

## Best Practice 6: Workload, Frust, Scheitern

---

**LISA BRAUN:** *Es muss ganz deutlich darauf hingewiesen werden, dass das persönliche Engagement bei solchen Projekten wirklich einen extrem hohen Stellenwert hat. Ohne die ›Extra-Meile‹ die jeder Student und jeder Lehrende dabei zu gehen hat, wären diese Projekte nicht umsetzbar. ›Dienst nach Vorschrift‹ funktioniert hierbei leider nicht. Vor allem in der heißen Phase kurz vor Eröffnung oder Launch, wird enorm viel Zeit und Energie investiert, die mit keinem Credit, der vergeben wird, korrelieren.*

**HIRAM KÜMPER:** *Bereits bei der Lehrveranstaltungsankündigung: Interesse und Lust wecken, aber zugleich nicht verschweigen, dass es richtig viel Arbeit wird. Keine Erwartungen wecken, die man nicht erfüllen kann – zum Beispiel auch, wenn sich beim Projektpartner etwas ändert. Denn das kann immer mal sein. Die Uni ist eben doch ein geschützter Raum – und das ist die Welt da draußen nunmal nicht. Vielleicht wollte der Projektpartner tatsächlich eine Ausstellung realisieren – aber dann fehlte eben doch das Geld oder war die Qualität nicht die gewünschte. Oder es hat hundert andere Gründe. Dann ist der Frust natürlich groß.*

*Überhaupt: Stichwort Frust. Der gehört dazu. Eigentlich immer. Und Frust aushalten zu können, sich und andere über die Talsohle zu tragen und dann am Ende die Freude eines guten Abschlusses umso mehr genießen zu können, das ist einer der wertvollsten Lerneffekte, den Transfer in der Lehre mit sich bringt.*

**ALBERT KÜMMEL-SCHNUR:** *Ganz wichtig ist jedoch: niemand ist zum Erfolg im Sinne eines tatsächlich verwendbaren Produktes oder einer brauchbaren Dienstleistung im Rahmen von Transfer Lehre-Projekten verpflichtet. Ganz im Gegenteil: Lehre beinhaltet, dass Fehler nicht nur gemacht werden dürfen, sondern sogar gemacht werden müssen. Scheitern im Sinne der Störung des Erreichens eines gesteckten Ziels muss möglich sein. Gleichzeitig lohnt es sich jedoch, über Erfolg und Scheitern solcher Projekte nachzudenken. Ist es ein Erfolg, wenn das Projekt das erwünschte Ergebnis erzielt hat, aber Beteiligte überfordert oder anderweitig beschädigt zurücklässt? Was wurde in einem solchen Fall gelernt? Dass Druck, Stress und Schmerz normale Begleiterscheinungen der Berufswelt sind? Dass harte Konkurrenz, externe Leistungsmaßstäbe und Soziopathie sich in Gruppenprozessen nie verhindern lassen? Dass nicht die Neugier, die Freude an der Sache, der Spaß am Miteinander, sondern einzig und*

*allein ein von irgendwem gesetztes, von möglichen Publika vielleicht nicht einmal erwartetes Ergebnis die Arbeitsprozesse dominiert?*

**HIRAM KÜMPER:** *Frusttoleranz ist bei vielen Studis erstaunlich niedrig ausgeprägt – und wird meinem Eindruck nach seit Jahren stetig weniger. Keine Verfallserzählung; einfach nur ein Eindruck. Und natürlich ist falscher Umgang mit Frust tödlich in jeder Form von Berufsleben; denn das ist ja bekanntlich nicht immer nur ein Ponyhof. Früher hätte man vermutlich von Pflichtgefühl gesprochen. Ich finde Frusttoleranz da eigentlich präziser. Und das Schöne ist: die kann man nicht nur lernen, die kann man tatsächlich auch ›lehren‹ – im Sinne von: begleiten, unterstützen, helfen, sie auszubilden. Kann man Pflichtgefühl nicht, glaube ich. Das kann man bestenfalls vorleben.*

**ALBERT KÜMMEL-SCHNUR:** *Spannungen und Konflikte können aber nicht nur unter Studierenden und zwischen der Studierendengruppe und dem/der Lehrenden auftreten, sondern auch mit dem externen Partner. Auch hier bedarf es der Übung, wechselseitigen Achtsamkeit, ggf. externer Beratung.*

*Also, da gibt es eine Gruppe, die engagiert sich. Alles läuft gut und so weiter, plötzlich zieht sich der externe Partner zurück. Im vollen Lauf. Da erlebt eine Gruppe diesen totalen Frust und es stellt sich die Frage, ›Wie fängst man das wieder ein‹. Ein anderes Szenario ist ein Projekt, das ist eigentlich nicht gut konzipiert – und zwar als Lehrprojekt! Es stellt sich erst im Laufe des Projektes heraus, dass der Lehrende unglaubliche Angst davor hat, in der Öffentlichkeit schlecht dazustehen. Deshalb zieht er dieses falsche Vorgehen jetzt auf Kosten der Studierenden durch, dh. nach außen gibt es nachher eine tolle Ausstellung (oder was auch immer). Gleichzeitig ist ein unglaublicher studentischer Kollateralschaden entstanden. Angesichts solcher Erfahrungen stellt sich die Frage, ob das entscheidende Erfolgskriterium für solche Projekte unbedingt die Maxime ›Der Lappen muss hochgehen‹ sein muss.*

**THOMAS S. HOFFMEISTER:** *Ich habe jetzt ein akutes Beispiel. Ich habe eine Projektstudentin unterwegs, die hat angefangen, Daten aufzunehmen. Coronakrise. Ende. Das ist ja ein ähnlich, wenn sich ein Kooperationspartner einfach zurückzieht. Was macht man dann? Also ich habe ihr gesagt, dann hörst Du jetzt mal auf, dann hast Du jetzt eben ganz wenig Daten, das ist gar nicht schlimm. Diese Untersuchung kann man unter diesen Umständen nicht so weiterführen. Was Du jetzt brauchst, ist mehr Theorie drumherum.*

*Und das könnte man bei so einem Projekt auch machen. Die Daten, die man bisher hat, alles, was man bis jetzt gemacht hat, ist nur ein kleines Artefakt. Jetzt muss man viel tiefer in die Theorie einsteigen und gucken, dass man diese vorläufigen, fragmentarischen Daten theoretisch richtig unterfüttert und sozusagen aus der Theorie mehr darüber lernt, was dieses Projekt hätte leisten können. Die Daten, die man hat, kann man dann versuchen, in dieses Szenario einzuordnen. In dem Fall ist der Lerneffekt, glaube ich, da. Solche Scheiterszenarien kann man immer gut auffangen.*

*Der andere Fall ist eine Katastrophe. Du kannst gar nichts daran ändern, weil die Studierenden nichts lernen, es wird vertuscht. Wenn man keine guten Lehrenden hat, dann ist es völlig gleichgültig, welche Form die Lern-/Lehr-Szenarien annehmen. Wenn man jemanden vor die Studierenden stellt, und die Person hat überhaupt gar keine Begabung, die Studierenden irgendwie mitzunehmen und zum Nachdenken und zum Kompetenzerwerb anzuregen, dann ist das genauso eine Katastrophe, weil sie völlig leer ausgehen. Du kannst mit schlechter Lehre Studienverläufe beenden. Und, ich glaube nicht, dass man, sozusagen eine systematische Heilung erreichen kann, indem man sagt, wir müssen bestimmte Kontrollmechanismen für solche Projekte haben.*

