

Das Hamburger „Projektbüro Angewandte Sozialforschung“

Eine Infrastruktur für Lehr-Forschung mit Gesellschaftsbezug

Kai-Uwe Schnapp

Online publiziert: 29. Januar 2018

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Zusammenfassung Das „Projektbüro Angewandte Sozialforschung“ am Fachbereich Sozialwissenschaften der Universität Hamburg organisiert Lehr-Praxis-Kooperationen. Studierende erwerben in unseren Projekten Erfahrungen in der eigenständigen Anwendung sozialwissenschaftlicher Konzepte und Methoden auf praxisbezogene Fragestellungen. Gleichzeitig gewinnen sie die Zuversicht, dass Sozialwissenschaft greifbare Antworten auf reale Probleme hervorbringen kann. Lernen wird damit anders eingebettet und Lernerfolg langfristig gesichert. Gleichzeitig rücken Lehre und Universität dichter an gesellschaftliche Probleme heran. Bisherige Projekterfahrungen zeigen, dass die gemeinsame Arbeit auch für die Projektpartner eine große Bereicherung darstellt. So wird universitäre Bildung insgesamt in mehrfacher Hinsicht nachhaltiger. Im vorliegenden Beitrag wird gezeigt, wie der aufwändige Prozess der Lehr-Praxis-Kooperation durch eine geeignete Infrastruktur unterstützt und zum Erfolg geführt werden kann.

The “Office for Applied Social Research“ in Hamburg

An infrastructure for community based research

Abstract The “Projektbüro Angewandte Sozialforschung” (“Office for Applied Social Research”) implements community-based research at the Social Science Department of Universität Hamburg. Students apply social science concepts and research methods autonomously in a real-life environment while they experience the power of social science to provide real answers to real problems. At the same time, teaching at the university and societal practice come closer together. All our projects

Prof. Dr. K.-U. Schnapp (✉)

Professur für Politikwissenschaft, insbesondere Methoden, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachbereich Sozialwissenschaften, Universität Hamburg, Allende-Platz 1, 20146 Hamburg, Deutschland
E-Mail: Kai-Uwe.Schnapp@wiso.uni-hamburg.de

so far demonstrate that the collaborative work of students and community partners is advantageous to both. This paper outlines how an appropriate infrastructure, i.e. the Projektbüro, supports the work-intensive cooperation process and brings it to fruition.

1 Einleitung

Das sozialwissenschaftliche Studium ist an deutschen Universitäten oft weit entfernt von Anwendungsbezügen und praktischer Verwertbarkeit. Dafür gibt es substanzielle Gründe – das Studium soll bilden und zu einer wissenschaftlichen Weltanschauung führen – und traditionale Gründe – es war an deutschen Hochschulen schon immer so. Gleichzeitig ist offensichtlich, dass heute die meisten jungen Menschen, die an einer Universität studieren, diese wieder verlassen werden. Daher muss es nach meiner Meinung der Universität darum gehen, Studierenden neben der Möglichkeit des Erwerbs der Fähigkeit zum (reinen) wissenschaftlichen Denken auch die Chance zu geben, Fähigkeiten und Kompetenzen zu erwerben, mit denen auf der Basis wissenschaftlicher Betrachtungsweisen alltagstaugliche Lösungen entwickelt werden können (siehe auch Backhaus-Maul und Roth 2013; Altenschmidt und Stark 2016). Dieser Prozess des Alltagsstauglichmachens von Wissen kann nur teilweise am Schreibtisch und über ein Buch gebeugt stattfinden. Er bedarf der Auseinandersetzung mit einem konkreten Projekt in einem Projektteam und idealerweise mit einem Projektpartner¹. Er bedarf des Lösens von Problemen und Konflikten bei der Erarbeitung eines Forschungsdesigns oder der Fertigstellung eines Projektberichts, wenn der Abgabetermin näher rückt. Und er bedarf der Vermittlung der erarbeiteten Ergebnisse an Partner außerhalb der Universität. Gelingen solche Prozesse in der Lehre, so verbinden sie Theorie und Praxis. Sie ermöglichen Lern- und Forschungsergebnisse, die sowohl wissenschaftliche wie auch unmittelbar gesellschaftliche Relevanz entfalten können. Wenn es dabei gelingt, gleichzeitig hohe wissenschaftliche Qualität und Redlichkeit sowie gute Verständlichkeit und Verlässlichkeit im Umgang mit Praxispartnern zu entwickeln, dann kann der Lernprozess an einer Hochschule Elemente von Praxistraining enthalten ohne auf Bildung, Reflexion und wissenschaftliche Standards verzichten zu müssen.

In den Wirtschafts- und Naturwissenschaften gehören Kooperationen zwischen Forschung und Praxis zum universitären Alltag. Um Studierenden früh konkrete Berufsperspektiven zu eröffnen, werden sie in angewandte Projekte eingebunden oder kooperieren mit Partnern aus der Praxis bei ihren Abschlussarbeiten. Nach meiner Überzeugung bieten auch die Sozialwissenschaften eine große Themen- und Methodenvielfalt, die fruchtbare Kooperationen mit gesellschaftlichen und politischen Organisationen erlaubt. Für lokale oder regionale Politikerinnen, die öffentliche Verwaltung, Kultur- und Jugendeinrichtungen sowie viele zivilgesellschaftliche Akteure ist die Relevanz soziologischer, kommunikationswissenschaftlicher oder politikwis-

¹ Die „Projektpartner“ sind Organisationen und erscheinen daher nicht in männlicher und weiblicher Form. Wenn Personen gemeint sind und ein Begriff wie „Studierende“ nicht verfügbar ist, dann nutze ich die weibliche Form als generische Form.

senschaftlicher Fragestellungen hoch. Sowohl in diesen gesellschaftlichen Bereichen wie auch an den Universitäten selbst wird das bislang eher selten wahrgenommen (als positives Beispiel siehe Kern 2016). Jedoch ist eine verstärkte Kooperation mit der Praxis für die sozialwissenschaftliche Lehre nach meiner Überzeugung nicht nur wünschenswert, sondern auch möglich. Sie kann Lernprozesse fördern und spannender machen, direkte Effekte des an der Universität Gedachten für die Gesellschaft hervorbringen und auf eine produktive und emanzipatorische Art die Forderung nach mehr Praxisbezug, die mit der Bologna-Reform einhergeht, im universitären Studium erfüllen.

Das „Projektbüro Angewandte Sozialforschung“ (im Folgenden nur Projektbüro) wurde im Jahre 2010 am Fachbereich Sozialwissenschaften der Universität Hamburg gegründet, um Lehr-Praxis-Kooperation in einer auf Dauer gestellten Struktur zu organisieren und zu unterstützen. Dabei werden Wissensexport und Verbesserung der Lehre durch Projektbezug gleichzeitig erreicht. Durch die Mitarbeit in unseren Projekten erwerben Studierende schon früh im Studium Erfahrungen in der eigenständigen Anwendung sozialwissenschaftlicher Konzepte und Methoden auf praxisbezogene Fragestellungen und sie gewinnen die Zuversicht, dass Sozialwissenschaft über ihr Reflexionspotenzial hinaus greifbare Antworten auf reale Probleme hervorbringen kann. Lernen wird damit anders eingebettet und Lernerfolg langfristig gesichert. Gleichzeitig rücken Lehre und Universität dichter an gesellschaftliche Probleme heran. Das Hinterfragen und kritische Reflektieren gelebter Praxis wird früh am konkreten Beispiel entwickelt und die Universität kann direkt zu realen Veränderungen gesellschaftlicher Praxis beitragen. Bisherige Projekterfahrungen zeigen, dass die gemeinsame Arbeit auch für die Projektpartner eine große Bereicherung darstellt. So wird universitäre Bildung insgesamt in mehrfacher Hinsicht nachhaltiger.

Praxis- und projektorientierte Lehre ist aufwändig, weil zu den Lehrinhalten eine große Menge an Organisationsaufgaben hinzukommt und die Beratung der studentischen Projekte viel Zeit benötigt. 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 Behörden der Stadt sowie mit Partnern außerhalb Hamburgs. Im Jahre 2016 arbeiteten ca. 140 Studierende hauptsächlich aus den Studiengängen Politikwissenschaft und Soziologie in unterschiedlicher Weise an Projekten mit. Das bedeutet, dass die Arbeit des Projektbüros gegenwärtig etwa die Hälfte der Studierenden eines Jahrganges in diesen beiden Studiengängen am Fachbereich Sozialwissenschaften erreicht.

Der vorliegende Beitrag ist wie folgt gegliedert: Zuerst stelle ich den Prozess der Einwerbung, Bearbeitung und des Abschlusses eines Praxisprojektes am Beispiel der Durchführung der Methodengrundkurse am Fachbereich Sozialwissenschaften vor. Anschließend werden Organisation und Arbeitsweise des Projektbüros sowie seine Finanzierung und Einbettung in die Strukturen der Universität Hamburg dargestellt. Der Beitrag endet mit einem Blick auf die Herausforderungen und Potenziale der hier beschriebenen Projektarbeit.

2 Praxisprojekte im Grundkurs Methoden

In diesem Abschnitt stelle ich zunächst dar, mit welchem organisatorischen Prozess das Projektbüro Praxisprojekte für die Grundkurse Methoden unterstützt. Dann gehe ich auf die innere Organisation der Lehrveranstaltung ein und zeige, wie die Umsetzung der Praxisprojekte in der Lehre erfolgt.

2.1 Gesamtablauf eines Praxisprojektes im Grundkurs Methoden

Abb. 1 illustriert den organisatorischen Ablauf, der die Lehrveranstaltung von der Einwerbung bis zum Projektabschluss einbettet. Die Grundkurse finden im Sommersemester statt. Im vorangehenden November erfolgt die Einwerbung von Projekten für den kommenden Sommer. Für die Einwerbung nutzen wir² eine von der Körber-Stiftung initiierte Veranstaltung, den Aktivoli Marktplatz³. Der Marktplatz dient dazu, Vereine und Unternehmen für gemeinsame Zwecke zusammenzubringen. Für uns ist der Marktplatz eine gute Adresse, um viele Vereine an einem Ort kennenlernen und Projekte verabreden zu können. Nach dem Besuch des Marktes werden die verabredeten Projekte in einer Übersicht zusammengefasst und fehlende Informationen zu Projektpartnern und Projektideen telefonisch nachgefragt. So entsteht eine Liste von Partnern und Projektideen, aus der die Lehrenden der kommenden Grundkurse „ihre“ Projekte auswählen können. Am Ende des Wintersemesters werden die Projektkurse, ihre Zahl schwankt um zehn, in der Vorlesung „Methoden der Empi-

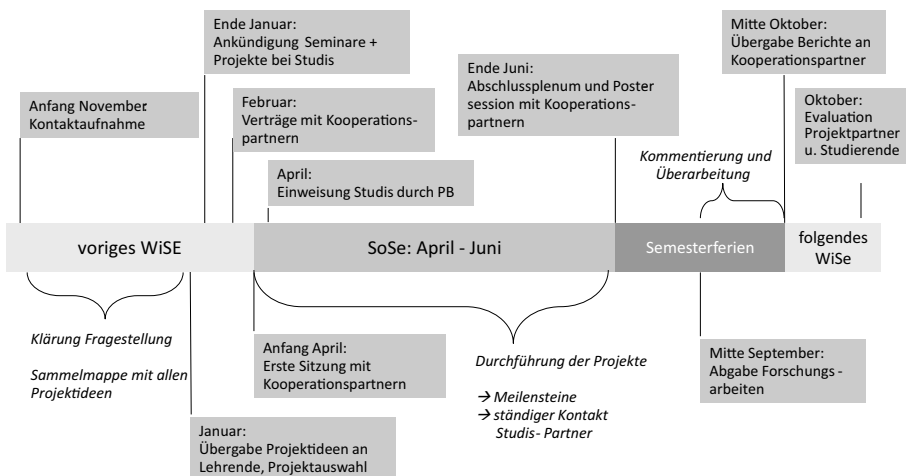


Abb. 1 Gesamtablauf eines Praxisprojektes im Grundkurs Methoden

² Wenn ich an dieser und an vergleichbaren anderen Stellen den Plural verwende, dann weist das darauf hin, dass ich mich auf Erfahrungen des gesamten Teams des Projektbüros stütze, nicht nur auf meine eigenen.

³ <https://www.marktplatz-hh.de/> (letzter Aufruf 09.01.2018).

rischen Methoden“ vorgestellt, damit die Studierenden sich gezielt auf bestimmte Projekte hin in die Kurse einschreiben können.

Während der Kursvorbereitung im Februar nehmen die Lehrenden individuell Kontakt mit ihren jeweiligen Projektpartnern auf, um inhaltliche Details und den organisatorischen Ablauf des Semesters zu besprechen. Letzteres ist wichtig, weil sich aus diesem Ablauf Pflichten für die Projektpartner ergeben. Wenn alle Absprachen erfolgt sind, setzt das Projektbüro einen Vertrag⁴ auf, in dem wechselseitige Erwartungen formuliert werden. Zentrale Pflichten des Projektpartners sind im Laufe des Semesters einen regelmäßig ansprechbaren Projektverantwortlichen einzusetzen und die Bereitschaft Kosten der Erhebung von maximal 50€ zu übernehmen. Das Projektbüro verpflichtet sich, Ergebnisse bereitzustellen, die wissenschaftlichen Standards genügen. Innerhalb einer Lehrveranstaltung kann aber nicht in jedem Falle sichergestellt werden kann, dass die studentischen Arbeiten tatsächlich den geforderten Standards genügen. Eine Nachbearbeitung der Projektarbeiten durch die Lehrenden ist zeitlich nicht leistbar. Daher impliziert die Verpflichtung des Projektbüros, dass keine Ergebnisse verfügbar gemacht werden, wenn der oder die Lehrende am Ende des Arbeitsprozesses der Meinung ist, dass der von den Studierenden erarbeitete Projektbericht grundlegenden Standards nicht genügt. Damit dieser Fall möglichst selten eintritt, ist in den Projektablauf eine Überarbeitung des Projektberichts durch die Studierenden nach ausführlicher Besprechung mit der Lehrperson vorgesehen (siehe unten). Außerdem kann der Fall eintreten, dass ein Projekt nicht bearbeitet wird, weil sich keine Studierendengruppe für das Projekt interessiert und wir die Studierenden nicht zur Übernahme eines Projektes zwingen. Auch diese Eventualität ist im Vertrag festgehalten.

In der ersten Sitzung im Semester sind die Projektpartner anwesend, um den Studierenden ihre Projektidee vorzustellen. Danach bilden die Studierenden Arbeitsgruppen (im Folgenden AGs) aus vier bis fünf Personen und wählen in den AGs ihre Projekte aus. Dann beginnt die Arbeit am Projekt (siehe unten Abschn. 2.2). An dieser Stelle erläutert das Projektbüro den Studierenden AG für AG die Prinzipien unserer Zusammenarbeit mit den Partnern, die wechselseitigen Rechte und Pflichten und den oben erwähnten Vertrag. Das weitere Vorgehen im Laufe des Semesters skizziere ich unten.

Am Ende der Vorlesungszeit findet eine Abschlusssitzung statt, zu der die Projektpartner eingeladen sind. Der Abschluss beginnt mit einer gemeinsamen Sitzung mehrerer Kurse, in der alle Projekte mit Ein-Minuten-Statements vorgestellt werden, um den Projektpartnern einen breiten Überblick über unsere Arbeit zu geben. Zwei AGs stellen dann in kurzen Vorträgen ihre bis dahin vorliegenden Forschungsergebnisse vor. Im zweiten Teil führen alle Kurse in ihren jeweiligen Seminarräumen Posterbegehungen durch. Dabei werden den jeweils anderen Kursteilnehmern und den Praxispartnern erste Forschungsergebnisse vorgestellt, die auf Postern graphisch aufbereitet werden. Diese Begehung ermöglicht den Austausch zwischen Praxispartnern, Studierenden und Lehrenden über das Projekt und seine Ergebnisse

⁴ Rechtlich handelt es sich um eine schriftliche Verabredung (Memorandum of Understanding), weil ein echter Vertrag nicht notwendig ist und einen für den Zweck inakzeptabel hohen Verwaltungsaufwand erzeugen würde.

und ist ein wichtiger Zwischenschritt auf dem Weg zur fertigen Projektarbeit. Bei diesem Austausch werden nochmals Weichen gestellt, Hinweise gegeben oder die Berücksichtigung spezifischer Aspekte bei der Auswertung durch die Projektpartner gefordert.

Die Abgabe der Arbeiten an die Lehrenden erfolgt Mitte September. Innerhalb von 14 Tagen werden die Arbeiten durchgesehen, kommentiert und sodann ausführlich mit den Arbeitsgruppen besprochen. Im Anschluss daran haben diese ca. 2–3 Wochen Zeit für die Überarbeitung. Die fertigen Projektberichte enthalten ein ca. zweiseitiges Executive Summary und werden durch das Projektbüro im Oktober an die Projektpartner übergeben. Auf Wunsch erläutern und diskutieren die AGs ihre Ergebnisse auch vor Ort beim Projektpartner. Schließlich führt das Projektbüro eine Evaluation bei den Partnern und den Studierenden durch. Die Ergebnisse werden genutzt, um die zukünftige Zusammenarbeit mit der Praxis, die Einbindung der Studierenden in die Projekte und die Lehre in den Grundkursen zu verbessern. An diesem Punkt beginnt der Projektzyklus von vorn.

Der hier skizzierte organisatorische Aufwand macht deutlich: Will man regelmäßig Praxisprojekte in die Lehre einbinden, dann benötigt man eine institutionalisierte Form der organisatorischen Unterstützung für dieses Vorhaben. Von einem einzelnen Lehrenden kann dieser Aufwand allenfalls sporadisch geleistet werden.

2.2 Der Grundkurs Methoden der empirischen Sozialforschung

Insgesamt werden in einem Sommersemester abhängig von der aktuellen Studierendenzahl zwischen 8 und 12 Grundkurse Methoden angeboten. Davon arbeiten vier oder mehr mit Praxisprojekten. Die Kurse mit Praxisprojekten bilden in der Regel Tandems, innerhalb derer eine enge Koordinierung der Themen und Sitzungen stattfindet (siehe unten).

Der Kurs arbeitet nach der Einstiegssitzung mit „normalen“ Sitzungen, Workshops und einem großen Abschlussplenum (Abb. 2). Die normalen Sitzungen nutzen häufig die Technik des *inverted classroom* (Goerres et al. 2015). Dabei bauen wir auf den Inhalten der Einführungsvorlesung „Methoden der empirischen Sozialforschung“ aus dem vorangegangenen Wintersemester auf.⁵ Außerdem sind diese Sitzungen durch ausgedehnte Gruppenarbeitsphasen geprägt, in denen die einzelnen AGs an ihren Projekten arbeiten und sich dabei mit Lehrenden und Tutorinnen austauschen können.

An zwei Terminen im Semester finden Workshops statt. Der erste Workshop ist der Entwicklung der Erhebungsinstrumente gewidmet, bereitet also die Erhebungsphase vor. Der zweite Workshop schafft die Grundlagen für die Auswertung der Daten. Da einige AGs mit qualitativen, andere mit quantitativen Verfahren arbeiten,

⁵ Der Kurs wird in jeder Durchführungsrunde von den Lehrenden gemeinsam vorbereitet und konzeptionell weiterentwickelt. Dazu finden Besprechungen vor Vorlesungsbeginn und wöchentliche Treffen in der Vorlesungszeit statt. Letztere dienen dem Erfahrungsaustausch und der Diskussion akuter Probleme der Lehre. Für die Sitzungen steht allen Lehrenden ein umfangreicher Fundus an Lehrmaterialien zur Verfügung, der ebenfalls ständig weiterentwickelt wird. Ein wichtiger Nebeneffekt dieses Vorgehens ist, dass neue Lehrende mit weniger Aufwand als üblich und gut begleitet durch erfahrene Kolleginnen in ihre Lehraufgabe hineinwachsen können.

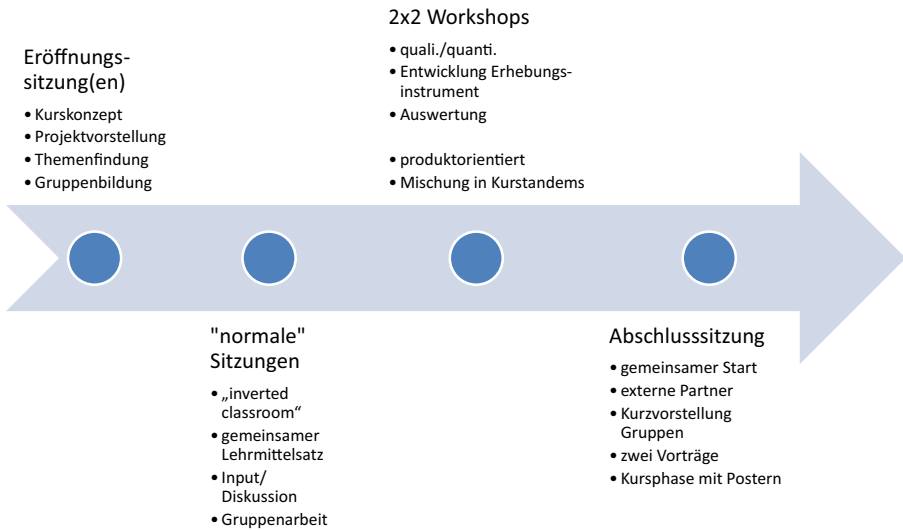


Abb. 2 Kursablauf

gibt es Workshops für standardisierte und für offene Erhebungsinstrumente sowie für die interpretative und die quantitative Datenauswertung. Diese Struktur wird durch die Lehr tandems möglich. Eine Lehrende des Tandems übernimmt den qualitativen, die andere den quantitativen Teil des jeweiligen Workshops. Die Studierenden gehen in Abhängigkeit von der Methode, die in ihrer AG genutzt wird, zu dem einen oder dem anderen Lehrenden/Workshop. So ermöglichen die Workshops nicht nur eine vertiefte Praxisphase sondern auch den Austausch mit Studierenden über die eigene Semingruppe hinaus. In den Workshops werden unmittelbar Arbeitspraktiken vermittelt und praktisch ausprobiert. Die Workshops dauern länger als „normale“ Seminarsitzungen, um ausreichend Zeit für das aktive Arbeiten an den eigenen Forschungsproblemen zu haben. Der Ablauf der Abschluss Sitzung wurde im vorangegangenen Abschnitt skizziert und wird daher hier nicht erneut aufgegriffen.

Die zum Kurs gehörenden Tutorinnen arbeiten nicht in separaten Tutoriumssitzungen, sondern direkt in den Seminaren und Workshops mit den Studierenden und den Lehrenden zusammen. Zusätzlich gibt es regelmäßige, mindestens vierzehntägliche Treffen zwischen den Tutorinnen und „ihren“ AGs.

Zum Kurs gehört eine Webseite in der E-Learning-Umgebung OLAT mit öffentlichen Bereichen, in denen Informationen, Hilfen und Literatur bereitgestellt werden. Außerdem führen Lehrende und Tutorinnen ein nichtöffentliches Beratungstagebuch, in dem alle projektberatenden Gespräche mit den Arbeitsgruppen protokolliert werden. So wird zweierlei sichergestellt:

1. Koordination:

Alle Beratenden sind immer darüber informiert, was die anderen Beteiligten gesagt haben.

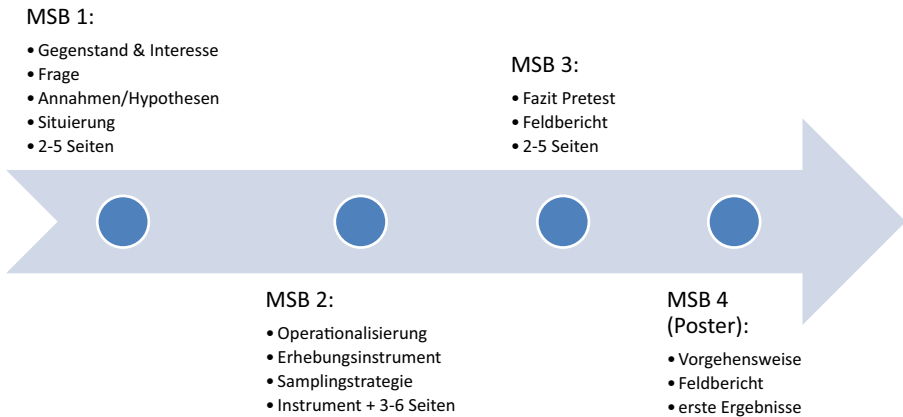


Abb. 3 Meilensteine

2. Schutz der Studierenden:

Es gibt ein Beratungs„gedächtnis“, so dass Inkonsistenzen in der Beratung über Zeit vermieden werden können.

Die Begleitung der AGs bei ihrem Arbeitsprozess wird durch ein Meilensteinkonzept gesteuert (siehe Abb. 3). Die Meilensteine sind auch das zentrale Instrument zur Sicherung der Qualität der Abschlussberichte. Die AGs müssen zu festgelegten Terminen im Semester (etwa alle drei bis vier Wochen) insgesamt vier Meilensteine abgeben. Drei Meilensteine sind schriftliche Berichte, der letzte ist das Poster für das Abschlussplenum. Im Meilensteinbericht (MSB) 1 werden Forschungsinteresse und -gegenstand festgehalten, die Frage für das Projekt definiert und eine erste Version von forschungsleitenden Annahmen oder Hypothesen vorgelegt. MSB 2 enthält das Erhebungsinstrument und eine Begründung für seine Wahl und Gestaltung. Im dritten MSB werden die Pretest- und die ersten Felderfahrungen ausgewertet. Das Poster als MSB 4 umfasst eine knappe Gesamtdarstellung des Projektes und erste Ergebnisse. Auf die Meilensteine 1 und 3 erfolgt eine schriftliche Rückmeldung, Meilenstein 2 wird in einem mündlichen Gespräch mit Tutorin und lehrender Person gemeinsam ausgewertet. Beim vierten Meilenstein erfolgt die Rückmeldung während der Posterbegehung in der Abschlussitzung.

Für die schriftlich kommentierten Meilensteine und den Abschlussbericht haben wir Rückmelde„formulare“ entwickelt. Das ermöglicht es uns, ausführliche, qualitativ hochwertige schriftliche Rückmeldungen zu allen Arbeitsschritten zu geben und gleichzeitig den Arbeitsaufwand für die Lehrenden zu begrenzen – bei, das sei eingeräumt, beträchtlichem Gesamtaufwand, der über die Jahre in die Entwicklung und Weiterentwicklung der Formulare geflossen ist.

Praxisprojekte erzeugen, das hat dieser Abschnitt gezeigt, auch direkt im Lehrprozess einen hohen Aufwand. Dieser entsteht vor allem durch die ausführliche kontinuierliche Beratung der Projekte und kann nicht vermieden werden, will man Praxisprojekte mit guter Qualität durchführen. Mit den beschriebenen Maßnahmen versuchen wir, diesen Aufwand auf ein Niveau zu bringen, das handhabbar ist. Die

Rolle des Projektbüros ist dabei, für eine systematische Sammlung und Weitergabe der bisherigen Erfahrungen zu sorgen, die Lehrenden gut auf die Veranstaltungen vorzubereiten, ihnen etablierte Lehrwerkzeuge an die Hand zu geben und diese kontinuierlich weiterzuentwickeln.

3 Struktur und Arbeitsweise des „Projektbüro Angewandte Sozialforschung“

3.1 Struktur

Das Projektbüro besteht seit seiner Gründung im Jahre 2010 personell aus dem Inhaber der Professur Politikwissenschaft, insbesondere Methoden als seinem Leiter, einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin als wissenschaftlicher Geschäftsführerin und einer im Laufe der Zeit schwankenden Anzahl von studentischen Hilfskräften und Praktikantinnen. Insbesondere die Unterstützung durch eine wissenschaftliche Mitarbeiterin ist unerlässlich (siehe dazu auch Abschn. 3.2). Die organisatorische Arbeit des Büros hat sehr viele Schnittstellen mit der Verwaltung der Universität. Diese Schnittstellen können nur angemessen bedient werden, wenn die Chance besteht, ein ausreichendes Dienstwissen, um einen Ausdruck von Max Weber zu verwenden, über Zeit in einer Person akkumulieren zu können. Leider ist es außerdem auch immer wieder so, dass Studierende bei Interaktionen mit der Verwaltung einer Universität nicht in gleichem Maße ernst genommen werden, wie eine Person auf einer wissenschaftlichen Stelle. Diese Interaktionen können aufgrund ihrer Vielzahl und des Detailgrades, in dem zum Teil verhandelt werden muss, nicht durch die Professur oder das Sekretariat der Professur aufgefangen werden.⁶

Die zentrale Aufgabe des Büros ist die administrative Leitung aller Projekte. Dazu zählen wir deren Einwerbung, die Vorbereitung und den Abschluss von Verträgen, die Koordination der Projekte, die Auswahl und die Einstellung von Personal (siehe Abschn. 3.3.2), das Monitoring des Projektverlaufes und schließlich den Projektabschluss mit Übergabe des Projektberichtes sowie gegebenenfalls die Abrechnung eines Projektes und seine Evaluation. Außerdem obliegt dem Kernteam die Weiterentwicklung des Büros. Dazu zählen wir regelmäßige Diskussionen über die künftige Entwicklung des Büros, etwa bezogen auf seine Stellung in der Universität (siehe Abschn. 3.5) oder „Marketing“-Aktivitäten in unterschiedliche Richtungen. Bei letzteren geht es zunächst darum, das Büro bei Studierenden und Lehrenden bekannt zu machen und Interesse an einer Mitarbeit zu wecken, denn ohne dieses „Personal“ kann es keine Projekte geben. Darüber hinaus geht es darum, das Büro innerhalb der Universität, vor allem aber auch darüber hinaus, bei potenziellen Projektpartnern bekannt zu machen. Hierzu gibt es verschiedene Strategien der direkten Ansprache (siehe das Beispiel Aktivoli-Marktplatz oben) und natürlich die

⁶ Es gab während des inzwischen siebenjährigen Bestehens des Projektbüros eine Phase von 18 Monaten, in denen keine Finanzierung für die wissenschaftliche Stelle zur Verfügung stand. In dieser Zeit stand die Existenz des Büros wiederholt in Frage, weil der Leitungsaufwand mit den Bordmitteln der Professur allenfalls überbrückend, aber nicht dauerhaft zu leisten ist.

klassischen Wege, wie die Pflege einer informativen Webseite und das regelmäßige Versenden eines Newsletters an alle, die in den unterschiedlichsten Rollen schon einmal mit dem Projektbüro im Kontakt waren. Schließlich bietet das Projektbüro im regulären Lehrangebot der Universität Kurse im Projektmanagement an. Hier nutzen wir unsere umfassenden Erfahrungen, um Studierenden auch das organisatorische Handwerkszeug mitzugeben, das sie für die erfolgreiche Einwerbung und Durchführung von Projekten benötigen.

Der wissenschaftliche Leiter des Büros und die wissenschaftliche Geschäftsführung treffen sich zu wöchentlichen Besprechungen über alle Aspekte der Arbeit des Büros. Die wissenschaftliche Geschäftsführung hält ihrerseits ein wöchentliches Treffen mit den studentischen Mitarbeitenden (studentische Hilfskräfte und Praktikantinnen) ab. Darüber hinaus gibt es ein monatliches Treffen aller Mitarbeitenden und gemeinsame Treffen bei der Planung großer Projekte.

In einem „zweiten Kreis“ um das Kernteam des Projektbüros herum, befinden sich wissenschaftliche Mitarbeiterinnen der Professur Politikwissenschaft, insbesondere Methoden und weitere wissenschaftliche Mitarbeiterinnen benachbarter Professuren aus dem Fachbereich, die regelmäßig in ihrer Lehre Praxisprojekte durchführen, sich an Diskussionen um die Entwicklung des Büros beteiligen oder, wenn Lehre und Promotion es erlauben, in einem der Dienstleistungsprojekte (siehe unten) aktiv werden.

Das Projektbüro verfügt außerdem über einen Beirat. Dieser unterstützt bei der Diskussion um strategische Entwicklungsoptionen, dem Bekanntmachen des Projektbüros über die Universität hinaus und bei der Akquise neuer Projekte. Der Beirat trifft sich ein- bis zweimal im Jahr. Er hat gegenwärtig sechs Mitglieder, die aus folgenden Bereichen stammen: der Leitung der Universität Hamburg, einer Senatsbehörde⁷, dem Vereins- und Stiftungssektor der Stadt, einer anderen Hochschule und einem Unternehmen, das in der Politikberatung tätig ist. Diese aktuelle Struktur hat sich in einem längeren Suchprozess entwickelt, denn im Laufe der Arbeit wurde deutlich, dass der Beirat seine Funktionen (strategische Entwicklung unterstützen, Outreach) nur dann sinnvoll erfüllen kann, wenn er aus Personen besteht, die strukturell den Blick von „jenseits des Tellerrandes“ mitbringen und in den Zielgruppen der Arbeit des Büros verankert sind.

3.2 Finanzierung

Die Finanzierung der wissenschaftlichen Stelle erfolgte bislang immer aus Mitteln der Universität als befristete halbe wissenschaftliche Stelle. Diese Mittel kamen zunächst aus Studiengebühren und von der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Nach der oben erwähnten Finanzierungslücke von 18 Monaten wurde die Stelle gegenwärtig erneut und für drei Jahre von der Fakultät bereitgestellt. Eine Aufstockung der Stelle war wiederholt dann möglich, wenn die wissenschaftliche Geschäftsführung zusätzlich zur Leitung des Büros in Dienstleistungsprojekten (siehe Abschn. 3.3.2) eine bezahlte Rolle übernommen hat.

⁷ Für Flächenländer wäre das ein Landesministerium.

Die studentischen Mitarbeitenden wurden von Anfang an aus Mitteln finanziert, die wir als Overhead mit Dienstleistungsprojekten eingenommen haben. Die schwankende Zahl der studentischen Mitarbeitenden ergibt sich aus dem unterschiedlichen Mittelumfang, der für die Bezahlung zur Verfügung steht. Der Umfang der zu bewältigenden Aufgaben hat seit Gründung des Büros kontinuierlich zugenommen, würde also ein stetiges Wachstum der Zahl der Mitarbeitenden begründen.

Die Finanzierung des Projektbüros ist die zentrale Schwachstelle des gesamten Unterfangens. Ohne die Grundfinanzierung der wissenschaftlichen Stelle kann das Büro nicht auf Dauer arbeiten.⁸ Am besten wäre es für eine solche Einrichtung, die Stelle im Kern der Organisation nicht nur befristet, sondern als Dauerstelle besetzen zu können. So wäre es möglich, Erfahrungen im Umgang mit allen Interaktionspartnern zu sammeln, langfristig die Geschicke zu lenken und sich in der Universität und ihrem Umfeld zu verankern. Eine solche Dauerfinanzierung konnte bislang nicht realisiert werden.

Gleichermaßen schwierig gestaltet sich die Einwerbung von Fördermitteln für das Büro. Es gab in den letzten Jahren Initiativen von großen Stiftungen, die Service-Learning-Initiativen förderten (Backhaus-Maul und Roth 2013, S. 12–15). Diese richteten sich aber jeweils an ganze Hochschulen, nicht an Einzelprojekte innerhalb der Hochschulen. Vor allem zeichnen sich Stiftungsmittel aber 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 der 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. Eine Einbindung in das vom Qualitätspakt Lehre geförderte „Universitätskolleg“ der Universität Hamburg ist in der letzten Antragsrunde nicht gelungen, weil die Programmsäule, in der das Projektbüro angesiedelt war, vor der Antragseinreichung gestrichen wurde.

3.3 Projektarten und ihre Durchführung

Das Projektbüro kennt zwei Arten von Projekten:

1. Lehrprojekte.

Bei diesen Projekten erfolgt außer dem Ausgleich kleiner Beträge für entstandene Aufwendungen (siehe Abschn. 2.1) keine Bezahlung. Daher nennen wir sie auch Pro-bono-Projekte.

2. Dienstleistungsprojekte.

Das sind finanzierte Forschungsaufträge größeren Umfangs, für die eigens bezahltes Personal, in der Regel wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Studierende, beschäftigt wird.⁹

⁸ Überbrückungsphasen sind möglich (siehe oben), aber mit sehr hohem Kraftaufwand verbunden.

⁹ Eine Übersicht durchgeführter Projekte mit Kurzporträts geben wir unter <https://www.wiso.uni-hamburg.de/projektbuero-angewandte-sozialforschung/projekte.html> (letzter Aufruf 16.01.2018).

3.3.1 Durchführung der Pro-bono-Projekte

Lehrprojekte führen wir vor allem mit zivilgesellschaftlichen Vereinen, Verbänden und Bürgergruppen durch. Hier bieten wir Studierenden bereits ab dem zweiten Semester die Möglichkeit, erworbenes theoretisches Wissen an der gesellschaftlichen Praxis zu prüfen, zu erweitern und es für diese Praxis nutzbar zu machen. Dafür steht unter anderem der oben beschriebene Grundkurs Methoden. Im weiteren Studienverlauf binden wir Projekte in fortgeschrittene Lehrveranstaltungen ein, verbinden diese mit Praktika, BA- und MA-Arbeiten oder setzen in Kurskontexten begonnene Projekte auf diesem Wege fort. Die Pro-bono-Projekte machen es möglich, Partnern aus der Zivilgesellschaft wissenschaftliche Unterstützung zur Verfügung zu stellen, auch wenn diese nicht über ausreichende Ressourcen zum „Einkauf“ solcher Expertise verfügen. Damit entsprechen diese Projekte im besten Sinne den Ideen des Service-Learning und des Community-based Research.¹⁰

Das Verfahren zur Einbindung von Kursen in die Lehre habe ich oben ausführlich beschrieben. Daher erfolgen an dieser Stelle nur kurze Ergänzungen. Die am meisten kritischen Punkte für die Pro-bono-Projekte sind

1. die regelmäßige Gewinnung neuer Projekte,
2. die Sicherung der Verlässlichkeit der Projektpartner bzw. einer konkreten Ansprechperson sowie
3. der Aufwand für die Lehrenden.

Zu allen Punkten wurde oben berichtet, die Sicherung der Verlässlichkeit der Ansprechpartner möchte ich aber nochmals herausheben. Besonders in einsemestrigen Kursen stehen die Studierenden mit ihren Projekten unter erheblichem Zeitdruck. Ein Teil dieses Drucks kann und muss durch gute Betreuung seitens der Lehrenden aufgefangen werden. Wenn aber die Projektpartner für Absprachen, etwa zum Fragebogen, nicht erreichbar sind, dann gerät ein ganzes Seminarprojekt in Gefahr. Die oben erwähnten Verträge sind ein Instrument, die Ernsthaftigkeit des Unterfangens zu unterstreichen und Verlässlichkeit schriftlich zu vereinbaren. Die ausführliche Information der Projektpartner über den Semesterablauf und die Termine für die Studierenden tragen ebenfalls dazu bei, dass diese verstehen, wie wichtig vor allem regelmäßige Erreichbarkeit ist. Mit diesen Mechanismen können nicht alle Probleme verhindert werden, sie tragen aber erheblich dazu bei, dass die meisten Projekte eine gute Erfahrung für alle Beteiligten werden.

Bei Abschlussarbeiten oder Praktika gehen die Ideen oft aus Vorläuferprojekten hervor. Abschlussarbeiten werden aber auch direkt und zum Teil auf Initiative von Studierenden vereinbart. Die wichtigsten organisatorischen Schritte sind auch hier die Projekt- und Themendefinition, die schriftliche Vereinbarung mit dem Pro-

¹⁰ Eine ausführliche Vorstellung der Konzepte sprengt den Rahmen dieses Beitrages. Beide kommen aus den USA. Ein zentraler Beitrag zum Service-Learning ist Stanton et al. (1999). Die Debatte wird erst jüngst verstärkt in Deutschland aufgegriffen, auch wenn das Konzept hier bereits seit Anfang des Jahrhunderts praktisch umgesetzt wird (Backhaus-Maul und Roth 2013). Der Begriff Community-based Research geht u. a. auf Israel et al. (1998) zurück. Die Diskussion wird von Strand et al. (2003) sowie Jason und Glenwick (2016) zu unterschiedlichen Zeitpunkten zusammengefasst. Eine erste ausführliche deutsche Befassung legten Altenschmidt und Stark (2016) vor.

jektpartner und schließlich die Durchführung des Projektes und die Übergabe des Ergebnisses. Die Gewinnung von Projekten für Abschlussarbeiten ist nach unserer bisherigen Erfahrung schwierig. Gleichzeitig haben auch viele Studierende der Sozialwissenschaften eine sichtbare Distanz zu solchen Projekten, die in anderen Fächern, wie etwa den Ingenieurwissenschaften, sehr üblich sind. Hier hilft nach unserer Einschätzung nur ein längerfristiger Kulturwandel, der umso einfacher werden dürfte, je mehr Studienorte entsprechende Angebote entwickeln. Das zweite zentrale Problem der Abschlussarbeiten ist das Finden betreuender Lehrender, denn nicht alle entsprechenden Projekte können und sollen durch die wissenschaftliche Leitung des Büros betreut werden. Hier sind zum einen die Studierenden selbst gefragt. Es ist aber auch sinnvoll, systematisch die Bereitschaft von Lehrenden für solche Betreuungen zu gewinnen. Unsere eigenen Erfolge sind an dieser Stelle noch sehr begrenzt. Das verweist auf die grundsätzliche Schwierigkeit und den oben bereits angesprochenen Kulturwandel, der notwendig ist, wenn dieser Aspekt der Arbeit des Projektbüros gestärkt werden soll.

3.3.2 Durchführung der Dienstleistungsprojekte

Dienstleistungsprojekte sind Vorhaben, bei denen die Forschungsleistungen durch den Projektpartner finanziert werden. In diesen Projekten können Studierende nicht nur Erfahrungen sammeln und Wissen anwenden, sondern bereits in einem voll professionellen sozialwissenschaftlichen Umfeld arbeiten, Verantwortung gegenüber einem „Kunden“ wahrnehmen und in diesem Kontext angewandte wissenschaftliche Ergebnisse produzieren. Dienstleistungsprojekte führen wir seltener durch als Lehrprojekte. Aufgrund ihrer Bedeutung für die Finanzierung des Projektbüros (siehe Abschn. 3.2) sind wir gleichwohl bemüht, sie regelmäßig durchzuführen. Dafür spricht auch die Tatsache, dass Studierende signalisiert haben, dass die Dienstleistungsprojekte wegen der erhöhten Verantwortung eindeutig erwünscht sind und Lerneffekte eigener Art ermöglichen.

Das größte Dienstleistungsprojekt, das vom Projektbüro bislang durchgeführt wurde, war die Studie „Zusammenleben in Hamburg“. Diese Bevölkerungsbefragung hat das Projektbüro unter Beteiligung vieler Studierender für die Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration der Freien und Hansestadt Hamburg (das Hamburger Sozialministerium) durchgeführt. Vor dem Hintergrund des Hamburger Integrationskonzeptes stand im Mittelpunkt der Studie die Frage nach dem Stand der Integration von und der Qualität des Zusammenlebens und des Zusammenhalts mit Personen mit Migrationshintergrund in der Hansestadt. Bei der Erhebung der Daten haben wir fast ausschließlich auf Studierende zurückgegriffen. Drei von sechs Autorinnen des Endberichtes¹¹ waren Studierende. Weitere Studierende haben in Kursen oder Abschlussarbeiten Daten der Umfrage ausgewertet. Insgesamt hatte dieses Projekt einen Umfang von ca. 80.000€.

Auch Dienstleistungsprojekte beginnen mit der Einwerbung des Projektes. Die abschließende Phase der Vertragsschließung ist weit aufwändiger und langwieriger als

¹¹ <http://www.hamburg.de/pressearchiv-fhh/4419088/2014-12-08-basfi-umfrage-zusammenleben-in-hamburg/> (letzter Aufruf 16.01.2018). Der Link zum Endbericht befindet sich am Fuß der Seite.

bei den Pro-bono-Projekten, denn hier handelt es sich um rechtlich bindende Verträge, die in jedem Fall unter Einbeziehung und Zeichnung der Universitätsverwaltung geschlossen werden müssen. Vor der Durchführung steht bei dieser Projektform die Phase der Personalrekrutierung. Es sind geeignete Wissenschaftlerinnen und Studierende zu finden, die das Projekt erfolgreich bearbeiten können. Die Durchführung folgt den üblichen Regeln der Durchführung eines wissenschaftlichen Projektes. Zu beachten ist, dass anders als etwa bei einem DFG- oder EU-Projekt, die Drittmittelgeber (Auftraggeber) hier in der Regel einen umfassenden Anspruch an Beteiligung bei der Bearbeitung des Projektes haben. Dieser Anspruch bezieht sich zumindest auf eine Zustimmung zum Forschungsdesign und eine ausführliche Beteiligung etwa bei der Entwicklung von Fragebögen.

Das zentrale Problem der Dienstleistungsprojekte ist der Vertragsabschluss. Das beginnt damit, dass die Auftraggeber in der Regel klare Zeitpläne haben und einen schnellen Projektstart wünschen. Das gewünschte Tempo passt jedoch oft nicht ohne Weiteres zur Universität als Organisation. Der zentrale Grund dafür ist die Komplexität der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Durchführung solcher Projekte an staatlichen Universitäten. Ein bedeutsamer Fallstrick ist das EU-Wettbewerbsrecht. Dieses fordert, dass keine Quersubventionierung solcher Dienstleistung durch die öffentliche Hand oder andere Finanzierungen der Universität erfolgt. Um das sicherzustellen, muss an der Universität unter anderem eine Vollkostenrechnung etabliert sein, die es erlaubt, allgemeine administrative Kosten in die Projektkalkulation aufzunehmen (Verwaltungsoverhead). Die nächste relevante Frage ist die nach der Mehrwertsteuerpflicht der Projekte. Hier kann die Antwort, je nach dem rechtlichen Status des Kooperationspartners, unterschiedlich ausfallen.¹² Wichtig ist daher die folgende Feststellung: Dienstleistungsprojekte unterliegen anderen rechtlichen Regeln als Projekte, die durch Wissenschaftsförderer finanziert sind. Es ist notwendig, die an der eigenen Einrichtung geltenden Regeln und Restriktionen frühzeitig zu prüfen und frühzeitig gute Arbeitsbeziehungen zu den relevanten Verwaltungsabteilungen herzustellen. Verwaltungen müssen oft überhaupt erst Wege finden, wie Dienstleistungsprojekte legal ermöglicht werden können. Das kann nur bei guter wechselseitiger Kenntnis, hohem gegenseitigen Vertrauen und einem starken Willen zur Kooperation gelingen. Sozialwissenschaftler müssen darüber hinaus beachten, dass die Summen, mit denen sie hantieren, im Vergleich zu den Natur- oder Ingenieurwissenschaften oft sehr klein sind. Viele unserer Projekte bewegen sich in einem Rahmen von 5000–20.000€. Der Verwaltungsaufwand ist relativ zum eingenommenen Geld für die Universität sehr groß. Hier sind in Kooperation mit der Verwaltung gute, möglichst für alle Projekte anwendbare Wege für die administrative Abwicklung zu entwickeln. Das geht letztlich bis zu der Frage, was am Ende mit „Überschüssen“ aus den Projekten passiert, also den Geldern, die die Hilfskräfte im Büro finanzieren, und wie deren Verbuchung erfolgt. Fragen, die sich anschließen, und die ebenfalls von Universität zu Universität unterschiedlich gehandhabt werden dürften:

¹² Es ist an dieser Stelle nicht möglich, alle relevanten Bestimmungen und Restriktionen zu nennen, zumal diese sich zum Teil auch von Bundesland zu Bundesland unterscheiden.

1. Möchte sich die Universität Rechte an den erhobenen Daten sichern, oder verzichtet sie darauf?
2. Wer haftet, wenn Dinge schiefgehen?
3. Woher kommen Räume und Technik für die Mitarbeitenden in den Projekten?

3.4 Formen der Mitarbeit Studierender im Projektbüro

Die Mitarbeit Studierender im Projektbüro ist wertvoll. Aus dieser Feststellung leiten wir die folgende Regel ab: Wer bei Projekten mitmacht, muss dafür auch etwas Wertvolles bekommen. Dieses Prinzip finden wir nicht zuletzt wichtig, um Studierenden zu zeigen, dass Sozialwissenschaft ihren Wert hat, nicht „einfach so“ zu haben ist und dadurch natürlich auch ein Broterwerb sein kann. Studierende erhalten daher bei einer Mitarbeit Leistungspunkte, Geld oder sogar beides. Erfahrungen gibt es in großer Menge „gratis“ dazu.

3.4.1 Mitarbeit für Leistungspunkte

Mitarbeit für Leistungspunkte erfolgt in Seminaren, Praktika und durch Abschlussarbeiten. In Lehrveranstaltungen werden die ohnehin erforderlichen Prüfungsleistungen mit den Projektinhalten (Forschungstexte, Datenanalysen etc.) verknüpft und auf dieser Basis Leistungspunkte verteilt. Das gleiche gilt für Abschlussarbeiten. Praktika sind in den BA-Studiengängen Politikwissenschaft und Soziologie in Hamburg in bestimmtem Umfang erforderlich. Sie können daher ebenfalls über Leistungspunkte angerechnet werden.

3.4.2 Bezahlte Mitarbeit

Arbeiten Studierende in Dienstleistungsprojekten, dann werden sie für diese Arbeit aus den Mitteln der Auftraggeber bezahlt. Als Vertragsform werden je nach Projekt Werkverträge oder Hilfskraftverträge genutzt. Die Anstellung erfolgt für die Dauer des Projektes. Die Studierenden arbeiten je nach Projektumfang unter der Leitung einer fortgeschrittenen Studierenden (kleinere Projekte) oder einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin (größere Projekte). Die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen, in der Regel Doktorandinnen, werden in den Dienstleistungsprojekten ebenfalls aus Mitteln der Auftraggeber bezahlt und entweder in ihrer vorhandenen Stelle aufgestockt oder über einen Werkvertrag bezahlt. Eine weitere Form der bezahlten Mitarbeit ist die Tätigkeit in der Geschäftsstelle des Projektbüros. Diese wird im Rahmen einer Anstellung als studentische Hilfskraft oder als Praktikantin im Projektbüro vergolten.

3.4.3 Rollenkarriere

Das Projektbüro bietet Studierenden die Möglichkeit einer vollständigen Rollenkarriere über den gesamten Studienverlauf (Abb. 4). Diese beginnt mit der stark angeleiteten Mitarbeit in einem Pro-bono-Projekt und geht über verschiedene Stufen stei-

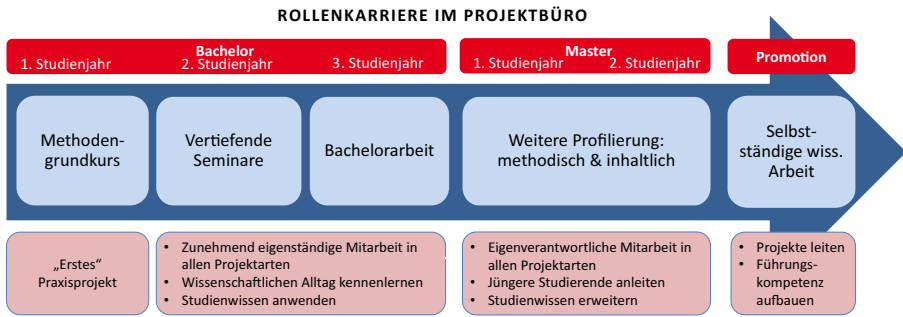


Abb. 4 Rollenkarriere im Projektbüro

gender Selbständigkeit und Eigenverantwortung bis zur eigenständigen Leitung eines großen Dienstleistungsprojektes als wissenschaftliche Mitarbeiterin/Doktorandin. Empirisch stellt das vollständige Durchlaufen der Rollenkarriere den Ausnahmefall dar. Das ist nicht unerwartet. Als Leitidee für die Beteiligung Studierender an der Arbeit des Projektbüros halten wir das Modell gleichwohl für sehr sinnvoll.

3.5 Einbettung in die Universität

Die dauerhafte Institutionalisierung projektbasierten Lernens, von Service-Learning und Community-based Research gelingt nicht ohne die Einbettung in universitäre Strukturen und die dauerhafte Unterstützung durch die Universität (so auch Backhaus-Maul und Roth 2013; Altenschmidt und Stark 2016 und Anderson et al. 2016). Eine solche feste Einbettung in die lehrunterstützenden Strukturen der Universität Hamburg ist dem Projektbüro bislang nicht gelungen. Das Büro ist seit seiner Gründung formal Teil der Professur Politikwissenschaft, insbesondere Methoden. Eine Formierung als von der Professur losgelöste Einheit ist auf der Ebene des Fachbereiches seit Längerem angestrebt, konnte bislang aber nicht umgesetzt werden. Vorstellungen für eine organisatorische Einbettung in die Strukturen der Fakultät oder sogar der Universität existieren. Aber auch hier sind bislang die Versuche gescheitert, diese umzusetzen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Zentral sind Ressourcenfragen, die mit einer solchen Anbindung verknüpft sind, das bislang unzureichend starke Interesse weiterer Kolleginnen an einer Beteiligung (siehe dazu auch Abschn. 5) sowie administrative Hürden.

Das Projektbüro kooperiert seit 2016 mit einzelnen Kolleginnen aus der Fakultät für Erziehungswissenschaft. Diese führen vom Büro eingeworbene Projekte in ihren Lehrveranstaltungen mit der Unterstützung des Projektbüros durch. Seit 2017 arbeiten wir auch mit dem Hamburger Zentrum für Universitäres Lehren und Lernen (HUL) zusammen. So gibt es seit dem Wintersemester 2017/18 einen Kurs für praxisorientierte und projektbasierte Lehre im Weiterbildungsprogramm Hochschuldidaktik des Zentrums. Weitere Kooperationen sind angestrebt, befinden sich aber noch in der Umsetzung.

4 Effekte der Arbeit des Projektbüros

Studierende erweitern in den Projekten in einem sehr umfassenden Sinne ihre Kenntnisse und ihre Forschungskompetenz, sammeln Anwendungserfahrung, gewinnen Praxiskontakte und bauen sekundäre Kompetenzen wie Teamfähigkeit und Teamorganisation, Kommunikation mit nichtwissenschaftlichen Partnern sowie Projektplanung und -durchführung auf (siehe auch Backhaus-Maul und Roth 2013, S. 35). Das alles geschieht durch den Kurskontext in einem geschützten Rahmen, der eine hohe Fehlertoleranz aufweist und es erlaubt, auch im Scheitern die genannten Entwicklungen zu vollziehen. Gleichzeitig wird studentische Arbeitszeit produktiv genutzt, weil sie der Beantwortung (empirischer) Fragen gewidmet wird, die nicht nur um ihrer selbst oder des Lerneffektes wegen gestellt werden, sondern die tatsächlich auf eine Nachfrage aus der Zivilgesellschaft zurückgehen.

Für die Projektpartner bietet die Zusammenarbeit mit dem Büro in jedem Falle die Möglichkeit zu vertiefter Selbstreflektion, denn diese beginnt schon durch das Gespräch mit dem Büro und die Auseinandersetzung mit den eigenen Fragen. Jenseits dessen ist die Spannweite der Effekte sehr breit. Wir haben in unserer Arbeit erlebt, dass ein Bürgerinnenbildungsverein als Folge einer Evaluation bei den Nutzerinnen seines Angebotes sein Programm inhaltlich vollständig neu aufgestellt hat. In einem anderen Falle konnten wichtige Informationen für den barrierefreien Ausbau von Sportstätten im Hamburger Breitensport gesammelt und ein vertieftes Verständnis für den Nutzen unterschiedlicher sozialwissenschaftlicher Methoden beim Projektpartner, dem Hamburger Sportbund, erreicht werden. Im Regelfall ist der sichtbare Erfolg unserer Arbeit zunächst, dass Projektpartner einen bestimmten Aspekt ihrer Arbeit besser reflektieren und durch den Blick von außen in seiner Funktionsweise und seinen Effekten besser verstehen können.

Die hier berichteten Beobachtungen von Effekten beruhen auf Rückmeldungen aus einzelnen Projekten, denn wir haben bislang keine systematische Evidenz zu den Community-Effekten erhoben. In den weiter oben (Abschn. 2.1) genannten Evaluationen geht es, da diese unmittelbar nach Projektabschluss durchgeführt werden, vor allem darum, die Durchführung des Projektes selbst zu bewerten. Eine Effektanalyse kann zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht stattfinden. Verwiesen sei daher zusätzlich auf Kern (2016) und die Projektporträts in Altenschmidt und Stark (2016, S. 79).

Als ungeplante Zielgruppe unserer Arbeit haben sich die Doktorandinnen erwiesen. Sie erhalten sowohl in den Lehr- wie in den Dienstleistungsprojekten die Möglichkeit der sehr eigenständigen Planung und Durchführung von Forschungsprojekten und erwerben auf diesem Wege Kompetenzen der wissenschaftlichen und organisatorischen Projektleitung, die in dieser Karrierephase oft noch nicht erworben werden können. So haben wir Rückmeldungen erhalten, bei denen unlängst promovierte Postdocs in Bewerbungsgesprächen an zentraler Stelle nach der Tätigkeit im oder für das Projektbüro gefragt wurden. Diese Tätigkeit wurde als eigenständiger Qualifikationsausweis insbesondere für die Durchführung empirischer Projekte angesehen. Die Vertiefung dieses Kompetenzerwerbs unterstützen wir regelmäßig durch Workshops im Projektmanagement, die im Rahmen des Lehrangebotes der Graduate-School der WiSo-Fakultät erfolgen. Schließlich schätzen Doktorandinnen die Möglichkeit sehr, in den Dienstleistungsprojekten fachbezogen, qualifikations-

erweiternd und gleichzeitig zeitlich klar eingegrenzt Nebeneinkünfte erzielen zu können. Solche Möglichkeiten sind für Sozialwissenschaftlerinnen in der Regel rar und in einer Stadt wie Hamburg vor allem bei Personen auf einer halben Stelle daher sehr willkommen.

5 Zusammenfassung: Bedingungen und Herausforderungen

Einerseits wird die Arbeit des Projektbüros von Studierenden und Projektpartnern sehr geschätzt, andererseits bleibt es schwierig, das Büro auf dauerhafte Füße zu stellen. Einerseits macht die Arbeit in den Projekten viel Spaß und die projektbezogene Lehre fühlt sich ganz anders an als „normale“ Lehre, andererseits bleibt es schwierig, Kolleginnen dauerhaft für diese Form der Lehre zu begeistern. Vor welchen Herausforderungen steht man also, wenn man ein solches Projekt umsetzen will? Folgende Bedingungen müssen nach meiner Einschätzung erfüllt sein:

- Es muss jemanden geben, die als „Entrepreneur“ die Gründung einer solchen Einrichtung betreibt und ausreichend Stehvermögen hat, um das Projekt auch über Durststrecken hinweg zu etablieren.
- Es muss Ressourcen in der Universität geben, die für die Etablierung dieser Einrichtung verfügbar gemacht werden können.
- Es muss Akteure jenseits der Entrepreneurin geben, die ein mobilisierbares Interesse an einer aktiven, vor allem aktiv lehrenden Mitarbeit haben.
- Idealerweise gibt es eine institutionelle Struktur, in die das Projekt eingefügt werden kann. Das kann ein Didaktikzentrum sein, ein Transferzentrum oder jede andere, möglichst überfakultäre Einrichtung, an die inhaltliche und organisatorische Anschlussmöglichkeiten bestehen. Eine solche Anbindung dürfte in aller Regel die Verstetigung spürbar erleichtern.
- Idealerweise hat die Hochschule die sogenannte „dritte Mission“, den Wissenstransfer, zum Teil ihres Selbstverständnisses gemacht, so dass praxisbezogene projektbasierte Lehre aus diesem Grund institutionelle Unterstützung erfährt.
- Schließlich muss man, wie für alle Projekte, den richtigen Zeitpunkt für den Start treffen. Dieser hat vor allem Einfluss darauf, wie viel langen Atem man braucht um erfolgreich sein.

Sind diese Bedingungen erfüllt, muss das regelmäßig „Finden“ von Projekten systematisch organisiert werden. Die kurzen Verbleibszeiten der Studierenden an einer Universität, die das BA/MA-System mit sich bringt, sind für eine Einrichtung wie das Projektbüro eine Herausforderung, mit der umgegangen werden muss. Die größte Schwierigkeit auf der Ebene der Projektarbeit besteht aber darin, Lehrende für die projektbasierte Lehre zu gewinnen. Diese Form der Lehre ist, wie oben gezeigt, auch mit der Unterstützung durch ein Projektbüro organisations- und zeitaufwändig und gleichzeitig für die Wissenschaftlerin wenig reputationsträchtig und für junge Kolleginnen kaum karrierefördernd. Wenn mitgearbeitet wird, dann aus Überzeugung. Hier stellt sich die Frage, ob es möglich ist, Anreize für die Beteiligung an projektbasierter Lehre zu schaffen oder zumindest negative Anreize aus

dem Weg zu räumen. Das geht natürlich nur in Kooperation mit Universitäts- oder Fakultätsleitungen.

Eine wichtige Frage, wenn man sich mit der Idee eines „Projektbüros“ trägt, ist die nach der Rolle, die das Büro spielen soll. Soll es einfach ein Matchmaker sein, der Partner aus dem Umfeld der Hochschule und Akteure aus der Hochschule zusammenbringt? Will es darüber hinaus organisatorische Unterstützung leisten oder sollen sogar substanzielle eigene Kompetenzen aufgebaut werden, mit denen Projekte durchgeführt werden können? Je nachdem, wie die Antworten auf diese Fragen ausfallen, sind andere Ressourcen, Kooperationspartner in der Hochschule und Beziehungen in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft zu entwickeln.

Literatur

- Altenschmidt, Karsten, und Wolfgang Stark (Hrsg.). 2016. *Forschen und Lehren mit der Gesellschaft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Anderson, Jeffrey B., Trisha Thorne, und Philip Nyden. 2016. Community-based Research in den USA: Ein Überblick über Prinzipien und Prozesse. In *Forschen und Lehren mit der Gesellschaft*, Hrsg. Karsten Altenschmidt, Wolfgang Stark, 19–42. Wiesbaden: Springer VS.
- Backhaus-Maul, Holger, und Christiane Roth (Hrsg.). 2013. *Service Learning an Hochschulen in Deutschland*. Wiesbaden: Springer VS.
- Goerres, Achim, Caroline Kärger, und Daniel Lambach. 2015. Aktives Lernen in der Massenveranstaltung. Flipped-Classroom-Lehre als Alternative zur klassischen Vorlesung in der Politikwissenschaft. *Zeitschrift für Politikwissenschaft* 25:135–152. <https://doi.org/10.5771/1430-6387-2015-1-135>.
- Israel, Barbara A., Amy J. Schulz, Edith A. Parker, und Adam B. Becker. 1998. Review of community-based research: assessing partnership approaches to improve public health. *Annual review of public health* 19:173–202. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.19.1.173>.
- Jason, Leonard A., und David S. Glenwick (Hrsg.). 2016. *Handbook of methodological approaches to community-based research. Qualitative, quantitative and mixed methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Kern, Oliver. 2016. Gemeinsam Forschen und Lehren: Nutzeffekte von CBR aus Sicht der Zivilgesellschaft. In *Forschen und Lehren mit der Gesellschaft*, Hrsg. Karsten Altenschmidt, Wolfgang Stark, 61–76. Wiesbaden: Springer VS.
- Stanton, Timothy K., E. Giles Dwight Jr., und Nadinne I. Cruz (Hrsg.). 1999. *Service-learning. A movement's pioneers reflect on its origins, practice and future*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Strand, Kerry, Sam Marullo, Nick Cutforth, Randy Stoecker, und Patrick Donohue. 2003. Principles of best practice for community-based research. *Michigan Journal of Community Service Learning* 9:5–15.