

Wie aus Zumutungen Chancen werden

Das Projektbüro Angewandte Sozialforschung an der Universität Hamburg

Kai-Uwe Schnapp, Kea Gläß

1. Einleitung

Angefangen beim Klimawandel und der Notwendigkeit eines ökologischen Umbaus der Gesellschaft über Globalisierung, Digitalisierung, weitere drohende Pandemiewellen und demographischen Wandel bis hin zu Fragen lokaler und globaler Ressourcengerechtigkeit stehen unsere Gesellschaften vor großen Herausforderungen. Diese Herausforderungen können einzelne gesellschaftliche Teilsysteme nicht allein meistern; vielmehr müssen sie ihre Kräfte dazu auf produktive Weise verbinden. Eine besondere Verbindung, deren Potenziale bislang nicht ausgeschöpft sind, ist die von Hochschulen und Gesellschaft, insbesondere die von Hochschulen und den sie umgebenden lokalen (Stadt-)Gesellschaften. In den letzten Jahren ist ein wachsendes Interesse an dieser Zusammenarbeit und am Transfer von Wissen zwischen Universitäten und Gesellschaft zu beobachten. Dieses Interesse findet seinen Ausdruck in der Prägung des Begriffes ›Dritte Mission‹, die Hochschulen in Verbindung mit ihren beiden anderen Missionen, der Lehre und der Forschung zunehmend verfolgen sollen (Maassen 2019; Wissenschaftsrat 2016).

Im Rahmen ihrer Entwicklung zur Universität der Nachhaltigkeit hat sich die Universität Hamburg (UHH) das Leitmotiv »Innovating and Cooperating for a Sustainable Future« gegeben. Ziel ist es, die UHH zur »Flagship University« in der Metropolregion Hamburg zu machen. »Flagship Universities« sind nach Douglass:

[...] comprehensive, research-intensive public universities funded largely by national government, located in urban areas, and generally recognized as central institutions within society. Most are transitioning to a broader understanding of their roles in the socioeconomic development of their countries. (Douglass 2016: 154)

Für die UHH steht der Begriff »Flagship University« für eine Hochschule, die sich neben dem Ausbau wissenschaftlicher Spitzenforschung und internationaler For-

schungskoooperationen intensiv um die Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Rolle auf regionaler und nationaler Ebene bemüht, indem sie sich umfassend in der Gesellschaft verankert und mit dieser kooperiert. Die UHH begibt sich also, wie andere Hochschulen auch, auf den Weg, sich ihrer ›dritten Mission‹ anzunehmen.

Es gibt viele Wege, dieses Ziel zu verfolgen. Einen Weg beschreitet das Projektbüro Angewandte Sozialforschung (im Weiteren nur Projektbüro), indem es die dritte Mission zum systematischen Bestandteil universitärer Lehre macht. Die Universität ist ein relevanter Ort, an dem die Menschen ausgebildet werden, die die Zukunft unserer Gesellschaften gestalten werden. Diese Zukunftsgestaltung sollte und kann, so das Credo des Projektbüros, als Verbindung von Bildung und Praxis bereits im Studium beginnen. Um dies zu ermöglichen, stützt sich das Projektbüro auf das didaktische Konzept des forschenden Lernens und auf das transferorientierte Konzept des Community-based Research (Strand e.a. 2003). In der Verbindung beider Ansätze schaffen wir für Studierende die Möglichkeit, praxisbezogene Fragestellungen in Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Akteuren forschend zu bearbeiten. Wie Heudorfer feststellt, steht beim forschenden Lernen »die Enkulturation der Studierenden in die Wissenschaft im Vordergrund« (Heudorfer 2019: 208). Praxisorientierte Lehr-Forschungsprojekte eröffnen einen Weg, auf dem diese »Enkulturation« stattfinden, eine fachliche und professionelle Identität aufgebaut und eine forschende Grundhaltung entwickelt werden kann. Mit Community-based Research (CBR) werde Forschung, so Heudorfer weiter, »zum gesellschaftsorientierten gemeinnützigen Projekt« (Heudorfer 2019: 208) Studierende werden in CBR-Projekten daher nicht nur zu einer forschenden Grundhaltung geführt, sie können sich auch eine engagementorientierte Haltung aneignen, auf deren Basis sie sich an der Bearbeitung gesellschaftlicher Fragen beteiligen können. Schließlich erweitern Studierende in den notwendig kollaborativen CBR-Projekten auch ihre Schlüsselkompetenzen. Es ist deshalb unsere Überzeugung, dass lehrorientierte Transferprojekte dazu beitragen können, Studierende gleichzeitig zu kritischen Wissenschaftlerinnen¹ und zu aktiven zivilgesellschaftlichen Akteuren zu machen (siehe auch Schnapp 2017b).

Praxis- und projektorientierte Lehre ist zeitaufwändig und gestaltet sich nicht von allein. Zu den Lehrinhalten und der aufwändigen Beratung der studentischen Projekte kommt eine große Menge an Organisationsaufgaben hinzu. Die Idee des Projektbüros ist es angesichts dessen, eine dauerhafte Struktur zu schaffen, die den Lehrenden vor allem Organisationsarbeit abnimmt, damit diese Form der Lehre nicht nur ab und an ad hoc stattfindet, sondern regelhaft durchgeführt werden kann. Dazu kooperiert das Projektbüro mit Organisationen aus der Hamburger Zivilgesellschaft, den städtischen Behörden, mit Kunst- und Kultureinrichtungen

1 Wir verwenden in diesem Text die weibliche Form als generische Form für Angehörige aller Geschlechter.

sowie mit Partnern² jenseits der Stadtgrenzen. Unsere bisherigen Projekterfahrungen zeigen, dass die gemeinsame Arbeit für Studierende, Lehrende und Projektpartner eine große Bereicherung darstellt.

Ziel dieses Beitrages ist es, ein Porträt des Projektbüros zu zeichnen, in dem nachvollziehbar wird, welche Leistungen das Projektbüro erbringt, wie es also dazu beiträgt, dass aus der Zumutung ›Transfer durch Lehre‹ eine Chance wird. Wir werden auch zeigen, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit eine Einrichtung diese Leistungen vollbringen kann. Dazu stellen wir zunächst die Aufgabe des Projektbüros in der transferorientierten Lehre dar. Danach gehen wir auf die Struktur des Büros, seine institutionelle Einbettung an der UHH und seine Finanzierungsgrundlage ein. Dem folgt eine Darstellung der Formen, in denen Studierende im Projektbüro mitarbeiten können. Wir schließen mit einer Darstellung dessen, was das Projektbüro bisher erreicht hat und einem Blick auf die Herausforderungen, vor denen das Büro weiter steht.

2. Aufgaben des Projektbüros in der transferorientierten Lehre

Zentrale Aufgabe des Projektbüros ist nicht die wissenschaftliche Ausführung von Forschungs- und Lehrforschungsprojekten, sondern deren Akquise und Administration. Die wissenschaftliche Ausführung der Projekte liegt bei Studierenden und Wissenschaftlerinnen. Das Projektbüro organisiert zwei Projektarten: (1) Lehrprojekte, die in Seminare, studentische Praktika und Abschlussarbeiten eingebunden sind, und (2) Dienstleistungsprojekte. Letztere laufen unabhängig von Lehrveranstaltungen und werden durch die Auftraggeber bezahlt. Dienstleistungsprojekte erfüllen zwei zentrale Aufgaben für das Projektbüro: (1) Sie geben uns die Möglichkeit, Studierende und wissenschaftlich Mitarbeitende Tätigkeitserfahrungen in einem voll professionellen Umfeld sammeln zu lassen (vgl. Abschnitt 5) und (2) sie sind wichtiger Teil unserer Finanzierungsbasis (vgl. Abschnitt 4).³ Dieser Abschnitt widmet sich dem Thema des Bandes folgend, der Darstellung der Organisationsarbeit rund um die Lehrprojekte. Für einen Überblick über die Aufgaben des Projektbüros im Kontext von Dienstleistungsprojekten verweisen wir auf Schnapp (2017a).

Der erste Schritt eines jeden Projektes ist die Akquise (vgl. Abb. 1 für eine Gesamtdarstellung des Prozesses). Dafür unterhält das Projektbüro enge Kontakte mit geeigneten Akteuren in der Freien und Hansestadt Hamburg, wie zum Beispiel

- 2 Wenn mit Begriffen wie ›Partner‹ oder ›Förderer‹ Organisationen gemeint sind und nicht Personen, dann verwenden wir die männliche Form.
- 3 Wir nutzen die Form der Dienstleistungsprojekte, wenn Kooperationspartner über ausreichende Ressourcen zur Finanzierung von Projekten verfügen. Studierende und Wissenschaftlerinnen sollen dann angemessen bezahlt werden, und nicht, wie in den Lehrprojekten, pro-bono-Leistung erbringen.

dem AKTIVOLI-Landesnetzwerk⁴. Über diese Akteure erfolgt die regelmäßige Ansprache von potentiellen Praxispartnern auf der Suche nach neuen Projekten. Ist eine Projektidee gefunden, so wird zunächst vom Projektbüro geprüft, ob sich diese grundsätzlich für die Lehre eignet. Um die Forschungsbedarfe dann genau zu identifizieren und die Idee ›fit für die Lehre‹ zu machen, werden telefonische Beratungsgespräche mit den potenziellen Praxispartnern geführt. Ist dieser Schritt erfolgt, wird die Idee zusammen mit relevanten Informationen über den Projektpartner dokumentiert und anschließend den Lehrenden zur Verfügung gestellt, die praxisorientierte Lehrveranstaltungen durchführen wollen. Hat sich eine Lehrperson entschieden, eine bestimmte Projektidee aufzugreifen, wird der Kontakt zwischen Projektpartner und Lehrperson hergestellt.

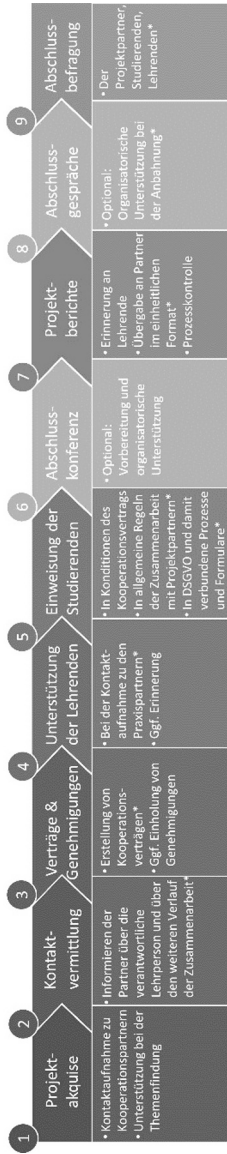
Das Projektbüro schließt nun Kooperationsverträge mit den Praxispartnern ab. Diese enthalten Regeln für die Zusammenarbeit, Rechte und Pflichten beider Seiten und stellen sicher, dass finanzielle Aufwände, die eventuell durch ein Projekt entstehen, von den Partnern getragen werden.⁵ Ein wichtiges Element der Verträge ist festzuhalten, dass nicht garantiert werden kann, dass jedes Projekt einen Ergebnisbericht hervorbringen wird. Das ist notwendig, weil die Qualitätskontrolle durch die Lehrenden ergeben kann, dass ein Bericht so fehlerhaft ist, dass eine Überarbeitung in angemessener Zeit nicht erfolgen und deswegen dem Partner kein Abschlussbericht vorgelegt werden kann. Bislang traf diese Verfahrensweise grundsätzlich auf das Verständnis der Projektpartner. Der Fall, dass keine Ergebnisse vorgelegt werden konnten, ist gleichzeitig bislang nur äußerst selten eingetreten. Ein weiteres wichtiges Element der Kooperationsvereinbarung ist die beiderseitige Verpflichtung zu regelmäßiger Kommunikation und insbesondere die Sicherstellung einer hohen Erreichbarkeit der Kooperationspartner für die Studierenden während der Projektdurchführung.

Sollten Genehmigungen benötigt werden, wie das etwa bei der Arbeit in Schulen oft notwendig ist, dann werden diese im nächsten Schritt vom Projektbüro eingeholt. Zeitgleich nehmen die Lehrenden individuell Kontakt mit ihren Projektpartnern auf. Für diese Kontaktaufnahme hat das Projektbüro einen Gesprächsleitfaden entwickelt. Dieser soll sicherstellen, dass alle Lehrenden die für den Kooperationsprozess wichtigen Informationen, etwa über das zeitliche und organisatorische Konzept einer Lehrveranstaltung, an den Projektpartner weitergeben und alle projektrelevanten Informationen von diesem einholen.

4 Das Landesnetzwerk bürgerschaftliches Engagement heißt in Hamburg AKTIVOLI-Landesnetzwerk.

5 Es geht hier um kleine Aufwände, wie etwa Druckkosten für Fragebögen. Die Ausgabenhöhe wird im Vertrag gedeckelt, Ausgaben dürfen im Projektverlauf nicht ohne Zustimmung der Projektpartner getätigt werden.

Abb. 1: Aufgaben des Projektbüros bei der Organisation von Lehrprojekten



* Für diese Prozesse gibt es vom Projektbüro vorbereitete Handreichungen, Vordrucke oder Formulare

Parallel zum Beginn einer Lehrveranstaltung weisen Mitarbeitende des Projektbüros die Studierenden in den administrativen Hintergrund der Projekte ein.

Sie stellen ihnen die Kooperationsverträge vor und erläutern diese. Außerdem erfolgt eine ausführliche Einweisung in eine DSGVO-konforme Durchführung der Kooperationsprojekte. Dabei werden auch Formulare und Handreichungen vorgestellt und übergeben, die das Projektbüro für diesen Handlungsbereich entwickelt hat. Sofern die Lehrenden im Verlauf des Projektes größere Veranstaltungen mit den Projektpartnern planen, wie zum Beispiel eine inhaltliche Abschlusskonferenz, unterstützt das Projektbüro die Lehrenden bei der Organisation und Durchführung dieser Veranstaltungen.

Der organisatorische Abschluss der Projekte wird durch das Projektbüro vorgenommen. Dabei obliegt dem Büro die Erinnerung der Lehrenden an den vertraglich festgelegten Übergabetermin der Ergebnisberichte. Für diese Berichte hat das Projektbüro ein einheitliches Deckblatt, eine einheitliche Formatvorlage und formale Standards für das Abfassen der Berichte entwickelt. Zur möglichst umfassenden Umsetzung von CBR als Projektkonzept streben wir an, dass nach der Übergabe der Berichte noch mindestens ein Treffen zwischen den Arbeitsgruppen und den Projektpartnern stattfindet. Hier sollen die Ergebnisse diskutiert und mögliche Konsequenzen aus den Ergebnissen gemeinsam erörtert werden. Das Projektbüro unterstützt bei der Organisation dieser Treffen und hat eine Musterstruktur für deren Durchführung entwickelt. Der Kooperationsprozess endet mit einer Abschlussbefragung der Studierenden, Lehrenden und der Projektpartner über die Erfahrungen, die sie in der Zusammenarbeit gemacht haben. Um unsere Arbeit zu verbessern, führen wir aber nicht nur diese projektabschließenden Befragungen durch, sondern erarbeiten auch weitergehende Evaluationen, etwa indem Abschlussarbeiten in Auftrag gegeben werden, die sich mit einzelnen Aspekten der Arbeit des Projektbüros befassen. Auf diese Weise ist unter anderem eine Studie entstanden, mit der die längerfristigen Effekte von Lehrkooperationsprojekten bei den Projektpartnern untersucht werden (Eilers 2019).

Der bis hier beschriebene projektbezogene Organisationsprozess ist eingebettet in eine Reihe von Hintergrundprozessen, die vom Projektbüro bearbeitet werden. Dazu gehört die Darstellung des Projektbüros im Internet, die Unterhaltung eines elektronischen Newsletters, das Bekanntmachen des Projektbüros bei Studierenden und Lehrenden sowie die Vernetzung mit relevanten anderen Funktionseinheiten innerhalb wie außerhalb der Universität Hamburg.

3. Struktur und institutionelle Einbettung des Projektbüros

3.1. Innere Struktur des Projektbüros

Das Kernteam des Projektbüros besteht zu Beginn des Jahres 2020 aus einer wissenschaftlichen Leitung, dem Inhaber der Professur *Politikwissenschaft, insbesondere*

re Methoden, zwei wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen als Geschäftsführung sowie vier studentischen Hilfskräften. Regelmäßig werden auch Praktikantinnen im Projektbüro beschäftigt.

Wissenschaftliche Leitung und Geschäftsführung treffen sich vierzehntäglich, um alle Aspekte der Arbeit des Büros zu besprechen. Die Geschäftsführung hält ihrerseits wöchentliche Treffen mit den studentischen Mitarbeitenden ab. Darüber hinaus gibt es monatliche Treffen aller Projektbüro-Mitarbeitenden, um die gemeinsame Arbeit zu planen und zu strukturieren. Einmal jährlich führen wir einen Klausurtag durch, auf dem wir die mittelfristige Entwicklung des Projektbüros diskutieren, sowie unsere Prozesse und Strukturen prüfen.

Um das Kernteam des Projektbüros herum befinden sich wissenschaftliche Mitarbeiterinnen der Professur *Politikwissenschaft, insbesondere Methoden*, weiteres wissenschaftliches Personal der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie Kolleginnen aus benachbarten Fakultäten. Sie führen regelmäßig in ihrer Lehre Praxisprojekte durch, beteiligen sich an Diskussionen um die Entwicklung des Projektbüros und werden in Dienstleistungsprojekten aktiv.

Das Projektbüro verfügt außerdem über einen Beirat. Dieser unterstützt bei der Diskussion um strategische Entwicklungsoptionen, dem Bekanntmachen sowie der Vernetzung des Projektbüros über die Universität hinaus und bei der Akquise neuer Projekte. Der Beirat trifft sich zweimal im Jahr und hat gegenwärtig sechs Mitglieder, die aus folgenden Bereichen stammen: der Leitung der Universität Hamburg, einer Senatsbehörde⁶, dem Vereins- und Stiftungssektor der Stadt, einer anderen Hamburger Hochschule und einem Unternehmen, das in der Politikberatung tätig ist.

3.2. Einbettung des Projektbüros in universitäre Strukturen

Seit der Gründung 2010 ist das Projektbüro organisatorischer Bestandteil der *Professur für Politikwissenschaft, insbesondere Methoden*, und nimmt seit 2019 systematisch Aufgaben für die gesamte Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften wahr. Derzeit befindet sich das Projektbüro auf dem Weg, eine offizielle Einrichtung der Fakultät zu werden.

Jenseits der Fakultät kooperiert das Projektbüro eng mit dem Hamburger Zentrum für universitäres Lehren und Lernen (HUL). Gemeinsame Interessen liegen in der Lehr-Lernforschung, sowie der Weiterentwicklung didaktischer Ideen und Konzepte für die erfolgreiche Durchführung von CBR-Projekten. Außerdem beteiligt sich das Projektbüro aktiv am didaktischen Weiterbildungsprogramm des HUL. Eine enge Kooperation besteht seit mehreren Jahren auch mit Lehrenden in

6 Für Flächenländer wäre das ein Landesministerium.

der Fakultät für Erziehungswissenschaften, an die regelmäßig Lehrprojekte vermittelt werden. Darüber hinaus arbeiten Lehrende aus dieser Fakultät auch in Dienstleistungsprojekten des Projektbüros mit.

Im Jahre 2018 ist unter maßgeblicher Beteiligung des Projektbüros ein informelles Netzwerk von Lehrenden der Universität Hamburg gegründet worden, das sich der Förderung des forschenden Lernens sowie der Verbindung zivilgesellschaftlichen Engagements und universitärer Lehre widmet. Das Netzwerk #UHHengagiert⁷ fördert den Erfahrungsaustausch unter den im Netzwerk aktiven Lehrenden und trägt zur Sichtbarmachung ihrer spezifischen Leistungen in der Lehre bei. #UHHengagiert hat außerdem erreicht, dass die Universität Hamburg im Jahre 2019 dem AKTIVOLI-Landesnetzwerk und dem Hochschulnetzwerk *Bildung durch Verantwortung* beiträgt.

4. Finanzierung der Arbeit des Projektbüros

Die Finanzierung der Geschäftsführung des Projektbüros erfolgt bislang aus befristeten Mitteln der Universität für zunächst eine halbe wissenschaftliche Stelle. Diese Stellen wurden nach Einrichtung des Projektbüros für zwei Jahre aus Studiengebühren und anschließend aus Haushaltsmitteln der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften finanziert. Seit dem Jahr 2018 finanziert die Fakultät eine zweite halbe wissenschaftliche Stelle im Projektbüro. Im Gegensatz zu den wissenschaftlichen Mitarbeitenden wurden die studentischen Hilfskräfte von Anfang an aus Einnahmen finanziert, die als Overhead mit Dienstleistungsprojekten erzielt wurden.

Die dauerhafte Finanzierung des Projektbüros ist bislang ein zentraler Schwachpunkt seiner Entwicklung. Während die Einwerbung einzelner finanzierter Projekte regelmäßig gelingt, besteht eine große Schwierigkeit darin, Förderer zu überzeugen, die organisatorische Kerntätigkeit des Büros zu finanzieren. Es gab in den letzten Jahren Initiativen von großen Stiftungen, die Service-Learning-Initiativen förderten (Altenschmidt e.a. 2016: 12; Backhaus-Maul e.a. 2013: 12-15). Diese richteten sich aber jeweils an ganze Hochschulen, nicht an Einzelprojekte innerhalb der Hochschulen. Außerdem zeichnen sich Stiftungsmittel in der Regel dadurch aus, dass sie als Startgeld für neue Projekte gedacht sind, nicht für deren Dauerfinanzierung. Verschiedene Versuche, Förderung für das Projektbüro einzuwerben, scheiterten genau an dieser Tatsache, dass das Projektbüro bereits besteht, also keine Innovation mehr ist. Wiederholt wurde auch geurteilt, dass das Angebot des Projektbüros von der Universität als Daueraufgabe wahrgenommen werden müsse und nicht aus Stiftungsmitteln finanziert werden könne.

7 <https://www.uni-hamburg.de/uhh-engagiert.html>.

Aus Sicht des Projektbüros liegt es auf der Hand, dass das Büro mittelfristig ohne die Grundfinanzierung einer wissenschaftlichen Stelle nicht bestehen kann. Nur so kann die Erledigung des Tagesgeschäftes garantiert, können Erfahrungen und Organisationspraktiken langfristig gesichert sowie Netzwerke dauerhaft gepflegt werden. Nachdem wir uns lange erfolglos um eine solche Finanzierung bemüht haben, erscheint es gegenwärtig (Frühjahr 2020) als aussichtsreich, im Rahmen der sich entwickelnden Transferstrategie der Universität Hamburg, eine solche Lösung zu etablieren. Dies würde mit der Umwandlung des Projektbüros in eine Einrichtung der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften einhergehen. Das wäre aus unserer Sicht ein großer Schritt in die richtige Richtung.

5. Formen der Mitarbeit für Studierende

Das Projektbüro hat verschiedene Wege entwickelt, wie Studierende sich am Transfer von Wissen zwischen Hochschule und Gesellschaft beteiligen können. Gemeinsam ist allen Wegen, dass die aufgebrauchte Arbeitszeit vergütet wird. Dies geschieht entweder über die Vergabe von Leistungspunkten oder durch die Bezahlung der Arbeitsleistung. Es gibt auch Projekte, in denen beide Formen der Entlohnung gleichzeitig vorkommen. Die Anwendungspraxis sozialwissenschaftlicher Theorien und Methoden sowie aller anderen Erfahrungen gibt es »gratis« dazu.

Die Mitarbeit für Leistungspunkte erfolgt in Seminaren, Forschungspraktika und durch Abschlussarbeiten. In Seminaren werden die erforderlichen Prüfungsleistungen durch die Forschungsberichte erbracht, die für die Kooperationspartner erstellt werden. Lehrende übernehmen hier die wissenschaftliche Qualitätskontrolle und bieten praktische Hilfestellung. Diese Qualitätskontrolle geht mit dem Prinzip einher, dass kein Ergebnis von Lehrprojekten an die Partner geht, das Fehler enthält (siehe oben Abschnitt 2). Damit schützen wir die Studierenden vor zu hohen Erwartungen von Seiten der Kooperationspartner und geben ihnen einen geschützten Rahmen, in dem sie selbständig forschend lernen können.

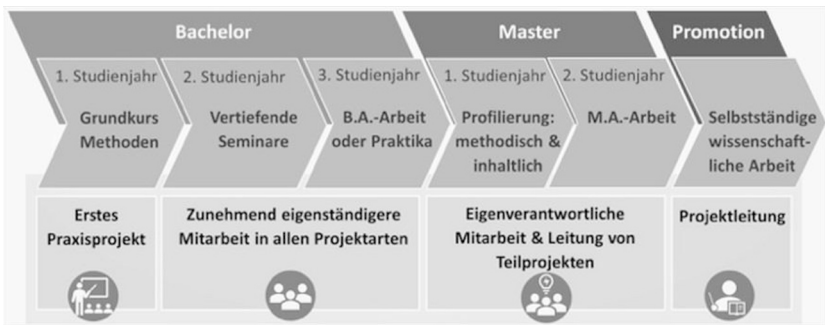
Das gleiche gilt für Abschlussarbeiten und Praktika. Letztere sind in den BA-Studiengängen Politikwissenschaft und Soziologie an der Universität Hamburg obligatorisch und können daher über Leistungspunkte angerechnet werden. Praktika mit Forschungsauftrag und Abschlussarbeiten entstehen entweder als Fortsetzungen von Lehrkooperationen oder auf der Basis neuer Projektanfragen. Für den Arbeitsprozess wurden ähnliche Betreuungsstrukturen etabliert wie in Seminaren, die Studierenden arbeiten in Forschungspraktika und bei Abschlussarbeiten jedoch eigenständiger als in Seminaren.

Sind Studierende in Dienstleistungsprojekten tätig, dann werden sie für diese Arbeit aus den Mitteln der Auftraggeber bezahlt. Die Studierenden arbeiten je nach Projektumfang unter der Leitung einer fortgeschrittenen Studierenden (klei-

nerer Projekte) oder einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin (größere Projekte). Die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen, in der Regel Doktorandinnen, werden in den Dienstleistungsprojekten ebenfalls aus Mitteln der Auftraggeber entgolten. Im Unterschied zu den Lehrprojekten liegt die Verantwortung für die zu erbringende wissenschaftliche Dienstleistung klar auf der Seite der Projektleitungen und nicht bei den Studierenden. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Die wissenschaftliche Dienstleistung wird bezahlt, der Projektpartner hat daher Anspruch auf ein qualitativ angemessenes Arbeitsergebnis.

Studierende können im Projektbüro unterschiedliche Entwicklungsstufen durchlaufen, wie in Abbildung 2 deutlich wird. Sie beginnen mit der Mitarbeit in kleinen Lehrprojekten, wachsen in einem nächsten Schritt in Teilverantwortung für ein Projekt hinein, etwa über die Arbeit als Tutorin, und können schließlich mit eigenständigen Leistungsaufgaben in Teil- oder Gesamtprojekten betraut werden. Die Abbildung stellt diese Entwicklungsstufen idealtypisch als Rollenkarriere dar. Diese Rollenkarriere wird in der Praxis nur sehr selten vollständig durchlaufen. Sie bietet gleichwohl auf allen Stufen wertvolle Erfahrungen in der Anwendung sozialwissenschaftlicher Theorien und Methoden, dem Projektmanagement sowie der transferorientierten Kooperation mit externen Partnern.

Abb. 2: Rollenkarriere im Projektbüro



Eine Form der bezahlten Mitarbeit jenseits der Rollenkarriere ist die Tätigkeit in der Geschäftsstelle des Projektbüros. Diese wird im Rahmen einer Anstellung als studentische Hilfskraft oder als Praktikantin vergütet. In der Geschäftsstelle sind die Studierenden an allen in Abschnitt 2 beschriebenen Tätigkeiten des Projektbüros beteiligt und übernehmen dabei eigenständige Arbeitsbereiche.

6. Was hat das Projektbüro erreicht?

Was hat das Projektbüro mit seiner Arbeit für Studierende, Promovierende und Praxispartner in den zehn Jahren seines Bestehens erreicht? Diese Fragen möchten wir in diesem Abschnitt beantworten.

Erfahrungsgemäß ist bei 95 % der Studierenden eine professionelle, nicht die wissenschaftliche Praxis Ziel des Studiums (Ludwig 2012: 46). Eine Profession nutze das abstrakt-theoretische und das empirische Wissen ihrer Disziplin für die Bearbeitung praktischer Probleme (ebd.: 45). Professionelle stehen in diesem Sinne »[...] zwischen Disziplin und gesellschaftlicher Praxis. Ihre Aufgabe ist es, disziplinäres wissenschaftliches Wissen für Aufgaben in der gesellschaftlichen Praxis zu übersetzen« (ebd.: 46). Die vom Projektbüro Angewandte Sozialforschung angebotenen Lehrformate greifen diese Ideen auf. In direkter Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Praxis wird in unterschiedlichen Studienabschnitten professionelles Handeln trainiert und gleichzeitig die fachliche Identität entwickelt. Das Studium erfolgt so nicht allein abstrakt-disziplinär, sondern im Austausch mit potenziellen beruflichen Handlungsfeldern und als professionelle Praxis, also transdisziplinär. In den Lehrprojekten eignen sich die Studierenden so Schlüsselkompetenzen an, die sie auf den späteren Berufseinstieg vorbereiten.

Doktorandinnen spielen für das Projektbüro eine besondere Rolle, weil sie erstens als Lehrende in Praxisprojekten tätig sind und zweitens eigenständig Dienstleistungsprojekte leiten. Dabei bauen sie ihre Erfahrungen als selbständige Wissenschaftlerinnen aus und erwerben oder vertiefen gleichzeitig Fähigkeiten im Projektmanagement. Die so erworbenen Kompetenzen kommen den Doktorandinnen besonders dann zugute, wenn sie nach der Promotion nicht im akademischen Tätigkeitsfeld verbleiben.⁸ Das Projektbüro stellt also für Doktorandinnen eine Profilierungsmöglichkeit bereit, die für die weitere Entwicklung der beruflichen Karriere nach der Promotion wichtige Voraussetzungen und Impulse schafft.

Bei den Projektpartnern hängt der Nutzen der Kooperation mit dem Projektbüro zunächst davon ab, ob Auftragsforschung im Rahmen eines Dienstleistungsprojektes oder als Pro-Bono-Projekt in der Lehre geleistet wurde. In Dienstleistungsprojekten erbringen wir Forschungsleistungen für die auftraggebenden Partner und erzeugen dabei unabhängige sozialwissenschaftliche Expertise nach hohen fachlichen Standards. Gegenstand der Projekte sind zum Beispiel die Analyse bereits vorliegender Daten, repräsentative Bevölkerungsbefragungen, Umfragen unter Mitarbeiterinnen eines Kooperationspartners oder Besucherevaluationen. Die

8 Das trifft auf ca. vier Fünftel aller Promovierenden zu. Im Jahr 2017 waren nur ca. 20 % aller Promovierten unter 45 Jahren im Sektor Wissenschaft beschäftigt (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017: 185) 80 % dagegen arbeiteten im öffentlichen Dienst oder der privaten Wirtschaft.

Ergebnisse werden von den Auftraggebern unter anderem für die Selbstbeobachtung und Selbstverbesserung, für die Öffentlichkeitsarbeit oder auch in der Vorbereitung politischer Entscheidungen genutzt.

Praxispartner in Lehrprojekten bekommen durch die Zusammenarbeit wissenschaftliche Beratungsressourcen zur Verfügung gestellt, über die sie mangels ausreichender finanzieller Mittel sonst nicht verfügen. Sie erhalten so die Möglichkeit, die eigene Arbeit oder die eigenen Zielgruppen wissenschaftlich beobachten zu lassen. Die Ergebnisse der Lehrprojekte führen bei den Projektpartnern zu unterschiedlichen Konsequenzen. So wird die Reflektion eigener Prozesse und Strukturen gefördert oder Rückversicherung über die Angemessenheit des eigenen Organisationshandelns erzielt. Die Ergebnisse dienen auch der Veränderung von Organisationsstrukturen und -prozessen, oder als Argumentationshilfe gegenüber Förderern, wenn dort etwa in Anträgen der gesellschaftliche Nutzen des eigenen Organisationshandelns verdeutlicht werden muss (Eilers 2019).⁹

Nach zehn Jahren seines Bestehens ist das Projektbüro fest an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften etabliert. Wir vermitteln nicht nur Praxisprojekte in unsere Fachbereiche, sondern auch in benachbarte Fakultäten und setzen uns für forschungsorientierte Lehrformate mit Praxisbezug an der Universität Hamburg ein. In den vergangenen zehn Jahren haben wir rund 30 Dienstleistungsprojekte mit einer Projektsomme von rund einer Dreiviertelmillion Euro durchgeführt. Darin waren 40 wissenschaftliche Projektleitungen und rund 100 Studierende beschäftigt. Im Bereich der Lehrprojekte haben sich seit 2015 im Methodengrundkurs über 300 Studierende in mehr als 80 Forschungsgruppen den Anliegen zivilgesellschaftlicher Organisationen in Hamburg angenommen. Darüber hinaus haben mehr als 70 Studierende in Form von Abschlussarbeiten, Forschungspraktika oder in anderen durch das Projektbüro vermittelten Projekten einen wichtigen Beitrag zu unserer Stadtgesellschaft geleistet.

7. Herausforderungen

Das Projektbüro steht bezogen auf die Lehrprojekte seit seiner Gründung vor zwei zentralen Herausforderungen¹⁰: (1) der langfristigen Sicherung der Ressourcen, die zum Betrieb der Geschäftsstelle und damit auch der Sicherung der gesammelten

9 Von ähnlichen Ergebnissen berichten auch Altenschmidt (2016) und Kern (2016) für vergleichbare Projekte an der Universität Duisburg-Essen.

10 Eine dritte Herausforderung ist die Lösung verwaltungstechnischer und rechtlicher Probleme in den Verträgen von Dienstleistungsprojekten. Da der Fokus des vorliegenden Bandes das Thema Transfer in der Lehre ist, gehen wir in diesem Beitrag nicht auf diese Aspekte ein, sondern verweisen auf Schnapp 2017: 542.

Erfahrungen und Organisationsexpertise benötigt werden, und (2) der Gewinnung von Lehrenden für die Idee der transferorientierten Lehre.

Wegen der Komplexität der Aufgaben und der für eine erfolgreiche Arbeit notwendigen hohen Verflechtung mit anderen Organisationen und Verwaltungseinheiten kann eine Einrichtung wie das Projektbüro mittelfristig nur erfolgreich arbeiten, wenn es im organisatorischen Kern personale Stabilität über längere Zeit gibt, sodass Erfahrungen gesichert, Kontakte und Netzwerke stabilisiert und Arbeitsweisen routinisiert werden können. Die Möglichkeit, solche personalen Ressourcen zu entwickeln, ist nur gegeben, wenn es stabile langfristige Finanzierungszusagen für eine solche Einrichtung gibt. Wie oben dargestellt, besteht gegenwärtig für das Projektbüro die Hoffnung, im Rahmen der Transferstrategie der Universität Hamburg als Einrichtung der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften eine solche Zusage zu erhalten. Damit ist gleichzeitig auch angedeutet, auf welcher Organisationsebene eine solche Einrichtung liegen muss. Das kann nicht die einzelne Professur, ein Institut oder Fachbereich sein. Hier sind, je nach Größe der Universität, die Fakultäten oder die gesamte Universität gefragt.

Lehrprojekte gelingen nicht ohne Lehrende, die bereit sind, ihre Lehrveranstaltungen für transferorientierte Lehre zu öffnen. Da Lehre mit Praxisprojekten trotz organisatorischer Unterstützung durch das Projektbüro mehr Zeit als ›normale‹ Lehre fordert (siehe auch Altenschmidt 2016), ist es gerade an Universitäten oft nicht leicht, Lehrende für solche Projekte zu begeistern. Das gilt umso mehr, als solche Projekte für die Verbesserung der eigenen wissenschaftlichen Karrierechancen bislang nicht relevant sind. Hier sind die Universitäten und gegebenenfalls auch die Landeshochschulgesetzgeber gefragt, geeignete Anreize zu schaffen. Dabei ist Unterschiedliches denkbar, wie etwa a) die Einrichtung von Transferpreisen, insbesondere auch von Preisen für transferbezogene Lehre, b) die finanzielle Unterstützung solcher Projekte, c) die eigenständige Anrechnung von Transferlehre bei der leistungsorientierten Mittelvergabe, d) die Möglichkeit, erhöhte Deputate für Transferlehre anzurechnen, e) die Einrichtung entsprechender hochschuldidaktischer Weiterbildungsangebote oder f) die Aufnahme von Transferaktivitäten in das Portfolio berufsrelevanter Kriterien. Diese und andere Ideen müssen in den Hochschulen, insbesondere an den Universitäten, und darüber hinaus diskutiert sowie etabliert werden, wenn Hochschullehre und gesellschaftlicher Transfer dauerhaft erfolgreich miteinander verbunden werden sollen.

8. Schluss

Der vorliegende Band steht unter der Frage, ob Transfer in der Lehre eine Zumutung oder eine Chance ist. Aus unserer Sicht lautet die Antwort eindeutig: eine Chance. Diese Chance bekommt man aber nicht umsonst. Transfer in der Lehre be-

deutet, deutlich erhöhten organisatorischen und didaktischen Aufwand für Lehrveranstaltungen, Praktika und Abschlussarbeiten zu betreiben. Das ist ein Aufwand, der von Lehrenden im Alltag nicht vollständig und regelhaft zusätzlich geleistet werden kann. Möchte man also Transfer und Lehre systematisch verbinden, dann Bedarf es einer organisationalen Unterstützung entsprechender Aktivitäten. Das Projektbüro Angewandte Sozialforschung ist eine Form, wie diese Unterstützung dauerhaft geleistet werden kann.

Literatur

- Karsten Altenschmidt/Wolfgang Stark (Hg.), 2016: *Forschen und Lehren mit der Gesellschaft*, Wiesbaden.
- Altenschmidt, Karsten, 2016: »Community-based Research umsetzen«, in: Karsten Altenschmidt, und Wolfgang Stark (Hg.). *Forschen und Lehren mit der Gesellschaft*, Wiesbaden, S. 43-60.
- Backhaus-Maul, Holger/Roth, Christiane (Hg.), 2013: *Service Learning an Hochschulen in Deutschland*, Wiesbaden.
- Douglass, John A., 2016: *The New Flagship University: Changing the Paradigm from Global Ranking to National Relevancy*, Basingstoke.
- Eilers, Marie, 2019: *Kooperieren, Forschen, Praktizieren – Ein Für und Mit zwischen Universität und Zivilgesellschaft*, Masterarbeit, Universität Hamburg.
- Heudorfer, Anna, 2019: »Studentische Forschung für gesellschaftlichen Wandel? Konzeptionelle und empirische Ziele von Community-Based Research«, in: Tobias Jenert/Gabi Reinmann/Tobias Schmohl (Hg.): *Hochschulbildungsforschung*, Wiesbaden, S. 207-228.
- Kern, Oliver, 2016: »Gemeinsam Forschen und Lehren: Nutzeffekte von CBR aus Sicht der Zivilgesellschaft«, in: Karsten Altenschmidt/Wolfgang Stark (Hg.): *Forschen und Lehren mit der Gesellschaft*, Wiesbaden, S. 61-76.
- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs, 2017: *Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland*, Bielefeld.
- Ludwig, Joachim, 2012: »Studieneingangsphasen als Professionalitätsproblem«, in: Peter Kosack/Uta Lehmann/Joachim Ludwig (Hg.): *Die Studieneingangsphase – Analyse, Gestaltung und Entwicklung*, Bielefeld, S. 45-56.
- Maassen, Peter, 2019: »New demands to universities and their impact on the place of universities in society«, in: Körber-Stiftung (Hg.): *The Place of Universities in Society*, Hamburg, S. 14-25.
- Schnapp, Kai-Uwe, 2017a: »Das Hamburger »Projektbüro Angewandte Sozialforschung«. Eine Infrastruktur für Lehr-Forschung mit Gesellschaftsbezug«, in: *Zeitschrift für Politikwissenschaft* (27/2017), S. 529-547.

- Schnapp, Kai, 2017b: »Wie integriert man ein sich rasant ausdifferenzierendes Fach?« *Zeitschrift für Politikwissenschaft* (27/2017), S. 101-103.
- Strand, Kerry/Marullo, Sam/Cutforth, Nick/Stoecker, Randy/Donohue, Patrick, 2003: »Principles of Best Practice for Community-Based Research«, in: *Michigan Journal of Community Service Learning* (9/2003), S. 5-15.
- Wissenschaftsrat, 2016: Wissenschaftsrat: *Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien. Positionspapier*, Drs. 5665-16, Weimar.

