden zu einem vorgegebenen Oberbegriff ihre Top 5 und Flop 5 Bilder aus einer Sammlung visueller Abbildungen und kommen dazu ins Gespräch. Das Spiel lädt dazu ein, unterschiedliche Wahrnehmungen sichtbar zu machen und regt zum Austausch an.



Personen

ab 4 Personen



Ziele

- > Explikation und Erkunden der eigenen Vorstellungen von Transfer
- > Austausch und gemeinsame Reflexion über den Transferbegriff
- > Perspektiven wechseln und neue Ideen für den weiteren Projektverlauf/Transfer entwickeln
- > Einbindung aller Teilnehmenden und Gefühl von Zugehörigkeit fördern



Zeit

ca. 20-30 Minuten



Vorbereitung und Setting

- > Genügend Platz für eine gemeinsame Runde am Tisch
- > Die Bildkarten 1 (Transfer) werden offen in der Tischmitte für alle gut einsehbar ausgelegt
- > Die Klebepunkte werden bereitgelegt. Pro Team braucht es eine Farbe.
- > Für die Bildung kleiner Teams die Zahlenkarten 2 (Teamzuordnung) zu einem verdeckten Stapel bereitlegen:
 - 2-6 Personen: Je 2 Personen wird ein Pärchen an Teamzuordnungskarten (bei 4 Personen z. B. 2x die Karte ‚Team 1‘ und 2x die Karte ‚Team 2‘) benötigt
 - Ab 7 Personen: Es werden 4er-Teams gebildet. Jede Teamzuordnungskarte wird 4x benötigt.
 - Beispiel: 8 Personen machen mit: 4x die Karte ‚Team 1‘ und 4x die Karte ‚Team 2‘
 - Bei einer ungeraden Anzahl Personen kann ein 3er-Team gebildet werden



Material

- > Bildkarten 1 – Transfer
- > Zahlenkarten 2 – Teamzuordnung
- > Farbige Klebepunkte (je Team 10 in einer Farbe)
- > Timer



Ablauf

1. Teams bilden:
 - 1) Aufteilung in kleine Teams: Jede:r zieht eine Teamzuordnungskarte. Die Personen mit den gleichen Karten bilden jeweils ein Team.
 - 2) Jedes Team erhält 10 Klebepunkte in einer Farbe. Jedes Team sollte eine andere Farbe erhalten.
2. Bestimmung der Top 5 und Flop 5 (10 min.):
 - 1) Die Teams gehen jeweils zusammen. In der Kleingruppe wird diskutiert, welche Visualisierungen das eigene Verständnis des Begriffes ‚Transfer‘ am besten/am schlechtesten darstellen.
 - Top 5: Was bedeutet für uns Transfer? Was verstehen wir unter Transfer? Welche Bilder stellen dies am besten dar?
 - Flop 5: Was ist für uns auf keinen Fall Transfer? Welche Bilder passen aus unserer Sicht gar nicht zum Transferbegriff? Was sollte Transfer nicht sein?
 - 2) Pro Team wird sich jeweils für die gemeinsamen Top 5- und Flop 5-Visualisierungen zum Begriff des Transfers entschieden. Die Auswahl wird mit den 10 Klebepunkten an den einzelnen Bildkarten kenntlich gemacht.
3. Vorstellung, Diskussion und Austausch
 - Im Plenum stellen die Teams nacheinander ihre Auswahl vor.
 - Anschließend wird gemeinsam diskutiert und zusammengeführt:
 - Inwiefern gleichen/unterscheiden sich die Einordnungen der Teams? Woran könnte das liegen? Was überrascht, was nicht?
 - Wie war der Austausch innerhalb eines Teams? Konnte sich schnell geeinigt werden? Warum/warum nicht?
 - Welche Verständnisse von Transfer werden ersichtlich?



Gemeinsame Reflexion

Notieren Sie gemeinsam mindestens drei Take-aways, die Sie für Ihr Projekt mitnehmen möchten.

- > Inwiefern waren sie sich einig? Was können sie hieraus für die gemeinsame Arbeit ableiten?
- > Inwiefern konnte das jeweils eigene Verständnis von Transfer bestärkt oder in Frage gestellt werden? Inwiefern konnten neue Perspektiven gewonnen werden?
- > Was können Sie für Ihr Projekt ableiten? Welche aktuellen Transferplanungen könnten angepasst werden? Welche wurden bestärkt? Welche Aufgaben ergeben sich ggf.?
- > Wie wurde der heutige Austausch/das Miteinander empfunden? Was möchten Sie beibehalten; was möchten Sie beim nächsten Mal verbessern?



Hinweise

- > Teamaufteilung: Oben sind sehr konkrete Vorschläge für die Teameinteilungen aufgeführt. Wichtig ist eigentlich nur, dass es eine ausgewogene Anzahl Personen je Team gibt. Auch hat es sich als hilfreich erwiesen bei vielen Teilnehmenden auch eher größere Gruppen zu nutzen, also bspw. bei 8 Personen auf zwei 4er-Teams anstelle von vier 2er-Teams zu setzen, weil dadurch die Vielfalt an Ideen bereits die Diskussion bereichern kann. Dies kann aber natürlich nach eigener Vorliebe angepasst werden!
- > Zeit: Ein Zeitlimit hat sich bei der Kleingruppenarbeit als hilfreich gezeigt. Dies kann aber situativ angepasst werden.
- > Auflockerungsidee: Wer mag, kann die Bildkarten auch an einer Wand aufhängen. Die Teilnehmenden können dann im Stehen Klebepunkte anbringen. Das erzeugt mehr Bewegung im Raum.
- > Die Bestimmung der Top 5 und Flop 5 kann auch in zwei aufeinander folgenden Runden durchgeführt werden, wenn mehr Zeit da ist und genau gearbeitet werden möchte. Da die beiden aber oft in Verbindung miteinander stehen, hat sich in unseren Erprobungen eine direkte Erarbeitung beider Varianten innerhalb der gleichen Runde als positiv erwiesen.

M5 Link & Reflect

Kategorie: Transfer



Grundidee

Bei dieser Methode bringen Teams Begriffe aus dem Kontext Transfer in eine gemeinsame Struktur. Dabei werden die Bedeutungen und Zusammenhänge diskutiert und mit den Begriffsstrukturen anderer Teams abgeglichen. Auf diese Weise werden Denkweisen sichtbar, sodass ein gemeinsames Verständnis für die Projektarbeit vertieft werden kann.



Personen

ab 2 Personen



Ziele

- > Austausch und gemeinsame Reflexion des eigenen Transferverständnisses und nahen Begrifflichkeiten
- > Perspektiven wechseln und neue Ideen für den weiteren Projektverlauf ableiten bzw. Bisheriges reflektieren
- > Einbindung und Aktivierung aller Teilnehmenden



Zeit

ca. 20-30 Minuten



Vorbereitung und Setting

- > Genügend Platz für jedes Team zum Arbeiten an einer Flipchart/Wand
- > Pro Team werden die Begriffskarten 4 gedruckt und bereitgelegt
- > Für die Bildung kleiner Teams die Zahlenkarten 2 (Teamzuordnung) zu einem verdeckten Stapel bereitlegen:
 - 2-6 Personen: Je 2 Personen wird ein Pärchen an Teamzuordnungskarten (bei 4 Personen z. B. 2x die Karte „Team 1“ und 2x die Karte „Team 2“) benötigt
 - Ab 7 Personen: Es werden 3er-Teams gebildet. Jede Teamzuordnungskarte wird 3x benötigt.
 - Beispiel: 9 Personen machen mit: 3x die Karte „Team 1“, 3x die Karte „Team 2“ und 3x die Karte „Team 3“
 - Wenn es je nach Anzahl nicht aufgeht, können auch 4er-Teams gebildet werden



Material

- > Zahlenkarten 2 – Teamzuordnung
- > Begriffskarten 4: Link & Reflect (1x pro Team)
- > Moderationskarten oder Post-It
- > Stifte & Kreativmaterial nach Belieben, z. B. Tape oder Schnüre
- > Timer



Ablauf

- 1) Teams bilden:
Aufteilung in kleine Teams: Jede:r zieht eine Teamzuordnungskarte. Die Personen mit den gleichen Karten bilden jeweils ein Team. Jedes Team erhält eine Ausführung der Begriffskarten 4 sowie genug Material an Stiften, Zetteln etc.
- 2) Begriffe verbinden (10 Min.):
Jedes Team diskutiert folgende Fragen und bringt die Begriffe dabei an der Flipchart in eine Reihenfolge oder Struktur.
 - Was verstehen Sie unter Transfer? Wie setzen Sie ihn zu den anderen Begriffen ins Verhältnis?Notieren Sie Ihre Beweggründe und Gedanken auf Moderationskarten und ergänzen Sie diese nach Bedarf an der Flipchart.
- 3) Präsentieren (pro Team 2 Min.):
Nacheinander stellt jedes Team in max. 2 Minuten die eigene Struktur der Begriffe vor.
 - Falls die Reihenfolge zufällig festgelegt werden soll, können erneut die Zahlenkarten genutzt werden (Nr. 1 beginnt usw.).
- 4) Austausch und Diskussion:
Nun wird gemeinsam diskutiert und zusammengeführt. Können Sie sich auf eine gemeinsame Struktur einigen?
 - Inwiefern gleichen/unterscheiden sich die Einordnungen der Teams? Woran könnte das liegen? Was überrascht, was nicht?
 - Wie war der Austausch innerhalb eines Teams? Konnte sich schnell geeinigt werden? Warum/warum nicht?

- Welche Verständnisse von Transfer werden ersichtlich?



Gemeinsame Reflexion

Notieren Sie gemeinsam mindestens drei Take-aways, die Sie für Ihr Projekt mitnehmen möchten.

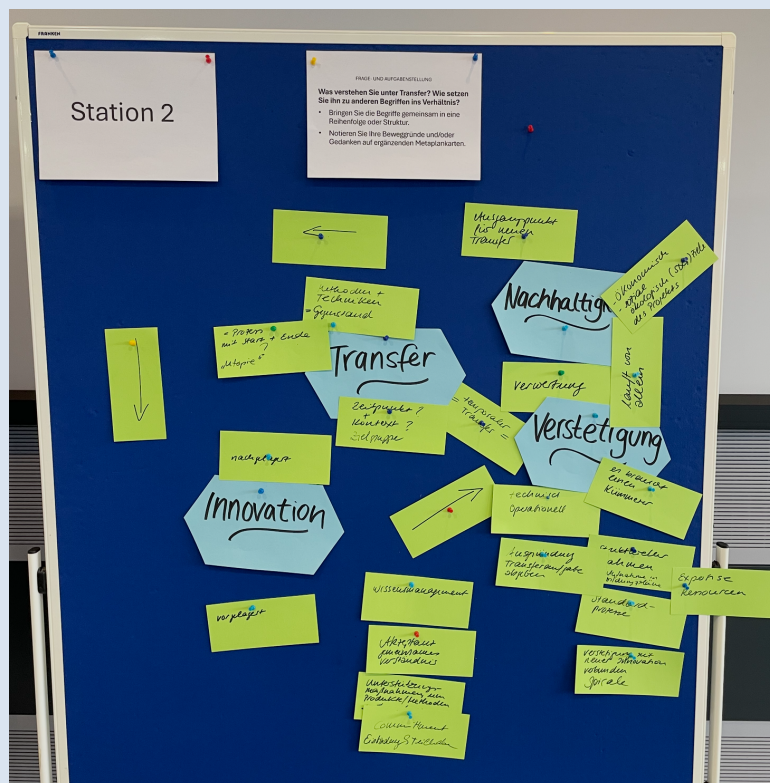
- > Was war überraschend oder inspirierend? Welche neuen Perspektiven oder Ideen sind entstanden?
- > Wo lagen vielleicht Herausforderungen oder Schwierigkeiten?
- > Was können Sie aus den Gesprächen oder den Begriffsstrukturen für Ihr Projekt ableiten?



Hinweise

- > Insbesondere wenn man eigene Standpunkte vertreten soll oder die eigene Perspektive in Frage gestellt wird, kann es schon mal härter werden. Achten Sie daher auf eine wertschätzende Atmosphäre in der Diskussion.
- > Das Ziel ist nicht, eine „richtige“ Begriffsstruktur zu finden, sondern für die Vielfalt an möglichen Positionen und Denkweisen zu sensibilisieren.
- > Durch Schnüre, Klebeband o. Ä. können sehr gut Verbindungen dargestellt werden – werden Sie also in der Materialauswahl gerne kreativ!
- > Nach Bedarf können auch weitere Begriffe ergänzt werden.
- > Zeit: Ein Timer kann für die Arbeit in den kleinen Gruppen sowie für die Präsentation hilfreich sein.
- > Teameinteilung: Auch die Teameinteilung kann je nach Bedarf eigenständig durchgeführt werden. In der Anleitung ist bewusst eine Zufallseinteilung vorgenommen, um die Gruppe zu mischen. Da bei dieser Methode verschiedene Perspektiven erkundet werden können, sind nach unserer Erfahrung eher Gruppen von 3-4 Personen hilfreich als 2er-Teams.

Hier ein Ausfüllbeispiel einer Gruppe aus unseren ITiB-Erprobungen im InnoVET-Kontext:



M6 Telepathie

Kategorie: Begriffe



Grundidee

Bei dieser Methode werden verschiedene Denkweisen sichtbar und Begriffsassoziationen reflektiert. Eine Person verbindet gedanklich einen Begriff mit einer Bildkarte – die anderen versuchen, diese Wahl „telepathisch“ nachzuvollziehen.



Personen

ab 3 Personen



Ziele

- > Perspektiven und Assoziationen innerhalb der Gruppe sichtbar machen
- > Gemeinsames Verständnis für Begriffe fördern
- > Austausch über unterschiedliche Denkweisen anregen



Zeit

ca. 10-20 Minuten



Vorbereitung und Setting

- > Genügend Platz für eine gemeinsame Runde am Tisch
- > Die Begriffskarten 3 (Telepathie) werden verdeckt zu einem Stapel bereitgelegt. Achtung: Diese enthalten nicht nur einzelne Begriffe, sondern teilweise auch kleinere Aussagen bzw. Phrasen.
- > Die Bildkarten 2 (Telepathie) werden offen in der Tischmitte für alle gut einsehbar ausgelegt
- > Eine Person wird zu Beginn als „Person A“ (Startspieler:in) bestimmt



Material

- > Begriffskarten 3 – Telepathie
- > Bildkarten 2 – Telepathie
- > Papier & Stifte
- > Ggf. Timer



Ablauf

1. Begriff auswählen:
Person A zieht eine Begriffskarte und legt diese offen in die Mitte.
2. Auswahl treffen:
Person A wählt nun gedanklich eine passende Abbildung zum Begriff/zur Aussage aus und notiert sich die Nummer. Alle anderen Teilnehmenden überlegen für sich, welche Abbildung Person A wohl gewählt haben könnte, und notieren ebenfalls verdeckt die Nummer der Abbildung.
3. Auflösung:
 - 1) Alle decken gleichzeitig ihre Notizen auf. Die gewählten Zahlen werden verglichen.
 - 2) Anschließend: Die Teilnehmenden begründen ihre Vermutungen. Person A erklärt die eigene Wahl.
4. Neue Runde:
Wechseln Sie Person A ab. Gehen Sie bspw. reihum, sodass jede:r die Rolle einmal eingenommen hat.



Gemeinsame Reflexion

Führen Sie ein kurzes Blitzlicht durch:

- > Inwiefern war die Auflösung für Sie überraschend?

Überlegen Sie dann gemeinsam:

- > Welche ggf. unterschiedlichen Denkweisen sind sichtbar geworden?
- > Wo lagen vielleicht Herausforderungen oder Schwierigkeiten?
- > Was bedeutet das für Ihre Zusammenarbeit im Projekt?



Hinweise

- > Das Spiel eignet sich gut, um implizite Annahmen und unterschiedliche Interpretationen sichtbar zu machen. Das kann interessant sein, wenn man sich noch nicht so lange kennt. Aber auch, wenn man schon lange zusammenarbeitet, kann es spannend sein, die eigenen Denkweisen nochmal zu reflektieren.
- > Erinnern Sie die Teilnehmenden gerne: Es gibt keine „richtige“ oder „falsche“ Lösung – Unterschiede liegen in der Natur der Sache.
- > Spannend wird es besonders dann, wenn die Antworten stark auseinandergehen. Dies kann aber auch Reibungspotenzial bedeuten. Achten Sie daher auf eine wertschätzende Atmosphäre.
- > Besonders die Rolle von Person A kann sich für manche Personen exponiert anfühlen, weil viel Aufmerksamkeit auf ihr liegt. Wägen Sie daher ab, wer als Erstes startet. Oder nutzen Sie das alternative Szenario.
- > **Alternatives Szenario:**
 - Gleiches Ausgangssetting. 1 Begriffskarte wird aufgedeckt. Alle Teilnehmenden wählen gleichzeitig gedanklich eine passende Abbildung zum Begriff aus und notieren verdeckt die entsprechende Nummer. In der Auflösungsrunde werden die Notizen reihum aufgedeckt und Begründungen ausgetauscht.
- > Zeit: In der Regel klappt es ohne zeitliche Begrenzung. Sollten Sie aber feststellen, dass die Gruppe zu lange braucht, um sich zu entscheiden und eine Nummer zu notieren, dann könnte ein Zeitlimit von bspw. 1 Minute helfen.

M7 Creative Flow

Kategorie: Begriffe



Grundidee

In diesem Schreibspiel stehen Spaß und spontanes Assoziieren im Vordergrund. Die Teilnehmenden entwickeln schrittweise Sätze zu einem vorgegebenen Begriff. Durch das fortlaufende Ergänzen entstehen kreative, oft überraschende Ergebnisse, die unterschiedliche Denkweisen sichtbar machen und Impulse für die gemeinsame Projektarbeit liefern können.



Personen

ab 4 Personen



Ziele

- > Einbindung aller Teilnehmenden fördern
- > Unterschiedliche Denk- und Assoziationsweisen sichtbar machen
- > Begriffsverständnisse offenlegen und diskutierbar machen
- > Perspektiven wechseln und neue Blickpunkte eröffnen



Zeit

ca. 10-20 Minuten



Vorbereitung und Setting

- > Genügend Platz für eine gemeinsame Runde am Tisch
- > Die Begriffskarten 2 werden zu einem verdeckten Stapel gemischt und bereitgelegt
- > Jede Person erhält einen Zettel und einen Stift



Material

- > Begriffskarten 2
– Creative Flow
- > Papier & Stifte
- > Ggf. Timer



Ablauf

- 1) Begriff auswählen:
Die Gruppe zieht gemeinsam eine Begriffskarte und legt diese offen in die Mitte.
Jede Person schreibt den Begriff oben auf den eigenen Zettel.
- 2) Gemeinsam schreiben:
 - 1) Jede Person schreibt ein erstes ergänzendes Wort unter den Begriff auf den eigenen Zettel.
 - 2) Anschließend wird der Zettel im Uhrzeigersinn weitergegeben. Jede Person ergänzt ein Wort auf dem neuen Zettel unter den bereits stehenden Begriffen. Es sollte darauf geachtet werden, dass auf jedem Zettel ein vollständiger Satz entsteht.
 - 3) Dies wird nun mind. 8x wiederholt oder bei großen Runden, bis jede Person ihren eigenen Zettel zurückerhält. Der Satz kann mit 1-2 Wörtern vervollständigt und beendet werden.
- 3) Gemeinsam lesen:
Die entstandenen Sätze werden nacheinander vorgelesen.



Gemeinsame Reflexion

Überlegen Sie gemeinsam:

- > Was ist aus den Begriffen entstanden? Was hat Sie überrascht oder zum Schmunzeln gebracht?
- > Welche unterschiedlichen Denkweisen wurden sichtbar?
- > Inwiefern lassen sich die Ergebnisse für die Projektarbeit nutzen?



Hinweise

- > Die Methode eignet sich gut als Einstieg oder zur Auflockerung zwischendurch.
- > Es gibt keine „richtigen“ oder „falschen“ Sätze/Wörter – Kreativität und spontane Ideen stehen im Vordergrund. Achten Sie daher darauf, nicht zu lange über einzelne Wörter nachzudenken.
- > Schnelles und freies Assoziieren kann originelle Ideen fördern. Vielleicht entdecken Sie ja einen neuen Zusammenhang oder Impuls für die Projektarbeit.

- > Zeit: Falls die Zeit zum Überlegen von den Teilnehmenden zu sehr ausgereizt wird, kann ein Timer von bspw. 20-30 Sekunden (schnelles Arbeiten steht im Fokus) eingerichtet werden.

M8 In Other Words

Kategorie: Begriffe



Grundidee

Jedes Team zieht eine Begriffskarte und entwickelt eine eigene Definition oder Umschreibung, ohne den eigentlichen Begriff zu nennen. Die Definition wird vorgelesen – die anderen Teams versuchen zu erraten, welcher Begriff gemeint ist. Dies fördert ein gemeinsames Verständnis zentraler Begriffe und macht eigene Vorstellungen sichtbar.



Personen

ab 4 Personen



Ziele

- > Spielerischer Austausch und gemeinsame Explikation und Reflexion von zentralen Begrifflichkeiten
- > Andere Perspektiven erkunden und einnehmen
- > Einbindung und Aktivierung aller Teilnehmenden



Zeit

ca. 20-30 Minuten



Vorbereitung und Setting

- > Genügend Platz für eine Runde am Tisch
- > Für die Bildung kleiner Teams die Zahlenkarten 2 (Teamzuordnung) zu einem verdeckten Stapel bereitlegen:
 - 2-6 Personen: Je 2 Personen wird ein Pärchen an Teamzuordnungskarten (bei 4 Personen z. B. 2x die Karte ‚Team 1‘ und 2x die Karte ‚Team 2‘) benötigt
 - Ab 7 Personen: Es werden 3er-Teams gebildet. Jede Teamzuordnungskarte wird 3x benötigt.
 - Beispiel: 9 Personen machen mit: 3x die Karte ‚Team 1‘, 3x die Karte ‚Team 2‘ und 3x die Karte ‚Team 3‘
 - Wenn es je nach Anzahl nicht aufgeht, können auch 2er-Teams gebildet werden



Material

- > Zahlenkarten 2 – Teamzuordnung
- > Begriffskarten 5: In Other Words
- > Papier & Stifte
- > Timer



Ablauf

- 1) Teams bilden:
Aufteilung in kleine Teams: Jede:r zieht eine Teamzuordnungskarte. Die Personen mit den gleichen Karten bilden jeweils ein Team. Jedes Team erhält eine Ausführung der Begriffskarten 4 sowie genug Material an Stiften, Zetteln etc.
- 2) Definitionen entwickeln (3 Min.):
Jedes Team zieht eine Begriffskarte und notiert eine Definition für diesen Begriff. Was bedeutet er in Ihrem Projektkontext? Seien Sie gerne kreativ.
- 3) Raten:
Ein Team startet (falls die Reihenfolge zufällig festgelegt werden soll, können erneut die Zahlenkarten genutzt werden (Nr. 1 beginnt usw.)) und liest die eigene Definition vor, ohne den Begriff selbst zu benennen.
Die anderen Teams beraten sich leise und schreiben ihre Vermutung, um welchen Begriff es sich handelt, verdeckt auf einen Zettel.
Dieser Prozess wird so lange wiederholt, bis alle Teams ihre Definition vorgestellt haben.
- 4) Auswerten und Austauschen:
Decken Sie die verdeckten Zettel auf und vergleichen Ihre Vermutungen mit den tatsächlichen Begriffen. Welches Team hat die meisten richtigen? Dieses Team gewinnt.



Gemeinsame Reflexion

Notieren Sie gemeinsam mindestens zwei Take-aways, die Sie für Ihr Projekt mitnehmen möchten.

- Wie verständlich waren die Definitionen für die anderen? Warum?
- Was hat Sie überrascht? Wieso?
- Wie könnten Sie mit den Definitionen im Projekt weiterarbeiten?



Hinweise

- > Insbesondere in dieser kompetitiven Spielanlage kann es schon mal zur Sache gehen. Achten Sie daher auf eine wertschätzende Atmosphäre in der Diskussion und eine genaue Arbeitsanweisung.
- > Das Ziel ist nicht, eine „richtige“ Definition zu entwickeln, sondern für die Vielfalt an Denkweisen zu sensibilisieren und die aktuellen Perspektiven auszutauschen bzw. sich besser kennenzulernen.
- > Nach Bedarf können auch eigene Begriffe ergänzt werden – das kann besonders hilfreich sein, wenn einzelne Wörter im eigenen Projekt immer wieder auftauchen. Dazu gerne die Blanko-Druckvorlage nutzen.
- > Zeit: Ein Timer kann für die Arbeit in den kleinen Gruppen hilfreich sein. Es soll ja recht zügig gehen.
- > Teameinteilung: Auch die Teameinteilung kann je nach Bedarf eigenständig durchgeführt werden. In der Anleitung ist bewusst eine Zufallseinteilung vorgenommen, um die Gruppe zu mischen. Da bei dieser Methode die Punktwertung und möglichst viele Rateversuche Spaß machen können, sind je nach Gruppengröße aus unserer Erfahrung eher Gruppen von 2 Personen hilfreicher als 4er-Teams.

M9 Memory Lane

Kategorie: Personen



Grundidee

Die Teilnehmenden teilen persönliche Erinnerungen aus einem zufällig gezogenen Jahr. Durch das Erzählen können neue Einblicke in die Gruppe sowie Anknüpfungspunkte für die gemeinsame Projektarbeit entstehen.



Personen

ab 3 Personen



Ziele

- > Persönlichen Austausch und gegenseitiges Kennenlernen fördern
- > Vertrauen und Offenheit innerhalb der Gruppe stärken
- > Reflexion individueller Erfahrungen und deren Bedeutung für die Zusammenarbeit ermöglichen
- > Auflockerung ermöglichen



Zeit

ca. 10-20 Minuten



Vorbereitung und Setting

- > Genügend Platz, dass sich alle frei bewegen können (Option 1) oder in einer Runde sitzen (Option 2)
- > Die Jahreszahlenkarten werden zu einem verdeckten Stapel gemischt. Die Anzahl Karten sollte mind. der Anzahl Personen entsprechen



Material

- > Zahlenkarten 1 – Jahreszahlen
- > Timer



Ablauf

- 1) Jahreszahlen ziehen:
Jeder zieht eine Jahreszahlenkarte und schaut sich die Karte an.
- 2) Erinnern (ca. 1 Min.):
Jede Person überlegt sich einzeln eine kurze Geschichte oder Anekdote, die sie in dem gezogenen Jahr erlebt hat.
 - Die Geschichte kann beruflich oder privat stattgefunden haben.
- 3) Erinnerung teilen – Option 1:
Die Personen verteilen sich im Raum, gehen dann zu zweit zusammen und tauschen ihre Erinnerungen aus. Anschließend suchen sich alle eine:n neue:n Gesprächspartner:in.
 - Dies kann beliebig oft wiederholt werden, mind. 3 Runden sind jedoch zu empfehlen.Erinnerung teilen – Option 2:
Reihum werden die Erinnerungen mit der Gruppe geteilt. Angefangen wird bei der niedrigsten Jahreszahl, dann die nächsthöhere usw.



Gemeinsame Reflexion

Kommen Sie in der Gruppe zusammen und überlegen Sie:

- > Was haben Sie Neues über die anderen erfahren?
- > Was hat Sie überrascht oder inspiriert?
- > Inwiefern lassen sich Verbindungen zur gemeinsamen Projektarbeit herstellen?



Hinweise

- > Die Methode zielt auf das gegenseitige Kennenlernen ab. Jede Person kann dabei selbst entscheiden, wie viel sie von sich erzählt, was gerade in Gruppen, die sich noch nicht gut kennen, hilfreich sein kann. Daher sollte auch auf eine wertschätzende Atmosphäre geachtet werden.

- > Besonders eignet sich die Methode zudem als Einstieg oder zur Auflockerung zwischendurch (bspw. nach einer Pause oder längeren Sitzphasen). Dementsprechend empfehlen wir Option 1, bei der deutlich mehr Aktivität aufkommt. Gerade bei kleineren Runden mit bspw. nur 3 Personen kann aber auch Option 2 sinnvoll sein.

M10 Match & Meet

Kategorie: Personen



Grundidee

In diesem bewegungsorientierten Kennenlernspiel suchen die Teilnehmenden Personen in der Gruppe, auf die bestimmte Aussagen zutreffen. Ziel ist es, durch Gespräche möglichst viele Felder auf der eigenen Bingokarte auszufüllen. Dabei steht der Austausch untereinander im Vordergrund.



Personen

ab 8 Personen



Ziele

- > Kennenlernen und Austausch innerhalb der Gruppe fördern
- > Kommunikation und Interaktion anregen
- > Gemeinsamkeiten und Unterschiede sichtbar machen
- > Aktivierung und Auflockerung aller Teilnehmenden fördern



Zeit

ca. 10-20 Minuten je nach Anzahl Teilnehmender



Vorbereitung und Setting

- > Genügend Platz, sodass sich alle Teilnehmenden frei im Raum bewegen können
- > Jede Person erhält eine Bingokarte und einen Stift
- > Die Teilnehmenden verteilen sich im Raum



Material

- > Bingokarten (1 pro Person)
- > Papier & Stifte



Ablauf

- 1) Ins Gespräch kommen:
 - Die Teilnehmenden verteilen sich im Raum und sprechen die anderen Personen an.
 - Das Ziel ist es, Personen zu finden, auf die einzelne Aussagen auf der Bingokarte zutreffen. Sobald man eine Person findet, auf die eine der Aussagen zutrifft, trägt man ihren Namen in das Feld ein. Jede Person darf nur 2x eingetragen werden (s. Hinweise unten).
 - Anschließend: weitergehen und die nächste Person ansprechen.
- 2) Das Ziel: Bingo
 - Wer zuerst eine vollständige Reihe (horizontal oder vertikal) ausgefüllt hat, ruft „Bingo“.
 - Die Karte wird überprüft. Wenn alles passt, hat die Person gewonnen und das Spiel endet. Sollte sich ein Fehler eingeschlichen haben, wird dies korrigiert und es geht einfach weiter.



Gemeinsame Reflexion

Kommen Sie in der Gruppe zusammen und tauschen Sie sich aus:

- > Bei welchen Feldern wussten Sie sofort, wen Sie ansprechen müssen?
- > Wo wurden Sie überrascht? Was haben Sie Neues über andere Teilnehmende erfahren?
- > Inwiefern gab es vielleicht auch Gemeinsamkeiten zwischen Teilnehmenden?



Hinweise

- > Das Spiel eignet sich besonders kurz zu Beginn einer Zusammenarbeit, um sich besser kennenzulernen.
- > Es lebt außerdem von Bewegung und Kommunikation – daher kann es gut als Warm-up genutzt werden oder als Auflockerung nach einer längeren Pause oder viel Sitzen.
- > Das Spiel sollte an die Personenzahl angepasst werden. Um den Austausch in der Gruppe stärker zu fördern, können die Teilnehmenden zudem dazu ermutigt werden, möglichst unterschiedliche Personen anzusprechen.
 - Daher ist oben auch die Begrenzung eingeführt, jede Person nur 2x auf der Bingokarte eintragen zu dürfen. Je nach Personenanzahl kann es hilfreich sein, diese Vorgabe anzupassen. Bspw. jede Person nur 1x einzutragen. Bei ganz kleinen Gruppen wird dies allerdings kaum möglich sein, hier könnte man die Vorgabe für ein Bingo ändern – bspw. müssen zwei Reihen vollständig ausgefüllt sein.

- > Das Spiel eignet sich besonders für große Gruppen, da dann mehr Dynamik entsteht. Ab 20 Personen empfehlen wir folgende Adaptionen:
 - Ein Bingo kann erst erreicht werden, wenn ALLE Felder auf der Bingokarte ausgefüllt sind. Dies geht erstaunlich schnell.
 - Jede Person darf nur 1x auf der Bingokarte eingetragen werden.

”

... ist auf der einen Seite ... natürlich eine große Stärke dieses Projektes, dass so viele verschiedene Verbundpartner dabei sind, ... ist auf der anderen Seite natürlich dann erstmal so ein Prozess, dass man sich da annähert ... Deshalb wars, glaub ich, sehr wichtig, dass dieser Annäherungsprozess von einer gemeinsamen Sprache, sich zu einigen, dass das einer der wichtigsten Punkte war...

(P9B3_1)

4 Exemplarische Anwendungsszenarien von CommuniAction

4.1 Prozessbegleitender Einsatz im eigenen Projekt

Die Erfahrungen aus dem InnoVET-Kontext (**Kapitel 2**) zeigen, dass es in Projekten Sinn ergibt, Kommunikationsstrukturen von Anfang an aufzubauen und mitzudenken. Das kann durchaus herausfordernd sein und je nach Projekt unterschiedlich aussehen. Je nach Zielen, Beteiligten, Rahmenbedingungen usw. können unterschiedliche Vorgehensweisen zielführend sein, wie die InnoVET-Akteur:innen bewiesen haben (**Kapitel 2**; Breuing et al., i. E.; Breuing & Kremer, 2026). So oder so wurde von den InnoVET-Projekten aber hervorgehoben, wie wichtig regelmäßige Austauschformate sind (Breuing & Kremer, 2026). Dies können z. B. (zwei-)wöchentliche Teamsitzungen, Gremien- oder Verbundsitzungen sein. Wie schon mehrfach betont wurde, soll CommuniAction eine Möglichkeit bieten, diese Austauschformate anzureichern und zu unterstützen.

Entsprechend ist auf Basis unserer Erkenntnisse folgendes klar. Wie auch immer die Gestaltung letztlich aussieht:



Kommunikation und Zusammenarbeit sind nicht zu unterschätzen, gehören zur Projektplanung und sind im Prozess zu begleiten.

Entsprechend sind die Methoden – auch das wurde bereits adressiert – flexibel und auch wiederkehrend einsetzbar. Bspw. könnte man sich mithilfe von M8 zu Beginn des Projektes über verschiedene Begriffe austauschen, vielleicht verändert sich das eigene Verständnis aber im Zeitverlauf. Hier kann das gleiche Spiel also nochmal zu einem späteren Zeitpunkt helfen, die Begriffsverständnisse im Team abzuklopfen – verfolgen noch alle das gleiche Ziel?

Eine Herausforderung in Projekten kann zudem die Fluktuation von Mitarbeitenden sein, wie in InnoVET mehrfach

hervorgehoben wurde. Beim Onboarding neuer Mitarbeitenden im Prozess könnte ein wiederholter Einsatz der gleichen Methoden, z. B. zum Kennenlernen (M9, M10), also bereichern.

Bei beiden dargestellten Vorgehensweisen wählt eine Person, z. B. eine Team- oder Projektleitung, bewusst aus, welche Methode in der Teamsitzung eingesetzt wird. Denkbar wäre es aber auch, dies dem Zufall zu überlassen – und die Drehscheibe bei jeder Teamsitzung einzusetzen. Ggf. ist dies auch von Ihrer Teamstruktur und den Verantwortlichkeiten abhängig.



Einsatz von CommuniAction bei regelmäßigen Teamsitzungen – bewusst Methoden auswählen oder den Zufall entscheiden lassen? Beides möglich, Sie entscheiden!

Für die bewussten Planer:innen findet sich in nachfolgender Tabelle eine Übersicht dazu, an welchen Stellen in Projektprozessen sich die einzelnen Methoden bei unseren Erprobungen positiv bewiesen haben. Die Anordnung erfolgt über die zeitliche Struktur in einem Projektprozess und mögliche Aufgaben/Anforderungen, die sich zu verschiedenen Zeitpunkten ergeben (bzw. in InnoVET ergeben haben). Natürlich ist das nicht feststehend zu begreifen, vielleicht sind Sie in Ihrem Projekt mit anderen Notwendigkeiten konfrontiert. **Tabelle 3** auf Seite 42 gibt aber einen Einblick in unsere Erfahrungen und kann einen ersten Anhaltspunkt bieten.

Tabelle 3: Mögliche Einsatzbereiche der CommuniAction-Methoden im Projektverlauf (eigene Darstellung)

Projektzeitpunkt & mögliche Anforderungen	Hilfreiche Methoden
Vor Beginn: > Kennenlernen, ausrichten, gemeinsames Verständnis entwickeln	M1 Vision Lab M6 Telepathie M8 In Other Words
Zu Projektbeginn: > Kennenlernen, orientieren, gemeinsames Verständnis und gemeinsame Sprache entwickeln, implizite Vorstellungen aufdecken, für unterschiedliche Denk- und Herangehensweisen sensibilisieren, Transfer mitdenken	M1 Vision Lab M6 Telepathie M7 Creative Flow M8 In Other Words M9 Memory Lane M10 Match & Meet
Im Projekt: > eigene Verständnisse reflektieren, Perspektiven wechseln, Ausrichtung und Ziele prüfen, neue Mitarbeitende einbinden, Transferaktivitäten angehen	alle
Gegen Ende des Projektes: > Vorgehen reflektieren, Abschluss planen	M1 Vision Lab M3 Vision Lab Transfer

4.2 Punktueller Einsatz: Workshops

Eine weitere Möglichkeit im Projekt für Austausch und Kommunikation zu sorgen, sind punktuelle Veranstaltungen. So haben in InnoVET bspw. einzelne Projekte zu Beginn mehrtägige Kick-Off-Veranstaltungen oder in der Mitte der Laufzeit ganztägige Lessons Learned-Workshops durchgeführt, um sich über gemeinsame Vorgehensweisen abzustimmen, besser kennenzulernen, Ziele festzulegen und zu reflektieren u. v. m. Auch dabei kann CommuniAction eingesetzt werden. Nachfolgend stellen wir Ihnen dazu zwei exemplarische Workshopplanungen

mit Einsatz von CommuniAction-Methoden vor, die sich auf Anforderungsbereiche von Projektgruppen beziehen, die in InnoVET immer wieder relevant waren:

- 1) Der erste Workshop (ca. 2 Stunden) nimmt das Thema **einer Visionsentwicklung** auf und ist **zu Beginn** eines Projektes angesiedelt.
- 2) Der zweite Workshop (ca. 3,5 Stunden) ist für **den weiteren Verlauf** des Projektes gedacht und zielt darauf ab, das Thema **Transfer** im Projekt aktiv zu bearbeiten.

Sie können diese Vorschläge gerne 1:1 umsetzen oder an Ihre Bedarfe anpassen und sich inspirieren lassen. Insbesondere je nach Zielsetzungen, Gruppengröße und Rahmenbedingungen sind sicherlich Adaptionen sinnvoll. Die Planungen richten sich entsprechend an diejenigen, die die Workshops durchführen.

4.2.1 Zu Beginn des Projektes: Beispiel Visionsworkshop

Grundidee, Zielsetzungen, Funktion

In der Startphase eines Innovationsprojektes gilt es zunächst einmal, sich im Team besser kennenzulernen und eine gemeinsame Ausrichtung zu bestimmen⁸. Auch wenn durch die Projektmeilensteine und Planungen schon eine Struktur vorliegen sollte, kann es hilfreich sein, die eigenen Verständnisse zu klären. Das kann sich auf Begriffe beziehen (in dem Fall wäre es z. B. möglich, die Methoden aus der Kategorie Begriffe heranzuziehen). Möglich ist es aber auch, sich mittels der Entwicklung einer gemeinsamen Vision nicht nur besser kennenzulernen, sondern auch einen „Anker“ für die Projektarbeit zu entwickeln.⁹ Eine Vision steht in diesem Fall für ein Idealbild des gemeinsamen Projektvorhabens – wofür soll das Projekt stehen? In welche Richtung soll es gehen? Hier geht es weniger um eine Auflistung konkreter Ziele bzw. einzelner Maßnahmen, wie das erreicht wird. Entsprechend ist der hier vorgestellte Visionsworkshop stärker auf eine kreative und intuitive Arbeit ausgerichtet als auf eine Entwicklung konkreter Umsetzungspläne. Diese könnten aber

⁸ Das kann auch für die projektübergreifende Zusammenarbeit bzw. eine Arbeit auf Programmebene gelten. Der Visionsworkshop kann entsprechend für diese Kontext adaptiert werden.

⁹ In unseren Erprobungen hat sich gezeigt, dass dies auch im Verlauf des Projektes hilfreich sein kann. Der Visionsteil des Workshops könnte also auch zu einem späteren Zeitpunkt nochmal durchgeführt werden – denken wir noch in die gleiche Richtung? Braucht es eine Anpassung?

den anschließenden Schritt ausmachen. So könnte der Visionsworkshop bspw. vormittags und ein Zielentwicklungsworkshop am Nachmittag durchgeführt werden.

Die wichtigsten Ziele sind also:

- > Kennenlernen im Team fördern
- > Erste Erfahrung in der gemeinsamen Arbeit entwickeln
- > Eine gemeinsame Vision für das Projektvorhaben entwickeln

Möglicher Ablauf

1) Ankommen und Begrüßung

Zu Beginn sollte eine offene und einladende Atmosphäre geschaffen werden. Hilfreich ist es zudem, eine Agenda und vor allem die Zielsetzungen des Workshops vorzustellen, damit alle wissen, worauf sie sich einlassen. Je nach gegenseitigem Kennenlernen wäre es möglich, auch eine kurze Namensrunde einzubauen. Diese kann aber auch einfach durch das Warm-up eingefangen werden. Sollten Sie den Workshop in einer Tagesplanung oder einer Workshopreihe unterbringen, dann wäre hier der Zeitpunkt, das Zusammenspiel nochmal zu verdeutlichen. Ergänzend kann dies im Ausblick aufgenommen werden.

2) Warm-up – Kennenlernen

Das Warm-up dient zur Auflockerung und dem Knüpfen erster Verbindungen zwischen den Teilnehmenden. Mit der Methode **M10 Match & Meet** können neue Begegnungen entstehen. Nach Abschluss der Übung hilft eine kurze Reflexion im Plenum, Eindrücke zu sammeln und die Stimmung in der Gruppe spürbar zu machen. Wer mag, kann auch kleine Gewinne an die Gewinner austeilen.

3) Visionsarbeit – Entwicklung von Utopien und Dystopien

In diesem Teil geht es darum, in kurzer Zeit unterschiedliche Zukunftsbilder zu entwerfen, um den Horizont zu erweitern und kreative Impulse zu setzen. Mithilfe von **M1 Vision Lab** entwickeln die Teilnehmenden in Kleingruppen wünschenswerte („utopische“) und abschreckende („dystopische“) Szenarien für die Projektarbeit. Dies soll für den nachfolgenden Teil eine Vorbereitung darstellen. Entgegen der Anleitung kann es daher hilfreich sein, eine

individuelle Reflexion einzubinden, d. h. die Teilnehmenden reflektieren für sich und halten ihre Gedanken dazu fest. Damit kann in der nächsten Runde weitergearbeitet werden. Die Moderation sollte vor allem eine kreative, offene Atmosphäre ermöglichen – es darf gelacht und gesponnen werden, ohne Grenzen. Klare Zeitansagen können unterstützen. Bei der Präsentation sollte auf Wertschätzung geachtet werden.

4) Visionsarbeit – Entwicklung eigener Visionen

Auf Basis der zuvor erarbeiteten Eindrücke entwickeln die Teilnehmenden nun in Dreiergruppen eigene Visionen für ihr gemeinsames Projekt. In diesen kleinen Teams werden die individuellen Reflexionen ausgetauscht und zu einem Slogan verdichtet. Dabei sollte drauf geachtet werden, dass Visionen keine Zielformulierungen darstellen. Die Slogans sollten möglichst kurz und griffig sein. Danach werden die Ergebnisse im Plenum vorgestellt und diskutiert. Nach einem Dot-Voting wird abschließend eine gemeinsame, übergeordnete Vision formuliert.

Für die Moderation gilt es in dieser Phase 4, den Prozess klar zu strukturieren, den Gruppen genügend Zeit und Raum für den kreativen Austausch zu geben. Hier kann nach Bedarf auch vom vorgeschlagenen Zeitplan abgewichen werden. Bei der gemeinsamen Formulierung der Endvision sollte ebenfalls auf eine klare Sprache und vor allem einen Konsens geachtet werden, dass die Vision von allen mitgetragen werden kann. Allerdings ist abzuwägen, an welcher Stelle Diskussionen vielleicht abgebrochen werden, damit keine Endlosabstimmungen entstehen.

5) Abschluss und Ausblick

Jede Person sagt ein Wort, das ihren Eindruck vom Workshop oder ihre aktuelle Stimmung beschreibt. Dies gibt der Moderation und der Gruppe nochmal ein Stimmungsbild.



An der Stelle könnten natürlich je nach Bedarf auch andere umfangreichere Reflexions- bzw. Feedbackmethoden eingesetzt werden.

Zum Ende hin ist es zudem möglich, noch einen Ausblick auf weitere Projekttreffen o. Ä. zu geben. Auch könnte

noch Raum für offene Fragen sein. Das sollte je nach Projektsituation angepasst werden.

Auf der nachfolgenden Seite findet sich ein beispielhafter Ablaufplan inkl. Materialhinweisen.

4.2.2 Im Projekt: Beispiel Transfer-Push-Workshop

Grundidee, Zielsetzungen, Funktion

Die InnoVET-Projekte wurden mit einem Transfer-Anspruch konfrontiert (BMBF, 2021; 2024), was aber durchaus auch von Herausforderungen besetzt war, wie zu Beginn dieser Handreichung bereits adressiert wurde (**Kapitel 2**). Dabei hat sich gezeigt, dass einige Projekte Transfer eher zu einem späteren Zeitpunkt im Projekt angehen, besonders eine frühzeitige und prozessbegleitende Beschäftigung mit Transfer aber Potenziale mit sich führt (Daniel-Söltenfuß, 2024; 2025; Daniel-Söltenfuß et al., 2024; 2025). Der geplante Workshop ist deshalb darauf ausgerichtet, bereits gestartete Projekte in der Bearbeitung von Transfer zu unterstützen und diesem quasi einen „Push“ zu geben¹⁰. Er ist deshalb als Transfer-Push-Workshop gekennzeichnet. Es geht dabei vor allem darum, sich im Team erstmal zu verständigen, was unter Transfer gefasst wird. Wird überhaupt das Gleiche gemeint und geplant? Was könnte Transfer im eigenen Projekt sein?¹¹

Die wichtigsten Ziele sind also:

- > Eigene Transferverständnisse aufdecken, reflektieren und kommunizieren
- > Sich im Team über Transferverständnisse austauschen und Perspektiven erweitern
- > Erste Transferaktivitäten für das eigene Vorhaben planen und sich dazu verständigen

Möglicher Ablauf

1) Ankommen und Begrüßung

Der Workshop beginnt mit einer Begrüßung im Plenum. Die Moderation stellt das Thema „Transfer“ vor, erklärt den Ablauf des Tages und beschreibt die Zielsetzung: ein gemeinsames Verständnis von Transfer zu entwickeln und Ideen für den eigenen Projektkontext zu erarbeiten. Möglich wäre es hier, mit einer Agenda zu arbeiten und den

Workshop je nach Stand des eigenen Projektes in den Gesamtkontext einzuordnen – Wo stehen wir gerade?

2) Warm-up

Das Warm-up bzw. die Methode **M9 Memory Lane** dient an dieser Stelle vor allem der Auflockerung und Aktivierung der Teilnehmenden. Hierdurch soll eine entspannte Atmosphäre geschaffen werden. Zeitgleich können sich die Teammitglieder nochmal anders kennenlernen. Entsprechend sollte hier einfach auf eine wertschätzende Atmosphäre geachtet werden.

3) Transfer – Begriffsverständnisse

In diesem zentralen Abschnitt erkunden die Teilnehmenden, was Transfer für sie bedeutet. Zu Beginn wird **M5 Link & Reflect** durchgeführt. Wichtig ist hierbei eine Reflexionsrunde, um die ersten Zugänge nochmal zu sammeln. Auf dieser Basis wird anschließend weitergearbeitet. Daher können zentrale Aussagen auf Moderationskarten festgehalten werden.



Möglich wäre es, bei der Reflexion in kleineren Schritten vorzugehen (Think-Pair-Share), wenn der Austausch vertieft werden sollte, die Gruppe sehr groß ist oder auch introvertiertere Personen dabei sind.

Danach entwickeln Dreierteams eigene Definitionen des Begriffs. Im Plenum werden diese verglichen und diskutiert. Sollte es möglich sein, könnten die einzelnen Definitionen zu einer gemeinsamen Formulierung zusammengeführt werden; das kann jedoch Konfliktpotenzial bergen und sollte entsprechend abgewogen werden.

In erster Linie geht es hier darum, die eigenen Verständnisse zum Transferbegriff nochmal zu reflektieren, diese können durchaus unterschiedlich sein. Die Aufgabe bezieht sich also noch auf Transfer im Allgemeinen, erst in der nächsten Übung wird Transfer konkret auf das eigene

¹⁰ Auch dieses Ziel kann für eine projektübergreifende Arbeit bzw. den Programmkontext relevant sein. Entsprechend kann auch diese exemplarische Planung einen Ansatz für individuelle Adaptionen bieten.

¹¹ In unseren Erprobungen hat sich gezeigt, dass die gewählten kreativen Ansätze ebenfalls im weiteren Verlauf eingesetzt werden können. So hat ein Projekt es hilfreich gefunden, die Methoden eher in der zweiten Hälfte der Projektlaufzeit durchzuführen, um sich nochmals zu vergewissern. Es bietet sich also durchaus an, eine Kombination bzw. Wiederholung vorzunehmen und sich im Prozess regelmäßig zu reflektieren, ob noch alle in die gleiche Richtung schauen. Vielleicht konnten auch neue Perspektiven gewonnen werden.

Projekt bezogen – dabei wäre dann ein Konsens anzustreben.

In dieser Phase sollte die Moderation den Prozess klar strukturieren und dabei unterstützen, die unterschiedlichen Sichtweisen sichtbar zu machen.



Die hier erarbeiteten Definitionen könnten z. B. auch zu einem späteren Zeitpunkt im Projektverlauf nochmal aufgegriffen werden – inwiefern hat sich was geändert?



Möglich wäre es auch hier, ein **kleinschrittigeres Vorgehen** zu wählen, z. B. bei sehr großen Gruppen, wenn das Vorstellen jedes 3er-Teams anderenfalls zu lange dauern würde. Bspw. könnten sich zunächst zwei 3er-Teams gegenseitig ihre Ergebnisse vorstellen und zusammenführen. Erst dann könnte im Plenum gesammelt und diskutiert werden.

4) Transfer im eigenen Projekt – erste Transferszenarien

In der nächsten Phase wechseln die Teilnehmenden mittels **M3 Vision Lab Transfer** in eine kreative Perspektive und entwerfen offene Transfer-Szenarien für das eigene Projekt. Hierbei sollte Mut zu freiem Denken und eine offene Atmosphäre gefördert werden, in der auch unkonventionelle Ideen willkommen sind. Es geht weniger um Richtig oder Falsch, sondern eher darum, zu assoziieren und für neue Perspektiven zu öffnen. Nach der Szenarientwicklung folgt eine kurze Reflexion, in der Aha-Erkenntnisse gesammelt werden. Was kann hier vielleicht schon über Transfervorstellungen im eigenen Projekt aufgedeckt werden? Hieran kann dann im nächsten Schritt angeknüpft werden.

5) Transfer im eigenen Projekt genauer erkunden

Die Teilnehmenden führen nun die bisherigen Überlegungen in Bezug auf das eigene Projekt zusammen. In Dreier-Teams diskutieren sie zu den drei Leitfragen, welche Aspekte ihres Projekts sich besonders für Transfer eignen, wann dieser Transfer für sie erfolgreich wäre und welche Rahmenbedingungen oder Ressourcen sie dafür benötigen. Anschließend stellen die Gruppen ihre Ergebnisse im Plenum vor. Gemeinsam werden die Beiträge durch Clustering der Moderationskarten an einer Pinnwand o. Ä. gesammelt, sodass Gemeinsamkeiten und Unterschiede sichtbar werden. In der anschließenden Diskussion können Ideen ergänzt und vertieft werden.

Wichtig ist hierbei erneut eine wertschätzende Atmosphäre. So können durchaus unterschiedliche Perspektiven deutlich werden, die jeweils ihre Berechtigung haben und eine Diskussion besonders spannend und fruchtbar werden lassen. Reibungen können also hilfreich sein – wichtig ist nur, dass dies entsprechend eingefangen wird. Dazu soll auch der nächste Schritt dienen.

6) Next steps – Verabredungen treffen

In dieser Phase werden die bisherigen Überlegungen nochmals verdichtet und in konkrete nächste Schritte überführt. Mithilfe eines Dot-Votings markieren die Teilnehmenden zunächst jene Aspekte, die sie als besonders wichtig oder passend empfinden. Dabei darf ein Klebepunkt pro Person je Fragebereich eingesetzt werden. Die zwei meistgewählten Aspekte je Bereich bilden die Grundlage für konkrete Verabredungen:

- Es werden gemeinsam zwei Ziele für den Transfer im Projekt festgelegt. Bei der Zielformulierung kann z. B. auf die SMART-Regel zurückgegriffen werden.
- Für jedes Ziel werden die unmittelbar nächsten, kleinsten Umsetzungsschritte inkl. Zeitrahmen und Ressourcen gemeinsam definiert und Verantwortlichkeiten zugeordnet. Wichtig ist es auch, eine Festlegung zu treffen, wann und wie die Planung überprüft und reflektiert wird.
- Weiterführende Ideen oder Fragen können für die Zukunft festgehalten werden, bspw. für das nächste Treffen.

Aus Moderationssicht sollte darauf geachtet werden, dass im Abstimmungsprozess jede Stimme Gewicht bekommt. Entscheidend ist, dass am Ende greifbare und realistisch erreichbare Vereinbarungen entstehen, die von der gesamten Gruppe getragen werden.

7) Abschluss und Ausblick

Zum Abschluss wird der Workshop mit kleinen Feedbackrunde beendet, in der die Teilnehmenden zu **jedem** Buchstaben des Begriffes Transfer jeweils ein Wort notieren, das ihre Eindrücke, Erfahrungen oder Gefühle aus dem Workshop ausdrückt. In **Abbildung 7** sehen Sie ein Beispiel, in dem allerdings noch einige Wörter fehlen.



Abbildung 7: Ausfüllbeispiel Transfer-Feedbackmethode (eigene Darstellung)

In einer kurzen Blitzlichtrunde können die Eindrücke dann gesammelt werden. So entsteht ein abschließendes Stimmungsbild. Alternativ können die Zettel in einer Galerie aufgehängt werden und/oder nur einzelne Freiwillige teilen ihre Gedanken.

Je nach Bedarf kann ein Ausblick auf zukünftige Termine, Arbeitsvorhaben oder Folgeworkshops gegeben werden, bevor der Workshop mit einer Verabschiedung endet.

Der Gesamttablauf kann den nächsten zwei Seiten entnommen werden.

5 Zusammenführung und Ausblick auf den Anhang

Wie insgesamt deutlich geworden sein sollte, ist es das Ziel der vorliegenden Handreichung, auf Basis der Erarbeitungen und Erkenntnisse der InnoVET-Begleitforschung ITiB ein Angebot zu schaffen, die Kommunikation und Verständigung im eigenen Projektkontext anzuregen und zu unterstützen. Die vorgestellten Anwendungsszenarien und Workshopkonzepte zeigen exemplarisch, wie das Instrument sowohl als Reflexions- als auch als Entwicklungswerkzeug eingesetzt werden kann. Auf diese Weise können Gruppen ein gemeinsames Verständnis von zentralen Themen – etwa Transfer – entwickeln und daraus z. B. konkrete nächste Schritte abzuleiten. Betont wurde dabei, dass absichtlich genügend Raum für Anpassungen an unterschiedliche Zielgruppen und Kontexte gelassen wurde. So kann das Instrument flexibel genutzt und adaptiert werden – eben mit dem Gedanken, dass Sie selbst die Gestaltenden Ihrer Innovations-, Kommunikations- und Projektprozesse sind!

Im **Anhang** befinden sich dafür diverse Druckvorlagen. Zum einen können Sie hier die Materialien für die einzelnen Methoden bzw. Reflexionsimpulse finden.



Beim Druck empfiehlt sich, falls vorhanden, zumindest für die Begriffs- und Bildkarten die Verwendung eines eher dickeren Papiers, damit das Gedruckte nicht durchscheint.

Wer sich ganz viel Mühe geben möchte, kann das Material auch laminieren und die Haltbarkeit damit verlängern.

Zum anderen sind jeweils Blanko-Druckvorlagen ergänzt. Bei diesen sollte es möglich sein, einfach in die Felder zu klicken und dann eigene Karten im gleichen Stil und Format auszu-drucken. Darüber können die CommuniAction-Methoden ergänzt und angepasst werden. Gleichzeitig können – zusammen mit der **Blanko-Vorlage für eigene Methoden** – auch ganz neue **Kategorien** oder Methoden/Spiele ergänzt werden.



Karten unterscheiden?

Wie wäre es beim Drucken einfach farbiges Papier zu nutzen? Entweder pro Kategorie oder Methode oder einfach, um die verschiedenen Karten voneinander unterscheiden zu können. Möglich wäre es natürlich auch, die Rückseite jeweils kreativ zu gestalten.

Zu viele lose Zettel?

Die einzelnen Kärtchen könnten Sie z. B. in Briefumschlägen sammeln.

Ihnen stehen also alle Möglichkeiten offen, Ihr eigenes Instrument daraus zu kreieren – oder CommuniAction einfach für sich sprechen zu lassen.

Wir hoffen jedenfalls, Ihnen sowohl einen Einblick in unsere Arbeit als auch Impulse für eigene Team- und Kommunikationssituationen gegeben zu haben und wünschen ganz viel Spaß beim Ausprobieren!

Literaturverzeichnis

- 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>
- 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, 1–33. https://www.bwpat.de/ausgabe49/breuing_kremer_bwpat49.pdf
- Breuing, F., Daniel-Söltenfuß, D., Kremer, H.-H. & Kückmann, M.-A. (im Erscheinen). Innovations- und Transferprozesse in der beruflichen Bildung (ITiB) – Einblicke in die Paderborner Begleitforschung zu InnoVET. In: Abschlussband der Trilateralen InnoVET-Begleitforschungsgruppe.
- 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 [Vortrag]. DBR-Kolloquium, Hamburg.
- Breuing, F., Daniel-Söltenfuß, D. & Kückmann, M.-A. (2026): Umgang mit (Um-)Brüchen – ein Normalzustand? Gestaltung von Innovationsprozessen aus Sicht des beruflichen Bildungspersonals [Vortrag]. DGfE-Kongress, München.
- Breuing, F., Daniel-Söltenfuß, D. & Kückmann, M.-A. (2025a). Trust the process?! Innovations- und Transferprozesse gestalten [Vortrag]. Abschlusstagung Trilaterale Begleitforschung InnoVET, Bonn. https://www.inno-vet.de/innovet/de/aktuelles/InnoVET_PLUS/Inhalte/Begleitforschung_Präsentation_Paderborn.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.). (2024). Exzellente Innovationen zur Stärkung der Berufsbildung. Ergebnisse des Innovationswettbewerbs InnoVET. https://www.inno-vet.de/SharedDocs/Publikationen/de/innovet/Exzellente_Innovationen.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.). (2021). Exzellenz fördern. Berufsbildung stärken. Wie die InnoVET-Projekte die berufliche Bildung in Deutschland voranbringen. https://www.inno-vet.de/SharedDocs/Publikationen/de/innovet/Exzellenz_foerdern_Berufsbildung_staerken.pdf?__blob=publicationFile&v=6
- 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. (2024). Innovativer Transfer oder Transfer von Innovationen? Transfer im Kontext der Entwicklung von Berufsbildungsinnovationen am Beispiel des InnoVET- Programms. *bwp@ Spezial 21: Trilaterales Doktorandenseminar der Wirtschaftspädagogik Köln, Paderborn und des BIBB – Einblicke in Forschungsarbeiten*, 1–23. https://www.bwpat.de/spezial21/daniel-soeltenfuss_spezial21.pdf
- 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–Transfer* (1. Aufl., S. 239–251). Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Daniel-Söltenfuß, D., & Kremer, H.-H. & Kückmann, M.-A. (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. (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>
- 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>
- Euler, D., & Sloane, P. F. E. (2018). Design-Based Research. In F. Rauner & P. Grollmann (Hrsg.), *Handbuch Berufsbildungsforschung* (3. Aufl., S. 782–790). wbv Media GmbH & Co. KG.
- 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
- 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), Artikel 5. <https://doi.org/10.17169/fqs-26.2.4224>
- Kückmann, Marie-Ann (2023): Auf-/Vorschlag für ein ITiB-Kommunikationsinstrument [Vortrag]. Internes ITiB-Projektmeeting, Paderborn.
- 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.
- 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>
- 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). https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb_datenreport_2023_korr_11102023.pdf
- Schemme, D. (2014a). 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. (2014b). 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

Das ITiB-Projektteam

Friederike Breuing

Lehrstuhl für Wirtschafts- und Berufspädagogik, Prof. Dr. H.-Hugo Kremer

Universität Paderborn

friederike.breuing@uni-paderborn.de

Dr. Desiree Daniel-Söltenfuß

Professur für Wirtschaftspädagogik, Prof. Dr. Tobias Jenert

Universität Paderborn

desiree.daniel@uni-paderborn.de

Prof. Dr. H.-Hugo Kremer

Lehrstuhl für Wirtschafts- und Berufspädagogik

Universität Paderborn

hugo.kremer@uni-paderborn.de

Jun.-Prof. Dr. Marie-Ann Kückmann

Institut für Berufspädagogik (ibp)

Universität Rostock

marie-ann.kueckmann@uni-rostock.de

Weiterführende ITiB-Projektpublikationen

- Breuing, F., Daniel-Söltenfuß, D., Kremer, H.-H. & Kückmann, M.-A. (im Erscheinen). Innovations- und Transferprozesse in der beruflichen Bildung (ITiB) – Einblicke in die Paderborner Begleitforschung zu InnoVET. In: Abschlussband der Trilateralen InnoVET-Begleitforschungsgruppe.
- 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, 1–33. https://www.bwpat.de/ausgabe49/breuing_kremer_bwpat49.pdf
- Daniel-Söltenfuß, D. (2026). Neue Perspektiven auf Verstetigung und Nachhaltigkeit im Kontext der Transfergestaltung in Innovationsprogrammen. Ergebnisse einer Befragung des Projektpersonals im Programm InnoVET. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik* 122, 22, 2026/1, Stuttgart, S. 90–120. DOI: 10.25162/zbw-2026-0004
- 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. URL: https://www.bwpat.de/ausgabe49/daniel-soeltenfuss_bwpat49.pdf
- Daniel-Söltenfuß, D. (2024). Innovativer Transfer oder Transfer von Innovationen? Transfer im Kontext der Entwicklung von Berufsbildungsinnovationen am Beispiel des InnoVET- Programms. *bwp@ Spezial 21: Trilaterales Doktorandenseminar der Wirtschaftspädagogik Köln, Paderborn und des BIBB – Einblicke in Forschungsarbeiten*, 1–23.
- 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. Auflage, S. 239–251). Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Daniel-Söltenfuß, D., Kremer, H.-H. & Kückmann, M.-A. (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. (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>
- Kremer, H.-H., & Ertl, H. (2025). Innovieren in der beruflichen Bildung – Aspekte und Leitlinien aus Perspektive der InnoVET Begleitforschung. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, Profil 11: Lern- und Forschungsräume im Wandel – Perspektiven der Wirtschafts-Berufspädagogik. Digitale Festschrift für Annette Ostendorf zum 60. Geburtstag, 1–17.
- 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), Article 2. <https://doi.org/10.17169/fqs-26.2.4224>

Anhang (Material & Druckvorlagen)

1. Reflexionsimpulse	XII
1.1. Druckvorlage für Reflexionskarten.....	XII
1.2. Blanko-Druckvorlage für eigene Reflexionsmethoden.....	XIV
2. Spielkarten.....	XV
2.1. Kategorienkarten.....	XV
2.1.1. Druckvorlage für CommuniAction Kategorienkarten.....	XV
2.1.2. Blanko-Druckvorlage für eigene Kategorienkarten.....	XVI
2.2. Spielkarten - Methoden	XVII
2.2.1. Druckvorlage Spielkarten zu CommuniAction Methoden.....	XVII
2.2.2. Blanko-Druckvorlage für Spielkarten zu eigenen Methoden.....	XX
2.3. Zahlenkarten 1 – Jahreszahlen.....	XXI
2.3.1. Druckvorlage mit Jahreszahlen	XXI
2.3.2. Blanko-Druckvorlage für Jahreszahlen	XXIII
2.4. Zahlenkarten 2 – Teamzuordnung.....	XXIV
2.4.1. Druckvorlage für 10 Teams	XXIV
2.4.2. Blanko-Druckvorlage für Teamzuordnung.....	XXVI
2.5. Begriffskarten 1 – Vision Lab	XXVII
2.6. Begriffskarten 2 – Creative Flow.....	XXVIII
2.6.1. Druckvorlage mit Begriffen aus dem InnoVET-Kontext.....	XXVIII
2.6.2. Blanko-Druckvorlage für eigene Begriffe.....	XXX
2.7. Begriffskarten 3 – Telepathie	XXXI
2.7.1. Druckvorlage mit Begriffen/Phrasen aus dem InnoVET-Kontext	XXXI
2.7.2. Blanko-Druckvorlage für eigene Begriffe.....	XXXIII
2.8. Begriffskarten 4: Link & Reflect.....	XXXIV
2.8.1. Druckvorlage mit Transfer-Begriffen aus dem InnoVET-Kontext.....	XXXIV
2.8.2. Blanko-Druckvorlage für eigene Begriffskarten.....	XXXV
2.9. Begriffskarten 5: In Other Words.....	XXXVI
2.9.1. Druckvorlage mit Begriffen aus dem InnoVET-Kontext.....	XXXVI
2.9.2. Blanko-Druckvorlage für eigene Begriffskarten.....	XXXVII
2.10. Bildkarten 1 – Transfer	XXXVIII
2.10.1. Druckvorlage Bildkarten aus dem InnoVET-Kontext	XXXVIII
2.10.2. Blanko-Druckvorlage für eigene (Transfer-)Bilder	XLII
2.11. Bildkarten 2 – Telepathie.....	XLIII
2.11.1. Druckvorlage mit Bildkarten aus den ITiB-Erprobungen.....	XLIII
2.11.2. Blanko-Druckvorlagen für eigene Bildkarten.....	XLVIII
2.12. Thesenkarten (Points of View)	XLIX
2.12.1. Druckvorlage Thesenkarten aus dem InnoVET-Kontext.....	XLIX
2.12.2. Blanko-Druckvorlage für eigene Thesenkarten	LVI

2.13. Bingokarten.....	LVIII
2.13.1. Druckvorlage aus dem InnoVET-Kontext	LVIII
2.13.2. Blanko-Druckvorlage Bingokarte	LIX

3. Vorlage für Übersichten zu eigenen Spielen/Methoden.....LX

1. Reflexionsimpulse

1.1. Druckvorlage für Reflexionskarten

Die nachfolgenden Reflexionsimpulse bieten erste Ideen an, wie eine gemeinsame Zusammenführung im Team erfolgen kann. Sie sind bewusst recht offen ausgerichtet, dass sie bei möglichst vielen der Methoden eingesetzt werden können.

Vielleicht fallen Ihnen aber noch weitere ein oder Sie haben bereits ein eigenes Repertoire oder andere Lieblingsreflexionsmethoden, die Sie ergänzen möchten? Dann nutzen Sie gerne die Blanko-Vorlage.

Sie können in die Kästchen reinklicken, ihre eigenen Aussagen eintragen und dann in gewünschter Anzahl drucken. Die Karten haben die gleiche Größe wie unsere vorgeschlagenen Reflexionsimpulse und können daher beliebig in das Spiel integriert werden.

Blitzlicht

- 1) Schreiben Sie in jeweils 1-2 kurzen Sätzen Ihr heutiges Take-away auf, indem Sie folgende Frage knapp beantworten:
 - Was nehmen Sie aus dem heutigen Spiel mit in die (gemeinsame) Projektarbeit?
- 2) Nun teilen Sie nacheinander reihum Ihre Gedanken. Nutzen Sie dabei die Ich-Form und achten Sie darauf, in der eigenen Perspektive zu bleiben.
- 3) Erst wenn alle ihr Statement abgegeben haben, kann bei Bedarf nochmal gemeinsam darüber gesprochen werden.

Positive Energie

- 1) Überlegen Sie, was Sie heute entweder Neues/Positives über die Person rechts von Ihnen erfahren haben oder was Sie an der Person insgesamt besonders schätzen.
- 2) Teilen Sie reihum Ihre Gedanken, indem Sie die Person selbst direkt ansprechen.
- 3) Überlegen Sie anschließend gemeinsam, inwiefern die Erkenntnisse in Ihre Projektarbeit einfließen könnten.

Next steps

Welche nächsten Schritte möchten Sie auf Basis des Spiels in Ihrem Projekt angehen?

- 1) Überlegen Sie sich dazu in 2er-Teams jeweils 2 Möglichkeiten und schreiben diese auf ein Post-It.
- 2) Stellen Sie sich Ihre Ideen danach gegenseitig vor und entscheiden Sie sich für min. 2 konkrete Schritte, die Sie angehen bzw. umsetzen möchten.

Daumenanzeige

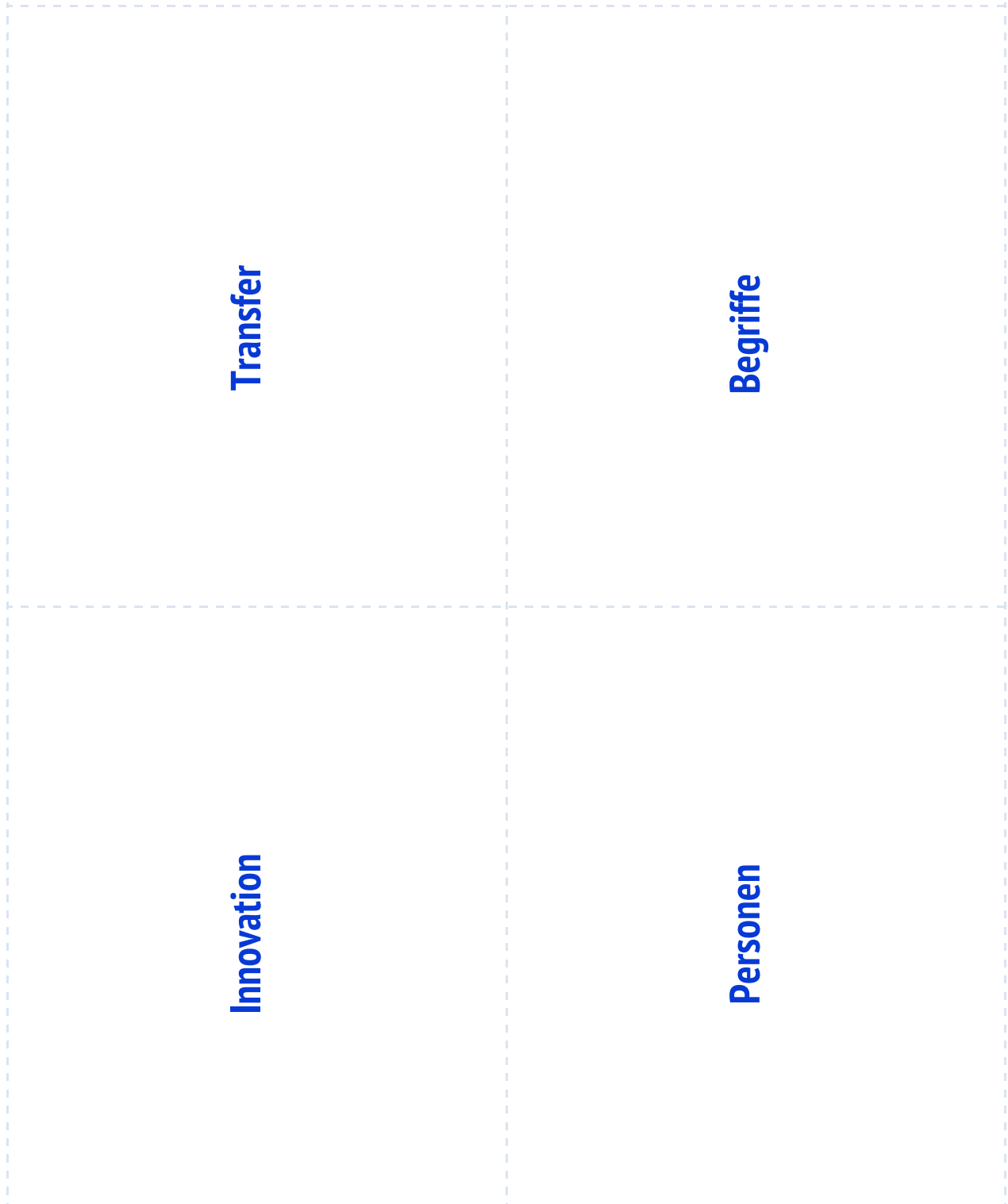
- 1) Gehen Sie untenstehende Fragen nacheinander gemeinsam durch. Überlegen Sie sich dazu jeweils kurz stumm eine Antwort und heben Sie dann auf Drei alle Ihren Daumen: Daumen hoch (=gut), Daumen mittel (=war ok, könnte besser sein); Daumen runter- (=nicht so gut).
 - Wie haben Sie sich heute eingebracht?
 - Wie wurde miteinander kommuniziert?
 - Wie haben Sie sich gegenseitig unterstützt?
 - Wie geht es Ihnen jetzt?
- 2) Überlegen Sie anschließend, was Sie daraus für Ihre Projektarbeit mitnehmen können, und halten Sie mind. 1 Gedanken schriftlich fest.

1.2. Blanko-Druckvorlage für eigene Reflexionsmethoden

2. Spielkarten

2.1. Kategorienkarten

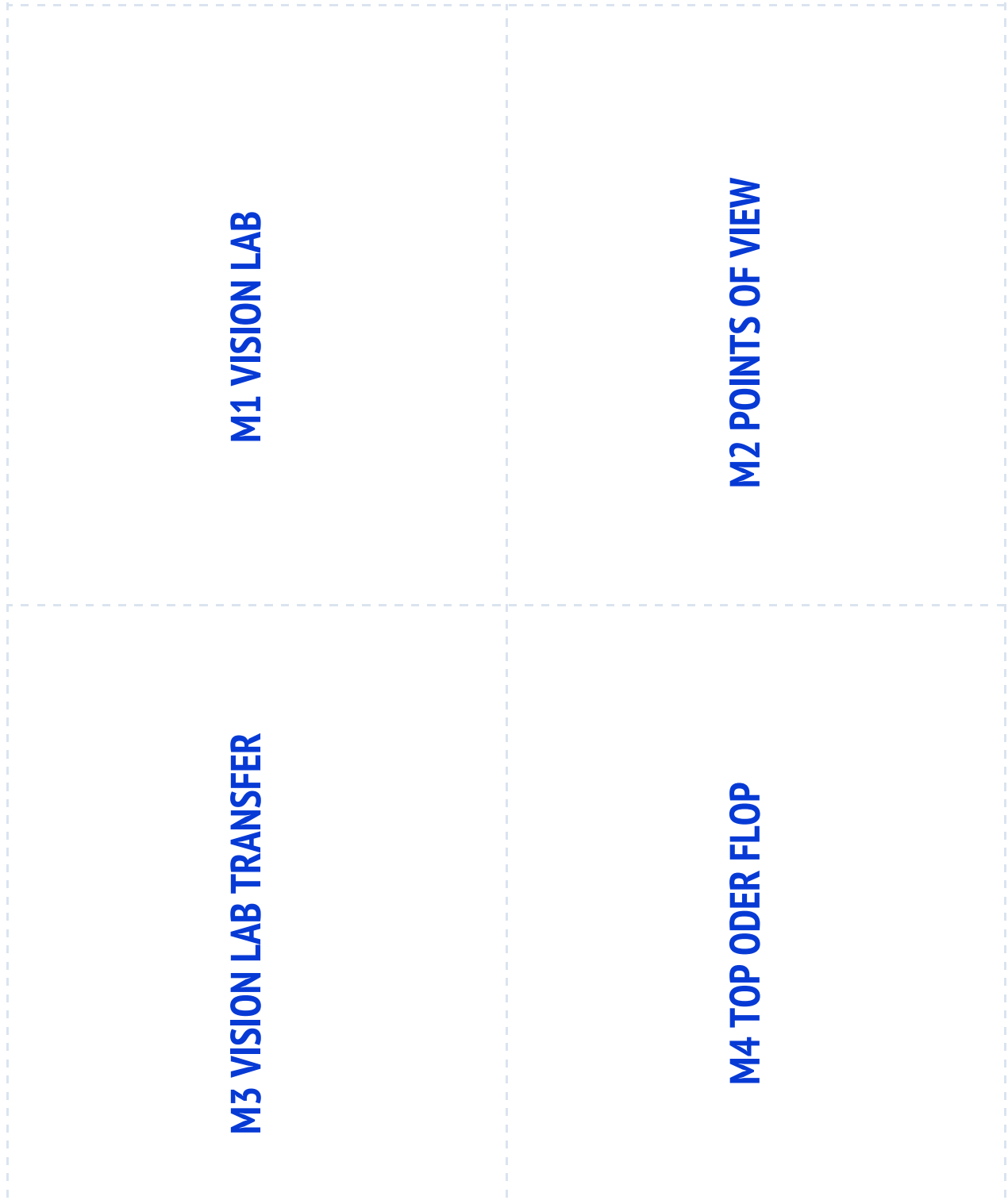
2.1.1. Druckvorlage für CommuniAction Kategorienkarten



2.1.2. Blanko-Druckvorlage für eigene Kategorienkarten

2.2. Spielkarten - Methoden

2.2.1. Druckvorlage Spielkarten zu CommuniAction Methoden



M7 CREATIVE FLOW

M5 LINK & REFLECT

M8 IN OTHER WORDS

M6 TELEPATHIE

M9 MEMORY LANE

M10 MATCH & MEET

2.2.2. Blanko-Druckvorlage für Spielkarten zu eigenen Methoden

Mit dieser Vorlage können Sie die Namen Ihrer eigenen Methoden ergänzen und in das Spiel integrieren – oder Ihr ganz eigenes Spiel daraus kreieren. Viel Spaß!

2.3. Zahlenkarten 1 – Jahreszahlen

2.3.1. Druckvorlage mit Jahreszahlen

Die nachfolgenden Karten mit Jahreszahlen ab 2000 haben wir so im InnoVET-Kontext eingesetzt. Sie möchten aber noch Jahreszahlen ergänzen? Kein Problem – nutzen Sie gerne die Blanko-Vorlage. Sie können in die Kästchen reinklicken, ihre eigenen Aussagen eintragen und dann in gewünschter Anzahl drucken.

2011	2017
2023	2020
2013	2019
2015	2009

2021	2016
2012	2022
2014	2018
2010	2003
2007	2025

2.3.2. Blanko-Druckvorlage für Jahreszahlen

2.4. Zahlenkarten 2 – Teamzuordnung

2.4.1. Druckvorlage für 10 Teams

Sie benötigen ergänzende Teamkarten? Kein Problem – nutzen Sie gerne die Blanko-Vorlage. Sie können in die Kästchen reinklicken, ihre eigenen Aussagen eintragen und dann in gewünschter Anzahl drucken.

Team 1	Team 1
Team 2	Team 2
Team 3	Team 4
Team 5	Team 5
Team 6	Team 6

Team 7

Team 7

Team 8

Team 8

Team 9

Team 9

Team 10

Team 10

2.4.2. Blanko-Druckvorlage für Teamzuordnung

2.5. Begriffskarten 1 – Vision Lab

Utopie	Dystopie
Utopie	Dystopie
Utopie	Dystopie
Utopie	Dystopie
Utopie	Dystopie

2.6. Begriffskarten 2 – Creative Flow

2.6.1. Druckvorlage mit Begriffen aus dem InnoVET-Kontext

Innovativ	Vertrauen
Zusammenarbeit	Verstetigung
Nachhaltig	Projektarbeit
Transfer	Visionen
Transformationen	Risiken

Kreativ

Sprache

Netzwerken

Teamarbeit

Mut

Verbundpartner

Inspirierend

Wissen

Erfindungen

Veränderungen

2.6.2. Blanko-Druckvorlage für eigene Begriffe

Sie möchten Begriffe ergänzen oder neue Themenbereiche aufnehmen? Kein Problem – nutzen Sie gerne die Blanko-Vorlage. Sie können in die Kästchen reinklicken, ihre eigenen Aussagen eintragen und dann in gewünschter Anzahl drucken.

2.7. Begriffskarten 3 – Telepathie

2.7.1. Druckvorlage mit Begriffen/Phrasen aus dem InnoVET-Kontext

Innovationsprozess	Das macht gute Zusammenarbeit aus
Innovativ	Voraussetzung für Transfer
Notwendige Voraussetzung für eine gelingende Projektarbeit	Das zeichnet unser Team aus
Das macht gute Führung aus	Innovationshürde
Größte Herausforderung im Projekt	Daran können wir noch arbeiten

**Gelingsbedingung für
Innovation**

**So arbeiten wir
im Projekt**

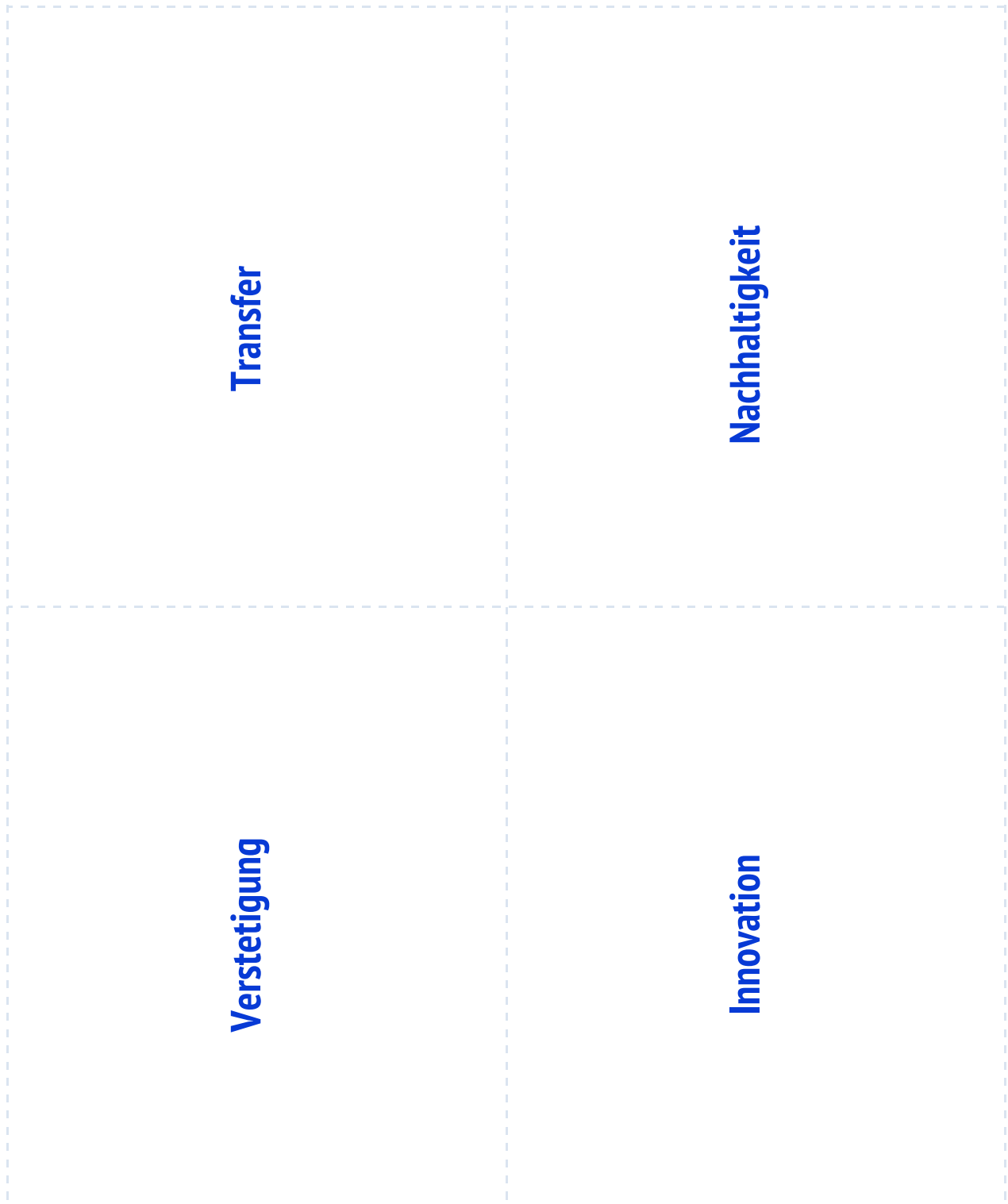
2.7.2. Blanko-Druckvorlage für eigene Begriffe

Sie möchten Begriffe ergänzen oder neue Themenbereiche aufnehmen? Kein Problem – nutzen Sie gerne die Blanko-Vorlage. Sie können in die Kästchen reinklicken, ihre eigenen Aussagen eintragen und dann in gewünschter Anzahl drucken.

2.8. Begriffskarten 4: Link & Reflect

2.8.1. Druckvorlage mit Transfer-Begriffen aus dem InnoVET-Kontext

Anstatt diese Karten auszudrucken, könnten Sie die Begriffe auch auf Moderationskarten schreiben oder mit der nachfolgenden Blanko-Druckvorlage eigene Begriffe ergänzen.



2.8.2. Blanko-Druckvorlage für eigene Begriffskarten

2.9. Begriffskarten 5: In Other Words

2.9.1. Druckvorlage mit Begriffen aus dem InnoVET-Kontext

Anstatt diese Karten auszudrucken, könnten Sie die Begriffe auch auf Moderationskarten schreiben oder mit der nachfolgenden Blanko-Druckvorlage eigene Begriffe ergänzen.

Innovation	Gute Zusammenarbeit
Verstetigung	Transfer
Vertrauen	Modul
Gute Führung	Nachhaltigkeit
Verbund	Kommunikation

2.9.2. Blanko-Druckvorlage für eigene Begriffskarten

In InnoVET konnten wir beobachten durchaus Verständigungsschwierigkeiten aufgrund einzelner Begriffe beobachten. Zurückgemeldet wurde uns, dass das tatsächlich an einzelnen Wörtern liegen kann, die z. B. in unterschiedlichen Fachbereichen unterschiedlich verwendet werden. Nutzen Sie daher gerne die Blanko-Druckvorlage, um Begriffe aus Ihrem eigenen Vorhaben bzw. Kontext hier einzufügen und im Spiel Definitionen dafür zu erstellen.

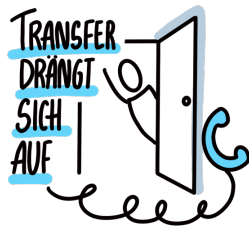
2.10. Bildkarten 1 – Transfer

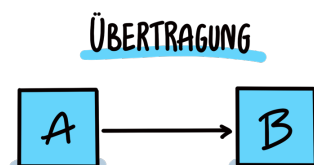
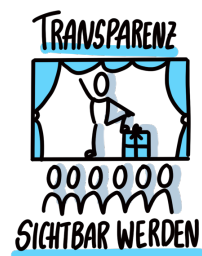
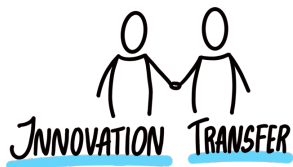
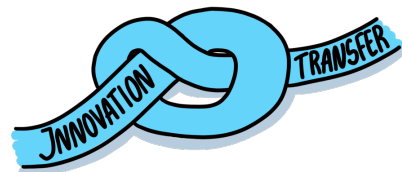
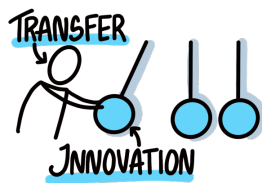
2.10.1. Druckvorlage Bildkarten aus dem InnoVET-Kontext

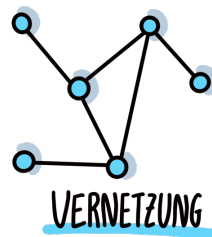
Die kleinen Abbildungen sind im Zuge einer Interviewstudie entstanden. Dabei wurden Verantwortliche aller 17 InnoVET-Projekte nach ihrem Verständnis von Innovation und Transfer sowie förderlichen oder hemmenden Bedingungen dafür im Projekt gefragt (mehr zu Ergebnissen der Studie findet sich bei (Breuing et al., i. E.; Breuing & Kremer, 2026; Daniel-Söltenfuß et al., 2022; 2024; Kückmann, 2025). Zeitgleich zum Interview wurden vom ITiB-Team Sketchnote-Protokolle angefertigt. Am Ende der Interviews konnten die Befragten diese einsehen und Rückmeldungen geben (mehr zu dieser Methode und zu Sketchnotes findet sich bei Kückmann, 2025). Die Abbildungen in der Tabelle stammen alle aus dem Themenbereich Transfer und beziehen sich auf Aussagen, die von den InnoVET-Projektverantwortlichen geäußert wurden.

Wenn Sie eigene Abbildungen einbeziehen möchten, dann nutzen Sie doch die Blanko-Druckvorlage.









2.10.2. Blanko-Druckvorlage für eigene (Transfer-)Bilder

Sie haben weitere Ideen, was Transfer bedeuten kann? Dann nutzen Sie die Druckvorlage unten. Die Kästchen haben die gleiche Größe wie die vorherigen Sketchnotes zu Transfer, sodass Sie beliebig ergänzen können.

Vielleicht fällt Ihnen aber auch ein anderer Themenbereich auf, zu dem Sie Bilder, Sketchnotes oder Abbildungen für diese Methode erstellen möchten – dann fügen Sie diese doch einfach ein.

2.11. Bildkarten 2 – Telepathie

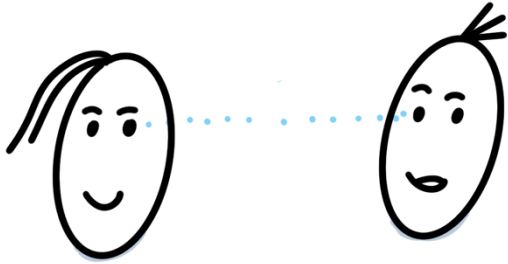
2.11.1. Druckvorlage mit Bildkarten aus den ITiB-Erprobungen

Die kleinen Abbildungen sind im Zuge einer Interviewstudie entstanden. Dabei wurden Verantwortliche aller 17 InnoVET-Projekte nach ihrem Verständnis von Innovation und Transfer sowie förderlichen oder hemmenden Bedingungen dafür im Projekt gefragt (mehr zu Ergebnissen der Studie findet sich bei (Breuing et al., i. E.; Breuing & Kremer, 2026; Daniel-Söltenfuß et al., 2022; 2024; Kückmann, 2025). Zeitgleich zum Interview wurden vom ITiB-Team Sketchnote-Protokolle angefertigt. Am Ende der Interviews konnten die Befragten diese einsehen und Rückmeldungen geben (mehr zu dieser Methode und zu Sketchnotes findet sich bei Kückmann, 2025). Die Abbildungen in der Tabelle beziehen sich entsprechend auf Aussagen, die von den InnoVET-Projektverantwortlichen geäußert wurden.

Wenn Sie eigene Abbildungen einbeziehen möchten, nutzen Sie doch die Blanko-Druckvorlage.



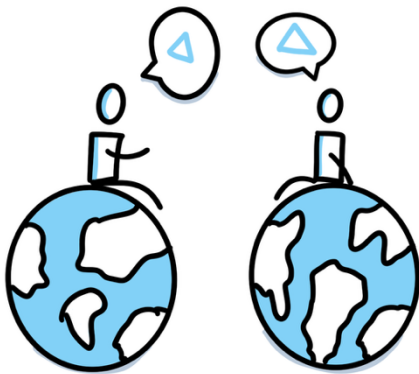
5



6



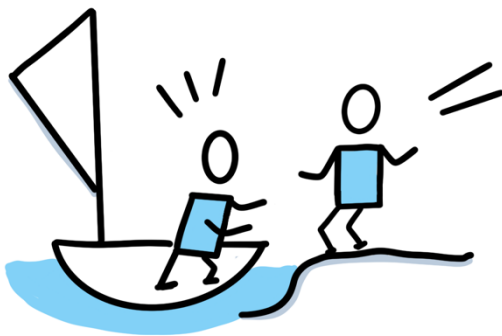
7



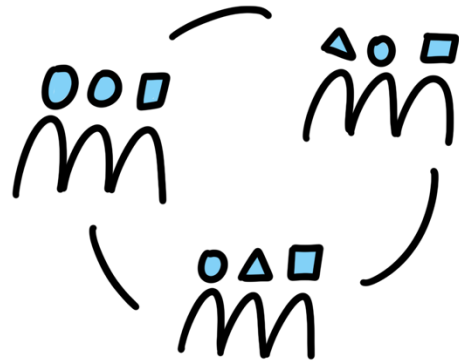
8



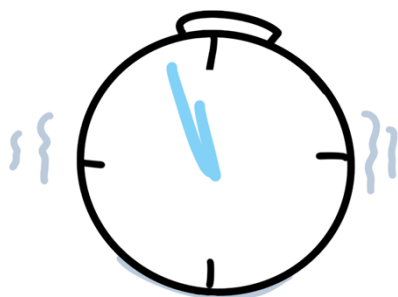
9



10



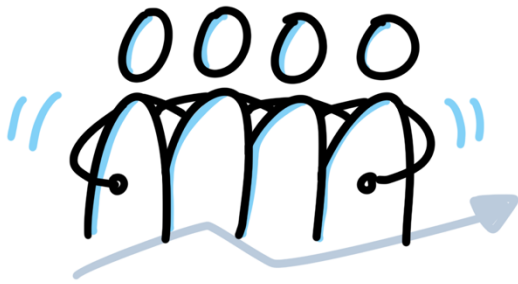
11



12



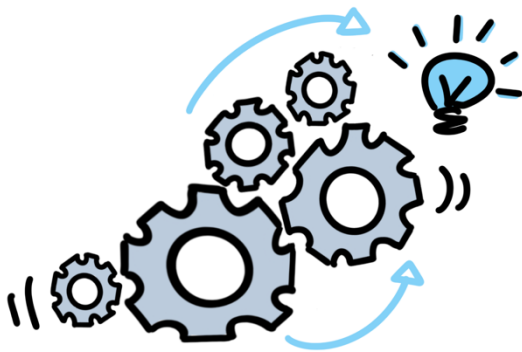
13



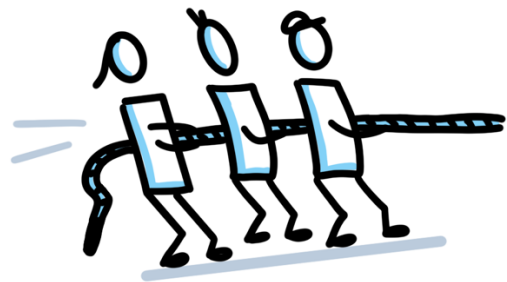
14



15



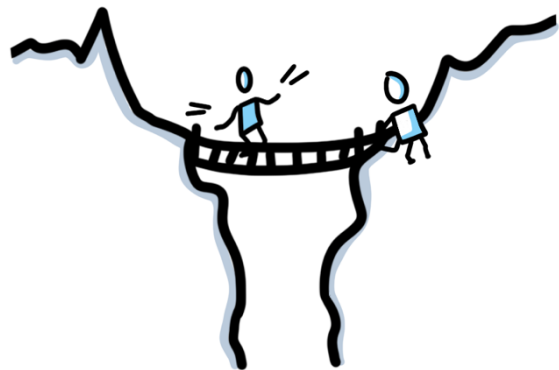
16



17



18



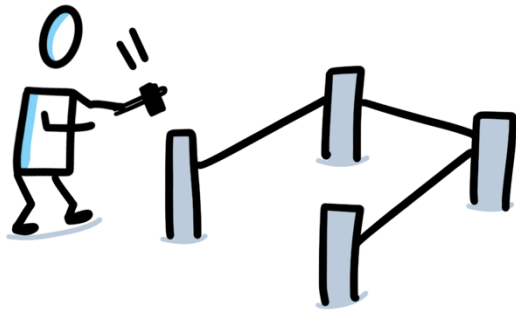
19



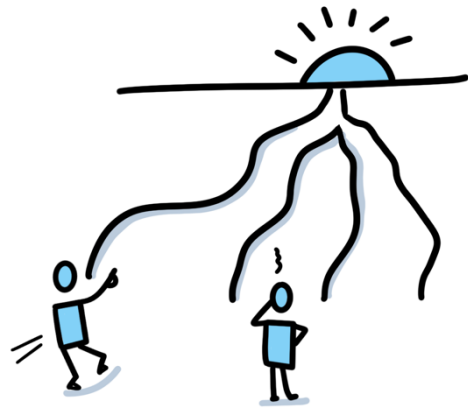
20



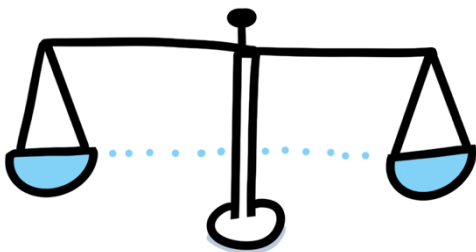
21



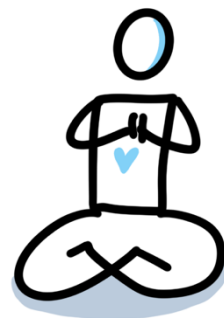
22



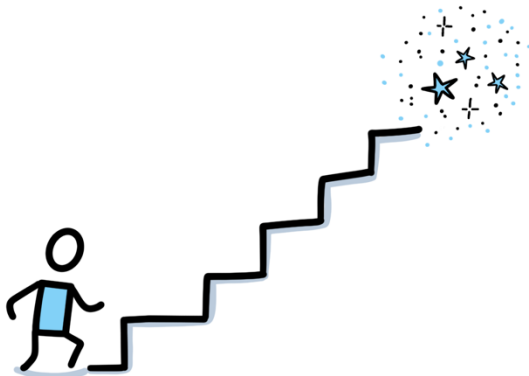
23



24



25



26



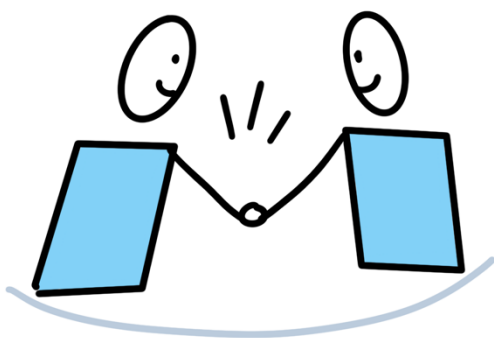
27



28



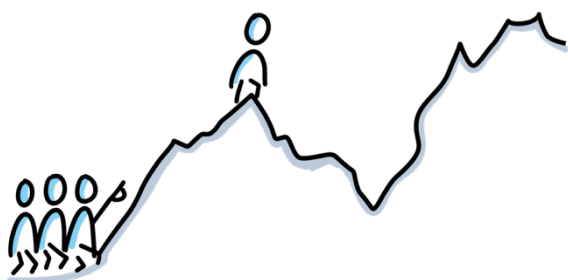
29



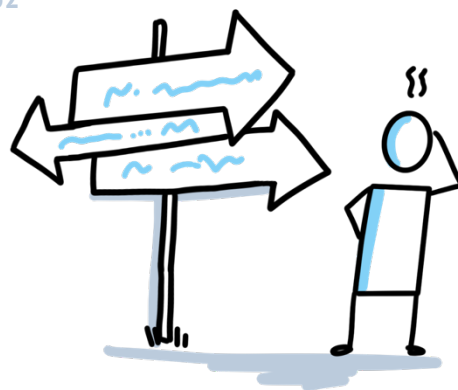
30



31



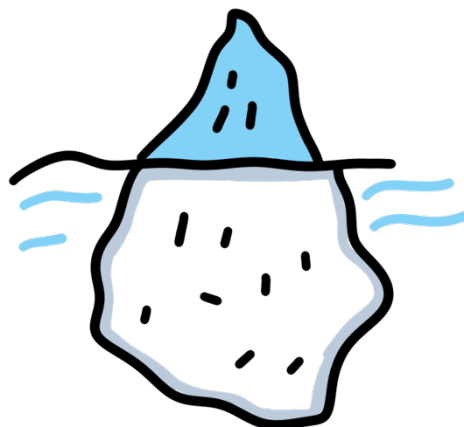
32



33



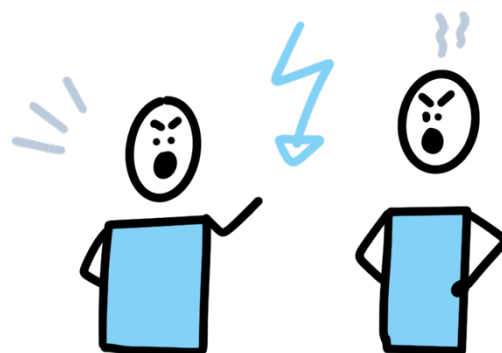
34



35



36



2.11.2. Blanko-Druckvorlagen für eigene Bildkarten

Sie haben Ideen für ergänzende Abbildungen bzw. Bilder? Dann nutzen Sie die Druckvorlage unten. Die Kästchen haben die gleiche Größe wie die vorherigen Sketchnotes, sodass Sie beliebig ergänzen können.

Vielleicht fällt Ihnen aber auch ein anderer Themenbereich auf, zu dem Sie Bilder, Sketchnotes oder Abbildungen erstellen möchten – dann fügen Sie diese doch einfach ein.

Übrigens: Wenn Sie in Bezug auf Sketchnotes unsicher sind, schauen Sie doch mal in diese **Handreichung** von Kückmann & Kundisch (2021), die bereits erste Fingerübungen sowie weiterführende Lesehinweise enthält. Zudem existieren mittlerweile zahlreiche Handbücher, die die Erstellung visueller Notizen/Sketchnotes und/oder Visualisierungen in kleinen Schritten erläutern – einfach mal online nachschauen.

2.12. Thesenkarten (Points of View)

2.12.1. Druckvorlage Thesenkarten aus dem InnoVET-Kontext

Die nachfolgenden Vorlagen sind für einen DIN A4-Zettel gedacht, damit genug Platz für Klebepunkte und Kommentare bleibt. Sie können dies natürlich an Ihre Bedarfe anpassen.

Oder nutzen Sie die Blanko-Druckvorlage.

Implementationen brauchen neue Wege.

People are the key to innovation.

Implementation und Transfer: Wer A sagt, muss auch B sagen.

Innovationsprozesse sind nicht vom Ende her zu denken.

Innovationen führen auch zu Gefahren.

Ohne Innovation kein Fortschritt.

2.12.2. Blanko-Druckvorlage für eigene Thesenkarten

Sie haben eigene Thesen, über die Sie gerne diskutieren möchten? Dann nutzen Sie doch die Blanko-Druckvorlage. Die Kästchen haben die gleiche Größe wie die anderen Thesenkarten. Sie können also beliebig ergänzen und kombinieren.

Eigene These...

2.13. Bingokarten

2.13.1. Druckvorlage aus dem InnoVET-Kontext

Die Vorlage unten haben wir so in der InnoVET-Reihe genutzt. Sie können die Zettel je nach Teilnehmendenzahl drucken und los geht's!

Die Aussagen in der Bingokarte passen nicht zu Ihrem Team? Kein Problem – nutzen Sie gerne die Blanko-Vorlage. Sie können in die Kästchen reinklicken, ihre eigenen Aussagen eintragen und dann in gewünschter Anzahl drucken.

Hinweis zum Eintragen auf der Bingokarte:

Während des Spiels kann auf der gestrichelten Linie jeweils der Name eines Teammitglieds eingetragen werden, auf den*die die Aussage zutrifft. So füllen sich die Kästchen mit der Zeit. Dies ersetzt quasi das Abkreuzen von Zahlen im bekannten Bingo-Spiel.

hat eine gewerblich-tech-nische Ausbildung absolviert: -----	hat schon mal ein Team geleitet: -----	spricht mind. zwei Sprachen: -----	hat ein Hochschulstudium absolviert: -----
hat schon mal in einem BMBF-geförderten Projekt gearbeitet: -----	hat schon mal persönlich mit jemandem vom BIBB gesprochen: -----	hat einen soziologischen Hintergrund: -----	ist oder war an einer Kammer tätig: -----
pflegt beruflich einen LinkedIn-Account: -----	hat in den letzten 6 Monaten eine berufliche Weiterbildung absolviert: -----	hat eine kaufmännische Ausbildung absolviert: -----	hat schon mal im Ausland gearbeitet oder gewohnt: -----
hat sowohl eine Ausbildung als auch ein Studium absolviert: -----	hatte schon mal Kontakt zu anderen Projekten der gleichen Förderlinie: -----	war schon in der Projektantragsphase dabei: -----	war schon in verschiedenen Berufsbereichen tätig: -----

2.13.2. Blanko-Druckvorlage Bingokarte

3. Vorlage für Übersichten zu eigenen Spielen/Methoden

M...

Kategorie:



Grundidee



Personen



Ziele



Zeit



Vorbereitung und Setting



Material



Ablauf



Gemeinsame Reflexion



Hinweise