ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Behrends, Thomas; Binder, Larissa

Research Report

Service Learning als Element einer betriebswirtschaftlichen Mittelstandslehre. Ein Fallbeispiel: Das Flensburger "Service Learning Projekt"

Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand, No. 20

Provided in Cooperation with:
Jackstädt-Zentrum Flensburg

Suggested Citation: Behrends, Thomas; Binder, Larissa (2023) : Service Learning als Element einer betriebswirtschaftlichen Mittelstandslehre. Ein Fallbeispiel: Das Flensburger "Service Learning Projekt", Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand, No. 20, Jackstädt-Zentrum, Flensburg

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/268461

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Jackstädt-Zentrum
Forschung. Praxis. Zukunft.

Service Learning als Element einer betriebswirtschaftlichen Mittelstandslehre

Ein Fallbeispiel: Das Flensburger „Service Learning Projekt“

Thomas Behrends und Larissa Binder

Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand

Heft Nr. 20

Impressum

Autoren

Prof. Dr. Thomas Behrends
Europa-Universität Flensburg, Internationales Institut für Management und ökonomische Bildung

Larissa Binder
Europa-Universität Flensburg, Internationales Institut für Management und ökonomische Bildung

Herausgeber
Jackstädt-Zentrum Flensburg

Adresse
Hochschule Flensburg
Kanzleistr. 91-93
24943 Flensburg

Europa-Universität Flensburg
Auf dem Campus 1
24943 Flensburg

www.jackstaedt-flensburg.de

Stand
Januar 2023

ISSN: 2196-3347

Beim vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine deutschsprachige Vorläuferversion des Beitrags *"Service Learning as an Approach to Teaching Small Business Management"* von Behrends, T./ Binder, L., veröffentlicht in: Sengupta, E./ Blessinger, P. (Hrsg.): *International Case Studies in Service Learning* (Innovations in Higher Education Teaching and Learning, Vol. 47), Bingley 2022, 99-115. https://doi.org/10.1108/S2055-364120220000047007

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1

2 „Small Business Management“-Lehre an der Europa-Universität Flensburg (EUF) 2

2.1 Kernziele der Managementlehre an der EUF 2

2.2 Die „soziale Welt kleiner Betriebe“ als Gegenstand einer praxisnahen KMU-Lehre 4

3 Fallbeispiel: Das Flensburger „Service Learning Projekt” 7

3.1 Beschreibung der Veranstaltung 7

3.2 Leuchtturmprojekte 13

3.2.1 Ein Bus für die Flüchtlingshilfe 13

3.2.2 Ein Streetsoccerfeld für die Sportpiraten 14

3.2.3 „Die Nacht der Löwen”: Ein Kurzfilm- und Plakatwettbewerb 14

3.2.4 Neue Bonuspartner*innen für die „Ehrenamtskarte“ 15

3.2.5 Eine Kistenwaschmaschine für die Tafel Flensburg 16

3.2.6 Weitere Projekte 17

3.3 Sechs Runden Service Learning: Lessons Learned 17

3.3.1 Vorbereitung und (inhaltliche) Durchführung der VA 17

3.3.2 Zusammenarbeit mit den Studierenden 18

3.3.3 Zusammenarbeit mit den Projektpartner*innen 21

3.3.4 Kooperationen und Unterstützung 22

4 Fazit: Service Learning und “The Small Business Experience” 24

Links und Infos 26

5 Literaturverzeichnis 27

1 Einleitung

"Experience is the hardest kind of teacher.
It gives you the test first and the lesson afterward."

(Oscar Wilde)

In direkter Grenzlage zu Dänemark gelegen ist die Europa-Universität Flensburg (EUF) die nördlichste Universität Deutschlands.[1] Gegründet 1994 und hervorgegangen aus einer „Pädagogischen Hochschule" gehört sie mit ihren knapp 6.000 Studierenden zu den jüngsten und kleinsten staatlichen Universitäten des Landes. Bis heute liegt der Schwerpunkt ihres Studienangebots in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung, hinzu kommen noch Studiengänge in den Bereichen Europa-, Transformations- und Umweltwissenschaften sowie International Management.

Mit dem Ziel, das Fachgebiet der Gründungs- und Mittelstandsforschung als profilbildenden Schwerpunkt der Flensburger Wirtschaftswissenschaften zu etablieren, verständigten sich die Europa-Universität Flensburg und die ebenfalls auf dem Campus angesiedelte Hochschule Flensburg Anfang des Jahres 2011 auf die Gründung eines gemeinsamen Kompetenzzentrums für Unternehmertum und Mittelstand.[2] Seitdem ermöglicht die Zusammenführung der wirtschaftswissenschaftlichen Kompetenzen beider Flensburger Hochschulen im „Jackstädt-Zentrum Flensburg" nicht nur eine erheblich erhöhte Sichtbarkeit einschlägiger Forschungsleistungen sowie deutlich verbesserte Strukturen für die Zusammenarbeit mit der regionalen Wirtschaft, sondern auch eine inhaltlich breit gefächerte, wissenschaftlich fundierte und zugleich praxisnahe Ausbildung der Studierenden auf dem Gebiet der Gründungs- und Mittelstandsforschung (siehe hierzu auch Behrends 2009).[3]

Vor diesem Hintergrund wurde zum Herbst 2012 das Curriculum des Masterstudiengangs „International Management Studies" an der EUF um den neuen Vertiefungsschwerpunkt „Entrepreneurship & Small Business Management" erweitert. Durch eine Belegung dieses Vertiefungsschwerpunkt sollen die Studierenden auf eine berufliche

1 Für weiterführende Informationen zu Geschichte und Profil siehe die Website der Europa-Universität Flensburg (www.uni-flensburg.de).

2 Ermöglicht wurde die Gründung des Zentrums insbesondere durch Mittel der Wuppertaler „Dr. Werner Jackstädt-Stiftung", einer gemeinnützigen Stiftung, die sich unter anderem der Forschungsförderung im Bereich kleiner und mittelständischer Unternehmen verschrieben hat (www.jackstaedt-stiftung.de).

3 Für weiterführende Informationen siehe auch die Website des Flensburger Kompetenzzentrums (www.jackstaedt-flensburg.de).

Zukunft als Unternehmensgründer*innen oder auch als zukünftige Führungskräfte im dynamischen und zunehmend internationalen Umfeld mittelständischer Organisationen – sowohl aus dem Profit- als auch aus dem Non-Profit-Bereich – vorbereitet werden. Mit dem Ziel, die eher klassisch-akademischen Veranstaltungen um ein praxisnahes Lehrformat zu ergänzen, wurde das bestehende Lehrangebot schließlich im Herbst 2016 um das Seminar „Service Learning Projekt“ (SLP) ergänzt. Im Rahmen des SLP sind die Studierendenteams aufgefordert, für ausgewählte Probleme und Herausforderungen kleinerer gemeinnütziger Organisationen aus der Region eigenständig konkrete Lösungsansätze zu entwickeln und diese auch umzusetzen. Auf diese Weise erhalten die Studierenden nicht nur eine nähere Vorstellung von den Besonderheiten gemeinnütziger Organisationen, sondern werden zugleich auch für die spezifischen Problemlagen kleiner, ressourcenarmer Unternehmen sensibilisiert. Das Service Learning Projekt verbindet mithin gesellschaftliches Engagement mit einem erfahrungsbasierten Einblick in vergleichsweise typische Managementprobleme kleinerer Organisationen.

Die vorliegende Fallstudie erläutert die konzeptionellen Entstehungshintergründe dieser Veranstaltung, stellt exemplarisch einige der studentischen Projekte vor und diskutiert abschließend die wesentlichen Erfahrungen und Lehren aus inzwischen sechs Jahren Service Learning an der Europa-Universität Flensburg.

2 „Small Business Management“-Lehre an der Europa-Universität Flensburg (EUF)

2.1 Kernziele der Managementlehre an der EUF

Eine übergeordnete Zielsetzung des Flensburger Managementstudiums besteht darin, die Studierenden durch eine kritisch reflektierende Vermittlung theoretischer Einsichten sowie praktischer Gestaltungsansätze, -strategien und -instrumente für eine berufliche Laufbahn als Manager*innen bzw. Führungskräfte adäquat vorzubereiten. Dementsprechend sind die Curricula unserer BA- und MA-Studiengänge so konzipiert, dass neben der Vermittlung der obligatorischen fachlichen Inhalte auch der Erwerb übergeordneter Schlüsselkompetenzen systematisch Berücksichtigung findet (Arbeiten in Teams, Kritikfähigkeit, Analysefähigkeit, Argumentationsführung, Methodenkompetenz etc.). Vor dem Hintergrund der fundamentalen Bedeutung des gesellschaftlichen Subsystems „Wirtschaft“ sowie der dort vorfindlichen (politischen) Interessenvielfalt

markiert dabei eine ausgewogene Berücksichtigung ökonomischer, sozialer und humanistischer Erkenntnis- bzw. Gestaltungsziele ein grundlegendes Anforderungskriterium für die Ausgestaltung unserer Lehrinhalte. Hierfür bedarf es nach unserer Überzeugung zwingend einer durch sowohl theoretischen als auch methodischen Pluralismus gekennzeichneten Herangehensweise. Anknüpfend an diese Überlegungen lassen sich drei elementare Lehrziele formulieren, deren Realisierung zwar – in Abhängigkeit vom jeweiligen Veranstaltungsinhalt – nicht immer in gleichgewichtigem Umfang erfolgen mag, die aber prinzipiell alle in der Ausgestaltung unseres Lehrprogramms Berücksichtigung finden sollen:

1. **Berufsvorbereitung:** Einen gleichsam selbstverständlichen Schwerpunkt nahezu jedes Studiums stellt die Vermittlung praxisrelevanter (Fach-)Kenntnisse und Fertigkeiten dar, welche die Studierenden für den Einstieg in das Arbeitsleben vorbereiten und somit dem Arbeitsmarkt entsprechend qualifizierten Nachwuchs zuführen. Dabei geht es allerdings weniger um die bloße Vermittlung von vermeintlichen „best practices“, sondern in erster Linie um die Förderung von situationsbezogenen Problemlösungskompetenzen sowie die kritische Reflexion der gegenwärtigen Praxis.

2. **Persönlichkeitsentwicklung:** Ein zweites wesentliches Ziel unserer Lehrveranstaltungen besteht in der Unterstützung der Studierenden bei der freien Entfaltung ihrer je individuellen Identitäten, Vorstellungen und Ziele für ein glückliches, selbstbestimmtes Leben. Dies beinhaltet zwangsläufig auch eine differenzierte Auseinandersetzung mit gesellschaftlich vermittelten Wert- und Erwartungshaltungen.

3. **Soziale Verantwortung:** Und schließlich bedürfen demokratisch verfasste Gesellschaften zur Aufrechterhaltung ihrer Stabilität und Entwicklungsfähigkeit „mündiger Bürger*innen“. Bildungsprozesse leisten hierfür (idealerweise) einen wesentlichen Beitrag, indem sie die Studierenden für die Komplexität der zwischen Wirtschaft und Gesellschaft bestehenden Wirkungsbeziehungen sensibilisieren, das Bewusstsein für die Notwendigkeit gesellschaftspolitischen Engagements fördern und die Widerstandsfähigkeit gegenüber ideologischer Beeinflussung stärken.

Dementsprechend orientierte sich auch die Entwicklung unseres Curriculums für den neuen Vertiefungsschwerpunkt „Entrepreneurship & Small Business Management“ konsequent und systematisch an den o. a. drei Zielsetzungen.

2.2 Die „soziale Welt kleiner Betriebe“ als Gegenstand einer praxisnahen KMU-Lehre

Bei der betriebswirtschaftlichen Mittelstandsforschung handelt es sich um ein bedeutsames, aber zugleich auch ausgesprochen heterogenes, interdisziplinäres Forschungsfeld (Landström/Johannisson 2001; Grant/Perren 2002). Da hier, anders als sonst zumeist üblich, nicht ein spezifischer organisationaler Aufgaben- oder Funktionsbereich, sondern in erster Linie ein bestimmter Unternehmenstypus im Mittelpunkt der Betrachtung steht, erstreckt sich das Spektrum potentiell relevanter Fragestellungen und Untersuchungsperspektiven über praktisch alle Handlungsfelder des Managements. Darüber hinaus hat im Laufe der letzten ca. dreißig Jahre die Gründungs- bzw. Entrepreneurship-Forschung einen erheblichen Aufschwung und Ausbau erfahren. Diese kann unter inhaltlichen Gesichtspunkten sicherlich ebenfalls der KMU-Forschung zugerechnet werden, hat sich mittlerweile aber zunehmend als eigenständige Teildisziplin innerhalb der Managementforschung etabliert (Ireland/Webb 2007; Venkataraman 1997). Und schließlich finden ergänzend noch einige ausgewählte Themengebiete Berücksichtigung, denen gerade (wenngleich nicht ausschließlich) für kleine und mittlere Betriebe eine hervorgehobene Bedeutung beigemessen werden kann (wachstumsbedingter Wandel und Organisationsentwicklung, Besonderheiten von Familienunternehmen etc.).

Ungeachtet der kaum mehr überschaubaren Vielfalt an Fragestellungen, Theorieperspektiven und empirischen Befunden lässt sich zusammenfassend doch konstatieren, dass nennenswerte Teile der Mittelstandsforschung in ihrer Herangehensweise auf vergleichsweise simplifizierte, bisweilen gar klischeehafte Vorstellungen bzgl. der charakteristischen Stärken und/oder Schwächen kleiner und mittlerer Betriebe aufsetzen: Dabei wird einerseits das vermeintliche „Ideal“ der ausdifferenzierten Managementstrukturen großer Unternehmen zum Anlass genommen, KMU ein strukturelles Professionalisierungsdefizit zu konstatieren. Kleinere Betriebe erscheinen im Lichte einer solchen Perspektive dann zwangsläufig als *rückständige* bzw. *unterentwickelte* Systeme, deren ökonomische Prosperität wesentlich davon abhängt, inwieweit es ihnen sukzessive gelingt, großbetriebliche Problemlösungen, Instrumente etc. in ihr Handlungssystem zu übernehmen. Gänzlich konträr dazu finden sich aber andererseits auch Beiträge, die gewissermaßen aus einer „Small is beautiful“-Perspektive heraus argumentieren und stattdessen die mutmaßlichen Vorzüge mittelständischer Organisationswirklichkeiten betonen (weniger Bürokratie und Anonymität, mehr Flexibilität,

kürzere Entscheidungswege etc.). Ihre Inspiration beziehen diese Arbeiten oftmals aus den eindrucksvollen Erfolgsgeschichten hochinnovativer Startups, Gazellenunternehmen etc.

Vergegenwärtigt man sich allein die Tatsache, dass der KMU-Anteil an der gesamten Unternehmenspopulation in praktisch allen entwickelten Industrienationen (z. B. in den USA oder der EU) bei bzw. über 99% liegt, dürfte allerdings schnell einleuchten, dass eine pauschale Unterstellung bestimmter größenabhängiger Charakteristika der enormen Heterogenität *innerhalb* der Gruppe kleiner und mittlerer Betriebe nicht ansatzweise Rechnung zu tragen vermag. Wesentlich ergiebiger als die hier skizzierte „Defizitperspektive“ erschien es uns daher, die Entwicklung unseres SBM-Curriculums entlang einer grundsätzlich anderen paradigmatischen Ausgangsposition, der so genannten „Äquivalenzperspektive“, zu vollziehen. Diese löst sich von der simplistischen Annahme einer prinzipiellen Überlegenheit eher großbetrieblicher oder aber eher mittelständischer Lösungsansätze (Martin/Bartscher-Finzer 2006). Denn bei näherer Betrachtung lässt sich rasch erkennen, dass große, mittlere und kleine Unternehmen durchaus unterschiedliche Wege und Mittel finden, ihre grundlegenden Managementprobleme – unter Berücksichtigung ihrer jeweils spezifischen Handlungsvoraussetzungen – zu bewältigen. Statt also das Managementhandeln von KMU und Großunternehmen lediglich gegeneinander auszuspielen, legt die Äquivalenzbetrachtung ihren Fokus stattdessen auf eine theoretisch fundierte Identifikation und Analyse ebendieser *größenabhängigen Handlungsvoraussetzungen des Unternehmensverhaltens*, um auf diesem Wege ein tiefer gehendes Verständnis der Funktionsprinzipen (und -probleme) kleiner und mittlerer Betriebe zu erlangen (Behrends 2007; Behrends/Martin 2006).

Die in diesem Zusammenhang wohl meistdiskutierte Handlungsvoraussetzung ist die *Ressourcenausstattung*. Ausgehend von der Beobachtung, dass Unternehmen mit zunehmender Größe in aller Regel auch über ein höheres Maß an (vor allem *finanziellen*) Ressourcen verfügen, widmen sich weite Teile der einschlägigen, zumeist *ökonomisch* begründeten Forschung der Frage, auf welchen Wegen es kleineren Unternehmen gelingen kann, ihr strukturelles Ressourcendefizit zu überwinden und sich im Wettbewerb gegenüber der großbetrieblichen Konkurrenz zu behaupten. In diesen Bereich sind etwa Konzepte wie „Guerilla-Management bzw. -marketing“ oder auch entsprechende Überlegungen zur Etablierung strategischer Kooperationen einzuordnen.

Betrachtet man darüber hinaus die Befunde der organisationssoziologisch ausgerichteten Mittelstandsforschung, dann lassen sich zudem auch einige eher *verhaltenswissenschaftlich* relevante Größeneffekte identifizieren: So hat die relative Überschaubarkeit der Strukturen kleinerer Unternehmen für gewöhnlich einen geringeren Grad an fachlicher Spezialisierung und Bürokratisierung zur Folge, der sich oftmals auch in einem reduzierten Einsatz formaler Managementinstrumente widerspiegelt. Zugleich verringert sich infolge dieser schwächer ausgeprägten funktionalen Differenzierung aber auch die Anonymität der innerbetrieblichen Kooperationszusammenhänge und damit die soziale und lebensweltliche Distanz zwischen den Angehörigen unterschiedlicher Abteilungen oder hierarchischer Ebenen (Ram/Holliday 1993; Patton et al. 2005). Wenngleich die Frage nach den Besonderheiten des betrieblichen Sozialcharakters innerhalb der KMU-Forschung durchaus kontrovers diskutiert wird (Rainnie 2016; Behrends 2007; Barrett 1999; Ram 1999; Goss 1988; Curran/Stanworth 1981), lässt sich insgesamt doch festhalten, dass die betriebliche Zusammenarbeit in kleineren Unternehmen oftmals stärker über *sozialintegrative* Koordinationsmechanismen reguliert wird (Kotthoff/Reindl 2019; Behrends/Martin 2006): Man kennt sich, man begegnet sich, und die Abstimmung erfolgt in weiten Teilen „face-to-face".

Für ein angemessenes Verständnis der Funktionsweise kleinerer bzw. mittlerer Betriebe und mithin auch für die je subjektive Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität von KMU durch die Studierenden sind aus unserer Sicht gerade auch diese „kulturellen" Besonderheiten mittelständischer Arbeitswelten von zentraler Bedeutung (Gibb 1993). Sie lassen sich aber nur bedingt im „Hörsaal" bzw. über herkömmliche akademische Lehrformate vermitteln, sondern sollten idealerweise im Rahmen eines erfahrungsbasierten Lernens mit all ihren Vor- und auch Nachteilen, ihren Stärken und Widrigkeiten unmittelbar „erlebt" werden. Naheliegende Möglichkeiten hierzu (auf die wir auch in Flensburg umfänglich zurückgreifen) bestehen bspw. in der Vermittlung von Praktika oder Abschlussarbeitsprojekten in mittelständischen Unternehmen. Letztere erfordern jedoch zumeist nur eine eingeschränkte Präsenz der Studierenden im Betrieb, und Praktika wiederum sind oftmals durch ein eher anspruchsarmes Aufgabenspektrum gekennzeichnet. Überdies kommt hier mitunter auch noch ein gewisser „Selektionseffekt" zum Tragen, der dem o. a. Lernziel ein Stück weit entgegensteht: Denn es sind erfahrungsgemäß vorwiegend die größeren KMU mit vergleichsweise ausgebauten Managementstrukturen, die regelmäßige, institutionalisierte Hochschulkooperationen unterhalten. Vor diesem Hintergrund entstand schließlich die Idee, mit gemeinnützigen

Organisationen und Initiativen aus der Region zu kooperieren, um im Rahmen von weitgehend eigenverantwortlich zu realisierenden Praxisprojekten die o. a. Eigenheiten und spezifischen Problemlagen kleinbetrieblicher Organisationsrealitäten für unsere Studierenden erfahrbar zu machen.

3 Fallbeispiel: Das Flensburger „Service Learning Projekt"

Mit Blick auf die weiter oben skizzierten größenabhängigen Handlungsvoraussetzungen werden gewisse Gemeinsamkeiten zwischen kleinen bzw. mittleren (Wirtschafts-)Betrieben und kleinen gemeinnützigen Organisationen ersichtlich: Mehr noch als Wirtschaftsunternehmen sehen sich gerade kleinere gemeinnützige Organisationen häufig der Herausforderung gegenüber, dass sie zum einen nur über knappe Ressourcen verfügen, die vollständig für das Tagesgeschäft benötigt werden, und dass sie zum anderen oftmals auch nur eine vergleichsweise geringe Managementkompetenz aufweisen. Nicht selten fehlt es in den kleinen Organisationen an klar geregelten Zuständigkeiten und Ansprechpartner*innen. Für die Bewältigung organisationaler Probleme und Herausforderungen, die über die tägliche Arbeit der gemeinnützigen Organisation hinausgehen, fehlt es häufig an zeitlichen und personellen Ressourcen sowie dem notwendigen Handlungsspielraum.

3.1 Beschreibung der Veranstaltung

An dieser Stelle setzt das Flensburger „Service Learning Projekt" (SLP) an, das in Kooperation mit (vorwiegend kleinen) gemeinnützigen Initiativen und Organisationen aus der Region durchgeführt wird: Dieses Praxisseminar wird seit dem Herbstsemester 2016 im Vertiefungsschwerpunkt „Entrepreneurship & Small Business Management" des Masterstudiengangs „International Management Studies" an der Europa-Universität angeboten. Im Rahmen der Veranstaltung sind die teilnehmenden Studierenden aufgefordert, in kleinen Projektteams für ausgewählte Probleme und Herausforderungen der teilnehmenden Organisationen konkrete Lösungsansätze zu entwickeln und diese auch praktisch umzusetzen. Orientiert an den vielfältigen Bedarfen der Organisationen reicht diese Unterstützung von der Konzeption und Durchführung von Fundraising- und Imagekampagnen bis hin zu interner Prozessberatung.

Ziele der Veranstaltung

Service Learning verbindet universitäres Lernen mit organisationaler Praxiserfahrung und gesellschaftlichem Engagement. Bei diesem Ansatz gewinnt das fachliche Lernen durch praktische Erfahrungen an Relevanz, Handlungsbezug und Verständnistiefe.

In den letzten 20 Jahren erfreut sich Service Learning als erfahrungsbasierter Lehr- und Lernansatz einer zunehmenden Beliebtheit im Kontext universitärer Bildung (Andrews 2007; Kenworthy-U'Ren Amy L. 2008; Yorio/Ye 2012; Block/Bartkus 2019). Insbesondere auch für die Anwendung als Lernmethode in Management-Studiengängen werden in der einschlägigen Forschungsliteratur die potentiellen Lernergebnisse diskutiert und zumeist positiv evaluiert (Kolenko et al. 1996; Godfrey et al. 2005). So heben Yorio/Ye (2012) ausgehend von den Ergebnissen ihrer Meta-Analyse hervor, dass Service Learning Ansätze bei Management-Studierenden – ganz im Sinne unserer oben erörterten Lehrziele – nicht nur einen positiven Effekt auf ihre persönliche und kognitive Entwicklung haben, sondern auch auf ihr Verständnis zentraler Gesellschaftsfragen.

Service Learning ist aber nicht nur geeignet, um Studierende mit den grundlegenden Fragen nach sozialer Verantwortung und zivilgesellschaftlicher Integration zu konfrontieren. Es bietet gerade Management-Studierenden darüber hinaus auch die Möglichkeit, ihre im Studium erworbenen Problemlösungs- und Management-Kompetenzen im Rahmen von sozialen Praxisprojekten zu erproben und weiterzuentwickeln. Von einem derartigen Service Learning-Verständnis ausgehend haben wir auch unseren spezifischen Lehr- und Lernansatz konzipiert: Die Studierenden bringen sich mit ihrem (sozialen) Engagement sowie ihren Kenntnissen und Fertigkeiten in einer gemeinnützigen Organisation ein, um ein konkretes Praxisproblem zu bearbeiten *(„Service-Komponente")*. Dabei wird das erfahrungsbasierte Lernen in der unmittelbaren Interaktion mit den verschiedensten engagierten Akteuren der Zivilgesellschaft abgestützt durch die Vermittlung spezifischer Lerninhalte im Rahmen der begleitenden Lehrveranstaltung *(„Learning-Komponente")* (Bartsch et al. 2018). Die Studierenden gewinnen somit im Kontext des von uns konzipierten „Service Learning Projekts" einen tiefergehenden Einblick in die alltäglichen Managementprobleme von kleinen (gemeinnützigen) Organisationen. Sie werden für die spezifischen Problemlagen kleiner Organisationen sensibilisiert und können die fachlichen Inhalte ihres Studiums in realen Projekten zur Anwendung bringen.

Die Lerngewinne der Transfer-Projekte beziehen sich damit zum einen auf die Möglichkeiten der Praxiserfahrung und der Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden. Zum anderen fördern die Kooperation mit den gemeinnützigen Initiativen und der Aus-

tausch mit Akteuren der lokalen Engagement-Landschaft auch das zivil-gesellschaftliche Verantwortungsbewusstsein der Studierenden, schaffen Empathie und überwinden die oftmals allzu ausgeprägte Distanz zwischen Wissenschaft und lebensweltlicher Praxis.

Service Learning bietet den Studierenden die Chance, praktische Managementprobleme zu bearbeiten und gleichzeitig einen nützlichen Beitrag für die Gesellschaft und die Region zu leisten. Damit orientiert sich die Ausrichtung des „Service Learning Projekts“ konsequent an den übergeordneten Lehrzielen des Flensburger Managementstudiums: der Unterstützung der Studierenden in ihrer Persönlichkeitsentwicklung, der Berufsvorbereitung über die Förderung situativer Problemlösungskompetenzen, sowie der Sensibilisierung für soziale Fragen und gesellschaftliche Problemlagen. Über die genannten Lehr- und Lernziele aus Studierendenperspektive hinausgehend bestehen weitere wesentliche Zielsetzungen des Service Learning Projektes in der strategischen Unterstützung für gemeinnützige Organisationen sowie in der Verankerung der Universität als zivilgesellschaftlicher Akteur in der Region Flensburg.

Aufgabenstellung

Die Aufgabenstellung der Studierenden besteht darin, in Kleingruppen ein spezifisches Unterstützungsprojekt für eine gemeinnützige Organisation aus der Region zu entwickeln und umzusetzen. Die Studierenden sind dazu aufgefordert, für ausgewählte Probleme und Herausforderungen der teilnehmenden Organisationen Lösungsansätze zu konzipieren, diese Lösungsideen in eine Maßnahmenplanung zu überführen und die geplante Maßnahme im zeitlichen Rahmen des Seminars zu initiieren und umzusetzen.

Die erste Herausforderung im Verlauf der Projektarbeit besteht in der Regel in der Konkretisierung der *Zielvereinbarung* mit der Partnerorganisation: Gemeinsam mit den Praxispartner*innen sind die Studierenden dazu aufgefordert, sich auf realistische Leit- und Handlungsziele zu einigen – vor dem Hintergrund der für die Planung und Umsetzung der Unterstützungsmaßnahmen zur Verfügung stehenden Zeit. Ausgehend von einem einheitlichen Problemverständnis sowie einer Organisations- und Umfeldanalyse kann das Projektvorhaben sukzessive konkretisiert werden.

Erst wenn allen Projektbeteiligten klar ist, was die konkreten Zielsetzungen im Rahmen der Projektarbeit sind, leiten die Studierenden spezifische Maßnahmen aus den formulierten Handlungszielen ab und überführen diese in einen *Maßnahmen- und Umsetzungsplan*. Hierzu gehören auch die Zeitplanung sowie die Ermittlung des jeweiligen Ressourcenbedarfs.

Im Mittelpunkt der Lernerfahrung steht die selbständige *Umsetzung der geplanten Maßnahme*. Ein professionelles Projektmanagement, das Engagement sowie die Kreativität bzw. Originalität bei der Projektentwicklung stellen hierbei die zentralen Anforderungen an die studentische Projektarbeit dar.

Ebenfalls Bestandteil der Aufgabenstellung ist eine möglichst aussagekräftige *Projektdokumentation*, die es uns als Lehrenden ermöglicht, das studentische Engagement nachzuvollziehen. In dem schriftlichen Projektbericht dokumentieren die Studierenden sowohl Aspekte der Planung (Ziele, Maßnahmen etc.) als auch den zeitlichen Verlauf des Engagements. Wesentlich ist hierbei vor allem auch die kritische Reflektion der eigenen Arbeit nach Abschluss der Unterstützungsprojekte.

Fokus auf Nachhaltigkeit

Entscheidend für die Beurteilung der Qualität der Unterstützungsprojekte ist vor allem auch der Aspekt der Nachhaltigkeit. Eine zentrale Anforderung an die Nachhaltigkeit der Service Learning Projekte ist hierbei, dass die Projektergebnisse für die Partnerorganisationen von langfristigem Nutzen sind und dementsprechend auch nach dem offiziellen Projektabschluss noch nachwirken. Die erarbeiteten und dokumentierten Maßnahmen müssen sich vor diesem Hintergrund auch in eine längerfristige Strategie überführen lassen. Hierbei müssen vor allem die vorhandenen Kompetenzen, die zeitlichen sowie personellen Ressourcen der gemeinnützigen Organisation für die Weiterführung der entwickelten Maßnahmen berücksichtigt werden.

Aufbau und Ablauf der Lehrveranstaltung

Um einen möglichst reibungslosen Ablauf des Service Learning Projektes zu ermöglichen, bitten wir interessierte gemeinnützige Organisationen um eine *rechtzeitige Kontaktaufnahme vor Semesterbeginn*. Für die Vorbereitung einer möglichen Zusammenarbeit benötigen wir von den interessierten Akteuren einige Hinweise zu ihrer Organisation, eine Ansprechperson sowie eine möglichst klar umrissene Projektidee, die in-

nerhalb des Service Learning Projektes umgesetzt werden sollte. Nach erfolgter Kontaktaufnahme erörtern wir im direkten Austausch mit den zivilgesellschaftlichen Akteuren, ob die Voraussetzungen für die Zusammenarbeit im Rahmen der Lehrveranstaltung gegeben sind. Sobald die grundlegenden Rahmenbedingungen für die Kooperation geklärt sind, wird die Projektidee so weit konkretisiert, dass sich daraus idealerweise eine klar umrissene Aufgabenstellung für ein Studierendenteam ableiten lässt.

Vor Semesterbeginn erhalten die Masterstudierenden als Entscheidungsbasis für ihre Veranstaltungswahl bereits *erste Informationen zu den teilnehmenden gemeinnützigen Organisationen*. In der ersten Lehrveranstaltung stellen wir den Studierenden den Semesterablauf sowie die konkreten Problemstellungen für die jeweiligen Unterstützungsprojekte vor. Hiervon ausgehend werden die Studierenden in kleine Projektteams eingeteilt.

In der darauffolgenden *Kick-Off Veranstaltung* stellen sich die teilnehmenden Organisationen vor. Diese gemeinsame Veranstaltung mit allen zentralen Akteuren bildet den Auftakt für die Zusammenarbeit zwischen den Praxispartner*innen und den Studierenden in den einzelnen Projektgruppen.

Die Grundlage für die *Konzeption und Umsetzung der Praxisprojekte* bilden die im Rahmen des Studiums erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten sowie spezifische, in der Veranstaltung selbst vermittelte Lehrinhalte in den ersten Veranstaltungswochen. Der Vermittlungsschwerpunkt liegt auf den Besonderheiten des Managements in kleinen gemeinnützigen Organisationen und der Vorstellung der wesentlichen Arbeitsschritte in der Projektarbeit. Zudem werden die Lehrveranstaltungen für die Vermittlung spezifischer Projektmanagement-Grundlagen genutzt. Hierbei werden den Studierenden spezifische Tools für die Ausgestaltung ihrer Projektarbeit an die Hand gegeben. Mit der „Design Thinking“-Methode wird der Fokus daraufgelegt, dass die Studierendenteams ihre jeweilige Problemstellung zunächst verstehen, sie hinterfragen und aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten. Hiervon ausgehend werden die Studierenden in die Lage versetzt auch in Alternativen zu denken, um so innovative Lösungsprozesse bzw. „Out of the Box“-Thinking im Kontext ihrer Service Learning Projektarbeit anzustoßen (Reimer et al. 2020). Ausgehend von Best-Practice-Beispielen aus den vergangenen Semestern erhalten die Studierenden Einblicke in die Ausgestaltung von erfolgreich verlaufenen Projekten. Doch auch typische (Negativ-)Erfah-

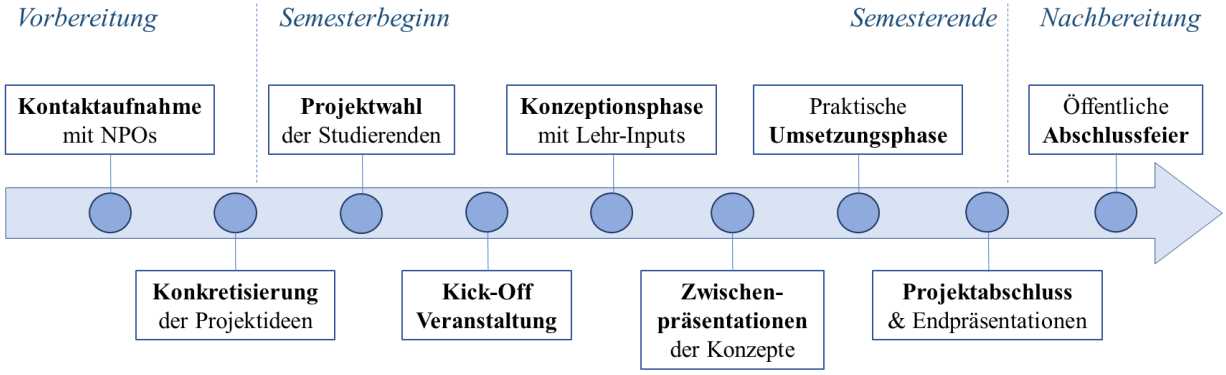
rungen und Herausforderungen, denen sich die Studierendengruppen in den vergangenen Durchläufen gegenübersahen, werden mit den Projektgruppen geteilt und besprochen.

Die *Zwischenpräsentationen* nach der Hälfte des Semesters dienen dazu, dass die einzelnen Studierendenteams ihre Konzeptidee für ihr jeweiliges Unterstützungsprojekt zur Diskussion stellen können. Im Mittelpunkt steht der Austausch zur Maßnahmenplanung sowie die Verständigung auf die weitere Vorgehensweise und den Übergang in die Umsetzungsphase.

In der daran anschließenden *Umsetzungsphase* finden keine wöchentlichen Input-Veranstaltungen mehr statt. Der Fokus liegt nun vielmehr auf dem regelmäßigen Austausch zum Projektfortschritt in den einzelnen Teams. Die eigentliche Umsetzung der Projektvorhaben erfolgt in enger Abstimmung mit den betreuenden Dozent*innen sowie den jeweiligen Kooperationspartner*innen. Zudem werden die Studierenden in dieser Phase in Gestaltungs- und Kommunikationsfragen von einer lokalen Werbeagentur (ehrenamtlich) unterstützt.

Die Umsetzungsphase der Unterstützungsprojekte sollte (optimalerweise) zum Semesterende ihren Abschluss finden. Im Rahmen der *internen Abschlusspräsentationen* stellen die Studierenden die Aktivitäten und Meilensteine, sowie den Zielerreichungsgrad ihres Unterstützungsprojektes vor. Zu Beginn des darauffolgenden Semesters, wenn auch die letzten Service Learning Projekte erfolgreich abgeschlossen wurden, findet gemeinsam mit den jeweiligen Projektpartner*innen, Vertreter*innen der Universität und der regionalen Zivilgesellschaft sowie der interessierten Öffentlichkeit eine *feierliche Abschlussveranstaltung* statt. Neben dieser öffentlichkeitswirksamen Abschlussfeier gibt es über die regionale Presse sowie die eigenen Social-Media-Kanäle auch während der Planungs- und Umsetzungsphase stets eine umfangreiche Berichterstattung zu den laufenden Projekten.

Abbildung 1: Schematischer Ablauf des Flensburger „Service Learning Projekts“



3.2 Leuchtturmprojekte

In den ersten sechs Runden wurden bislang 21 Projekte mit regionalen gemeinnützigen Initiativen und Organisationen aus den verschiedensten Bereichen umgesetzt (Flüchtlingshilfe, Jugend, Familie, Kultur, Tiere, Umwelt- und Klimaschutz etc.) und im Zuge dessen u. a. mehr als 75.000 € für gemeinnützige Zwecke eingeworben. Im Folgenden werden exemplarisch fünf Projekte vorgestellt, die mit ihrer Signalwirkung die Bekanntheit in der Region sowie die Etablierung des Service Learning Projektes in der Flensburger Zivilgesellschaft in besonderer Weise gefördert haben und zugleich auch die inhaltliche Vielfalt der bearbeiteten Projektaufgaben veranschaulichen.

3.2.1 Ein Bus für die Flüchtlingshilfe

Das erste große Leuchtturmprojekt war die *„Schieb An!“*-Kampagne für den Flüchtlingshilfe Flensburg e.V. Dieser Verein hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen mit Flucht- und Migrationshintergrund bei ihrer Ankunft und Integration in der Stadt mit vielfältigen Hilfsangeboten und Möglichkeiten der Freizeitgestaltung zu unterstützen.

Bei damals knapp 2.000 Geflüchteten in Flensburg fehlte es dem Verein aber regelmäßig an geeigneten Transportmöglichkeiten, um Sachspenden abzuholen, bei Umzügen zu helfen oder Ausflüge zu unternehmen. Ziel des studentischen Projektes war daher die Finanzierung eines Transporters zur Steigerung der Mobilität des Vereins. Für die Finanzierung entwickelten die Studierenden ein maßgeschneidertes Sponsoring- und Kommunikationskonzept. Die Entwicklung und gestalterische Umsetzung dieses Konzeptes erfolgten in Zusammenarbeit mit einer lokalen Werbeagentur. Für ihre breite Kommunikationskampagne in den lokalen Printmedien sowie über Social

Media arbeiteten die Studierenden eng mit der Pressesprecherin der Universität zusammen. Zu den weiteren Aktivitäten der Studierenden gehörten auch Verhandlungen mit Autohäusern und die Direktakquise von Sponsoren. Insbesondere über die gezielte Ansprache von Unternehmen gelang es dem Studierendenteam schließlich, insgesamt 22.500 Euro über Fundraising-Maßnahmen einzuwerben und so der Flüchtlingshilfe ihren dringend benötigten Transporter zu beschaffen (www.fluechtlingshilfe-flensburg.de/de/schieb-an/).

3.2.2 Ein Streetsoccerfeld für die Sportpiraten

Aus der Zusammenarbeit mit dem Sportpiraten Flensburg e.V. entstand ein weiteres besonders gelungenes Fundraising-Projekt. Im Mittelpunkt der Vereinsarbeit der Sportpiraten steht die offene und bewegungsbezogene Kinder- und Jugendarbeit auf dem Gelände eines BMX- und Skateparks. Der Verein bietet Kindern und Jugendlichen aus dem Flensburger Stadtgebiet einen multikulturellen Treffpunkt der Integration und Zusammengehörigkeit. Der BMX- und Skatepark ist über die Jahre gewachsen mit dem Ziel, das Gelände sukzessive um weitere Sport- und Freizeitangebote für die ganze Familie zu erweitern.

Die Zielsetzung des studentischen Service Learning Projektes bestand darin, ein Streetsoccerfeld für das Gelände der Sportpiraten zu finanzieren. Die engagierten Studentinnen haben im Rahmen ihrer Sponsoring-Kampagne *„Kurs aufs Soccerfeld“* unter anderem einen Imagefilm für die Sportpiraten erstellt, der zum Herzstück ihrer Fundraising-Maßnahmen wurde und dem Projekt große Aufmerksamkeit in den regionalen Medien einbrachte. Über ihre strategisch ausgerichtete Akquise von Stiftungen und Unternehmen als Sponsoren konnte das Studierendenteam schließlich 26.500 Euro einwerben und somit die gesamten Kosten für die Errichtung des Soccerfelds abdecken.

3.2.3 „Die Nacht der Löwen”: Ein Kurzfilm- und Plakatwettbewerb

Das bislang ungewöhnlichste und auch umfangreichste Service Learning Projekt war der Kurzfilm- und Plakatwettbewerb für die Beratungsstelle „Löwenherz“ der Organisation pro familia. „Löwenherz“ bietet ein Beratungsangebot für Kinder und Jugendliche, die direkt oder indirekt von Gewalt in der Familie oder von häuslicher Gewalt betroffen sind.

Das Service Learning Projekt zielte darauf ab, die Bekanntheit der Flensburger Beratungsstelle zu steigern. Zu diesem Zweck haben die Studierenden des Projektteams

einen Kurzfilm- und Plakatwettbewerb unter dem Motto *„Zusammen sind wir stärker – gegen Gewalt in der Familie“* initiiert. Im Rahmen dieses „Löwenherz-Contests“ waren Kinder und Jugendliche selbst dazu aufgefordert, sich mit dem Thema häuslicher Gewalt auseinanderzusetzen und unter dem Motto des Contests Plakate bzw. Kurzfilme für das Beratungsangebot von „Löwenherz“ zu entwickeln. Das Projekt entwickelte sich für alle beteiligten Akteure zu einer Herzensangelegenheit und wurde schließlich aufgrund des erheblichen Aufwands auf zwei Semester ausgeweitet. Die Studierenden haben unter anderem eine eigene Webseite erstellt, die sie als zentralen Informationskanal für den konzipierten Contest nutzten. Um möglichst viele Kinder und Jugendliche für die Teilnahme am Contest zu gewinnen, haben die Studierenden mit Flensburger Schulen kooperiert, um dort sowohl das Beratungsangebot von „Löwenherz“ als auch die Idee ihres Contests vorzustellen. Den Projekthöhepunkt bildete schließlich die *„Nacht der Löwen“* – die feierliche Preisverleihung des Löwenherz-Contests. Für die Finanzierung dieser Veranstaltung hat das Projektteam mit lokalen Firmen verhandelt und konnte schließlich für die Durchführung der Veranstaltung einen städtischen Kinosaal nutzen. Eine von den Studierenden zusammengestellte Jury lokaler und überregionaler Akteure hat im Rahmen der Veranstaltung die zahlreichen Einreichungen gewürdigt und die besten Beiträge prämiert. Im Anschluss wurden sowohl der Gewinnerfilm als auch die prämierten Plakate von einer Film- und einer Werbeagentur professionell umgesetzt und im gesamten Stadtgebiet für die Bekanntheitssteigerung der Löwenherz-Beratungsstelle genutzt.

Dieses Projekt war in vielerlei Hinsicht herausragend, insbesondere aber mit Blick auf die breite Unterstützung durch und die erfolgreiche Zusammenarbeit mit zahlreichen zivilgesellschaftlichen Akteuren aus der Region.

3.2.4 Neue Bonuspartner*innen für die „Ehrenamtskarte“

Ein Beispiel für die erfolgreiche Erarbeitung und Umsetzung eines strategischen Kommunikationskonzeptes stellt das Service Learning Projekt in Kooperation mit der Engagierten Stadt Flensburg dar. Das Netzwerk des bundesweiten Programms „Engagierte Stadt“ bietet Ehrenamtlichen und Interessierten eine Plattform für den Austausch sowie eine Übersicht über die Möglichkeiten des ehrenamtlichen Engagements in der Stadt.

Zielsetzung des studentischen Projektes war es, die Ehrenamtskarte Schleswig-Holstein in Flensburg attraktiver zu gestalten und hierfür neue Partner*innen zu gewinnen.

Über die Ehrenamtskarte wird das freiwillige Engagement im Bundesland gewürdigt. Zu diesem Zweck gewähren Städte und Gemeinden, Unternehmen und Initiativen den ehrenamtlich engagierten Menschen in Schleswig-Holstein unterschiedliche Vergünstigungen. Um ein möglichst großes und breites Angebot für die Ehrenamtlichen in Flensburg zur Verfügung zu stellen, hat das Studierendenteam ein Ansprachekonzept entwickelt und gezielt den Kontakt mit Unternehmen in ganz Flensburg aufgenommen. Die Studentinnen fungierten zudem als Ansprechpartnerinnen für Rückfragen interessierter Unternehmen und gaben Hilfestellung beim Einpflegen der Bonusangebote online. Unter dem Slogan *„Zusammen sind wir Flensburg - zusammen sagen wir Danke“* gelang es dem Studierendenteam mit ihrer Kampagne 56 neue Bonuspartner*innen zu gewinnen und so in Flensburg das landesweit umfangreichste Angebote für ehrenamtlich Engagierte in Schleswig-Holstein zu etablieren.

3.2.5 Eine Kistenwaschmaschine für die Tafel Flensburg

Das Service Learning Projekt in Zusammenarbeit mit der Tafel Flensburg e.V. ist ein weiteres Beispiel für ein sehr erfolgreiches Fundraising-Projekt. Die Tafel Flensburg versorgt mit ihrer Lebensmittelausgabe zahlreiche bedürftige Familien im Stadtgebiet. Die Lebensmittel werden von Unternehmen gespendet und an drei Tagen in der Woche an Tafelkunden abgegeben.

Neu auferlegte Hygienevorschriften sahen vor, dass die Lebensmittelkisten der Flensburger Tafel zukünftig maschinell gereinigt werden mussten. Da die Anschaffungskosten einer solchen Kistenwaschmaschine die finanziellen Möglichkeiten der Tafel bei Weitem überstiegen, bestand die Zielsetzung des Service Learning Projektes dementsprechend in deren Finanzierung und Beschaffung. Zu diesem Zweck haben die Studierenden vergleichende Angebote von Herstellern eingeholt und mit diesen Anbietern auch über mögliche Vergünstigungen für die Flensburger Tafel verhandelt. Bei ihrer Recherche nach einer geeigneten Maschine stießen die Studierenden auf einen regionalen Hersteller, den sie mit ihrem professionellen Auftreten und einer gewissen Beharrlichkeit für eine Partnerschaft mit der Flensburger Tafel gewinnen konnten. Letztlich hat die Studierendengruppe im Rahmen ihrer Projektarbeit nicht nur eine Kistenwaschmaschine im Wert von 20.000 Euro eingeworben, sondern darüber hinaus auch die Bekanntheit der Flensburger Tafel (sowie des Service Learning Projektes) durch eine medienwirksame PR-Aktion erheblich gesteigert.

3.2.6 Weitere Projekte

Aus der Zusammenarbeit mit den kleinen gemeinnützigen Organisationen in der Region sind in den letzten sechsJahren ganz unterschiedliche Projekte entstanden. Neben den hier vorgestellten Leuchtturmprojekten stand auch in vielen anderen Kooperationen das *Fundraising* im Vordergrund der Projekte. Weitere Schwerpunkte in der Vielfalt der Unterstützungsprojekte lagen zum einen in der *internen Prozessberatung* zur Professionalisierung und Strukturierung spezifischer Arbeits- und Organisationsbereiche der gemeinnützigen Initiativen (Mitgliederverwaltung o.ä.). Zum anderen lässt sich ein Fokus der Service Learning Projekte auch in den nach außen gerichteten *Kommunikationskampagnen* zur Steigerung der regionalen Bekanntheit sowie der Professionalisierung des öffentlichen Auftritts ausmachen.

3.3 Sechs Runden Service Learning: Lessons Learned

Im Laufe der inzwischen sechs SLP-Durchgänge haben wir sowohl aus den positiven wie auch aus den eher negativen Erfahrungen zahlreiche Lehren ziehen können und die Veranstaltung auf dieser Grundlage kontinuierlich weiterentwickelt. Im Folgenden wollen wir daher insbesondere diejenigen Einsichten noch einmal systematisch aufbereiten, von denen wir der Ansicht sind, dass sie aufgrund ihres grundlegenden Charakters ganz allgemein bei der Konzipierung und Durchführung vergleichbarer Veranstaltungen als wertvolle Hilfestellung dienen könnten.

3.3.1 Vorbereitung und (inhaltliche) Durchführung der VA

Bei aller Vielfalt und Unberechenbarkeit der Projekte haben wir festgestellt, dass eine Vermittlung allgemeiner *Projektmanagement-Grundlagen* im Kontext der Lehrveranstaltung grundsätzlich für die Studierenden eine sinnvolle Hilfestellung darstellt. So sind bspw. praktische Ansätze für die Formulierung von Leit- und Handlungszielen oder auch Projektmanagement-Tools für eine strukturierte Maßnahmenplanung ungeachtet der jeweils spezifischen Problem- und Aufgabenstellung hilfreich in der Konzeptionsphase. Je nach Projektschwerpunkten stellt zumeist auch die Konzeption und Umsetzung von *Fundraising-Projekten* einen Vermittlungsschwerpunkt dar. Hier können wir mittlerweile auf einen breiten Fundus an Erfahrungen aus vergangenen Service Learning Projekten zurückgreifen und stellen den Studierenden exemplarisch die Konzepte hinter den (zumeist erfolgreichen) Fundraising-Kampagnen vor. Die Präsentation von Leuchtturm-Beispielen hat in der Regel sowohl einen inspirierenden als auch motivierenden Effekt auf die Studierenden: Anhand der *Best Practice-Beispiele* lässt sich demonstrieren, was die Studierendenteams innerhalb nur eines Semesters

gelernt haben, welche Erfolge sie erzielen konnten und welche positiven (langfristigen) Effekte daraus für die jeweiligen gemeinnützigen Organisationen resultierten.

Insgesamt ist die Planung und inhaltliche Ausgestaltung der Lehrveranstaltung so ausgerichtet, dass wir während des gesamten Semesters einen permanenten Reflexionsprozess anstreben. Nach den jeweiligen Lehrinputs erhalten die Studierenden Aufgabenstellungen und Fragen, um das Gelernte unmittelbar auf die eigenen Praxisprojekte anwenden zu können. Diese Anregungen zur Fokussierung auf bestimmte Teilaspekte im Projektverlauf dienen zum einen der Strukturierung der Projektarbeit. Zum anderen sind die Studierenden dadurch auch dazu angehalten, sowohl die Problemstellung ihres jeweiligen Projekts als auch ihre angedachten Lösungsansätze kritisch zu hinterfragen und aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten. Im Sinne eines kontinuierlichen *Design Thinking-Prozesses* sind die Studierenden dazu aufgefordert, ihre Konzept- und Maßnahmenplanung kontinuierlich zu überprüfen, in Handlungsalternativen zu denken und sich in ihre jeweiligen Auftraggeber hineinzuversetzen. Der regelmäßige Austausch in den Seminarveranstaltungen zu – teils projektspezifischen, häufig aber auch sehr universellen – Herausforderungen der Studierenden hat sich als entscheidend für die Motivation und Ausdauer der Studierenden erwiesen: Es ist vor allem diese Reziprozität in den Lehrveranstaltungen, die einen Raum schafft für Feedback und Rückversicherung und so den Studierenden Möglichkeiten eröffnet, auch voneinander zu lernen.

3.3.2 Zusammenarbeit mit den Studierenden

Die erfreulichste Erkenntnis zuerst: Über all die verschiedenen Projekte hinweg zeigten die Studierenden in nahezu allen Fällen ein wirklich beeindruckendes persönliches Engagement. Und auch unsere anfängliche Sorge, dass womöglich manche der Projekte auf ein eher geringes Interesse bei den Teilnehmer*innen stoßen könnten, erwies sich im Nachhinein als unbegründet. Es gab praktisch nie Probleme bei der Zuordnung zu den verschiedenen Projekten. Im Gegenteil, die Studierenden-Teams haben sich stets auf für viele von ihnen neue und gänzlich unbekannte Themenfelder, Herausforderungen und Lebenswelten eingelassen und ihre Projekte mit großem zeitlichem Aufwand (fast) immer zu einem erfolgreichen Abschluss geführt.

Ungeachtet dieser durchweg hohen Motivation der Teilnehmer*innen begegnete uns im Zuge der eigentlichen Projektbearbeitung aber auch eine Reihe von Schwierigkeiten, deren häufiges bzw. wiederholtes Auftreten es als gerechtfertigt erscheinen lässt,

hier von „typischen Problemen“ zu sprechen. So ist es für uns immer wieder überraschend feststellen zu müssen, dass die Studierenden zu Beginn ihrer Arbeitsphase kaum auf eigentlich hilfreiche Konzepte oder Instrumente aus ihrem Managementstudium zurückgreifen und bspw. eine strategische Projektplanung oder die systematische Entwicklung verschiedener Handlungsoptionen oftmals vernachlässigen. Stattdessen wird nicht selten ein erster, auf eher spontanem, intuitivem Wege ermittelter Lösungsvorschlag fokussiert und mehr oder weniger unmittelbar mit dessen Umsetzung begonnen. Eine solchermaßen unzureichende Vorbereitung – ohne angemessene Konkretisierung der Zielsetzung und Rahmenbedingungen, ohne Ressourcen-Maßnahmen- und Zeitplanung – spiegelt sich dann beinahe zwangsläufig in wenig kreativen (und dementsprechend wenig erfolgversprechenden) Projektideen wider. Diese vergleichsweise typische erste Hürde stellt auch uns Lehrende im Hinblick auf die angemessene Balance zwischen studentischer Selbstständigkeit und anleitender Intervention unsererseits regelmäßig vor eine gewisse Herausforderung. Denn einerseits liegen uns natürlich die Unterstützung der gemeinnützigen Organisationen und somit eine erfolgreiche Realisierung der jeweiligen Projekte auch persönlich sehr am Herzen, andererseits aber handelt es sich im Kern eben um „studentische Projekte“, für die nach unserer Überzeugung auch das (zumindest vorübergehende) „Scheitern“ eine potentiell lehrreiche Option erfahrungsbasierten Lernens darstellen sollte. Und so muss man es bisweilen sehenden Auges erdulden, wenn das ein oder andere Team wahllos unausgegorene Sponsorenanfragen verschickt, die immer gleichen Unternehmen der Region um Spenden anfragt oder aufwändig Daten und Informationen zusammenträgt, die sich dann aber für den eigentlichen Projekterfolg letztlich als wenig zielführend erweisen.

Dementsprechend stellt der Informationsaustausch zwischen Studierenden und Lehrenden ein bedeutsames Gestaltungsfeld beim Service Learning dar. So treten die oben beschriebenen Probleme vor allem dann auf, wenn Gruppen es versäumen, ihre geplanten Projektschritte rechtzeitig und regelmäßig mit uns Dozierenden proaktiv abzustimmen. Dies hat dann unter Umständen zur Folge, dass bereits ein erheblicher, aber im Nachhinein unnötiger Arbeitsaufwand unternommen wurde oder in einzelnen Fällen auch eine unprofessionell gestaltete Kontaktaufnahme zu prinzipiell vielversprechenden Unterstützern, Sponsoren etc. vorzeitig erfolglos versandet. Wir sind daher

inzwischen dazu übergegangen, von den einzelnen Teams wöchentliche Email-Reports über den aktuellen Projektfortschritt anzufordern sowie uns über jegliche projektbezogene Außenkommunikation in Kenntnis zu setzen.

Einen ausgesprochen wichtigen Meilenstein des SLP stellt die Zwischenpräsentation der verschiedenen Projekte etwa zur Hälfte des Semesters dar. Hier sind die Studierenden aufgefordert, die konkretisierte Zielsetzung ihres jeweiligen Projekts sowie die daraus abgeleitete Maßnahmen-, Zeit- und Ressourcenplanung vorzustellen und die von ihnen gewählte Vorgehensweise nachvollziehbar zu begründen. Da sich hier im Grunde die letzte Gelegenheit bietet, ggf. noch erforderliche Weichenstellungen und Korrekturen für die in den kommenden Wochen erfolgende Projektumsetzung vorzunehmen, werden dabei die Projektpläne der Studierenden kritisch geprüft und sämtliche offenen Fragen, Unklarheiten, Klärungsbedarfe etc. offen und klar angesprochen. Angesichts der Tatsache, dass die Teams zu diesem Zeitpunkt für gewöhnlich bereits viel Energie und Arbeit investiert haben, ihre Konzepte zugleich aber in den meisten Fällen trotzdem noch eine Reihe von Schwachpunkten und Anpassungsnotwendigkeiten aufweisen, erleben die Studierenden die seitens der Lehrenden geäußerte Kritik im ersten Moment oftmals als frustrierend. Insofern markiert die Zwischenpräsentation regelmäßig den „motivationalen Tiefpunkt“ des Service Learning-Seminars (sie findet daher auch stets intern ohne die Vertreter*innen der gemeinnützigen Organisationen statt). Zugleich aber mag die kollektive Erfahrung, dass auch die anderen Projektgruppen ein ähnlich kritisches Feedback erfahren (und somit Planungsschwächen zu diesem Zeitpunkt der Projektbearbeitung nicht ungewöhnlich sind), dazu beitragen die individuelle Frustrationserfahrung ein Stück weit abzumildern. Ebenso wichtig wie die unmissverständliche Benennung relevanter Kritikpunkte ist in diesem Zusammenhang schließlich auch die konstruktive Formulierung möglicher Ansatzpunkte für eine Verbesserung bzw. Weiterentwicklung der jeweiligen Projekte.

Zusammenfassend zeigen die Rückmeldungen im Zuge der regelmäßigen Veranstaltungsevaluation schließlich, dass der mit dem Service Learning Projekt einhergehende Arbeitsaufwand von den Studierenden als sehr groß und im Vergleich zu ihren üblichen Seminaren und Vorlesungen auch als weit überdurchschnittlich empfunden wird. Im ersten Durchlauf hatte dies sogar zur Folge, dass eine Projektgruppe mitten im laufenden Semester ihre Teilnahme wieder aufkündigte. Um derart unerquicklichen Ausfällen gerade auch gegenüber den beteiligten Partnerorganisationen vorzubeugen,

erscheint es aus unserer Sicht eminent wichtig, die gestellten Anforderungen gleich in der ersten Veranstaltung offen und ungeschönt zu kommunizieren. Bei dieser Gelegenheit erläutern wir nicht nur das erwartbar hohe Arbeitspensum, sondern weisen insbesondere auch auf die besondere Verantwortung hin, die sich aus der Tatsache ergibt, dass die Teilnehmer*innen des SLP gleichsam als „Repräsentant*innen der Universität“ agieren und auch wahrgenommen werden. Dies alles mag in Einzelfällen dazu führen, dass ursprünglich interessierte Studierende ihre Teilnahmeentscheidung doch noch einmal revidieren. Im Hinblick auf die erfolgreiche Bearbeitung der Projekte durch angemessen motivierte Teilnehmer*innen erscheint diese Form der Selbstselektion aber durchaus wünschenswert.

3.3.3 Zusammenarbeit mit den Projektpartner*innen

Im ersten Durchlauf des Service Learning Projekts standen wir zunächst vor der Herausforderung, überhaupt gemeinnützige Organisationen zu finden, die bereit waren sich auf eine Kooperation im Rahmen dieses bis dato in Flensburg noch neuen Veranstaltungsformats einzulassen. Dabei war rasch zu spüren, dass viele der im sozialen Bereich aktiven und maßgeblich durch ehrenamtliches Engagement getragenen Initiativen dem Thema „Management“ (und mithin auch einer Zusammenarbeit mit Managementstudierenden) zunächst mit einer gewissen Zurückhaltung begegneten. Diese begründete sich vor allem in der Befürchtung, dass durch ihr Studium vermeintlich auf „Effizienz“ und „Kostenreduktion“ fokussierte Studierende dem eigentlichen, gemeinnützigen Organisationszweck nicht in angemessener Weise Rechnung tragen würden. Nach den ersten öffentlichkeitswirksamen Projekterfolgen wichen diese anfänglichen Bedenken aber alsbald einem ausgeprägten Kooperationsinteresse, sodass uns seit der zweiten Runde hinreichend Anfragen von gemeinnützigen Organisationen aus der Region erreichen.

Wie erwartet, erhofft, aber bisweilen auch befürchtet, spiegeln sich die in Abschnitt 2.2 skizzierten Charakteristika kleiner Organisationen auch in einigen typischen Problemen sowohl bei der Vorbereitung als auch bei der Durchführung der verschiedenen Projekte wider. Wenngleich die verschiedenen gemeinnützigen Organisationen hinsichtlich des Professionalisierungsgrades ihrer Prozesse und Strukturen durchaus eine erhebliche Bandbreite aufweisen, stellen gerade der Mangel an verfügbaren (personellen und finanziellen) Ressourcen sowie oftmals unklare Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten in den meisten Fällen wesentliche Barrieren für eine erfolgreiche Projektrealisierung dar.

Als der mit Abstand wichtigste Aspekt im Zuge der Projektanbahnung hat sich die Verständigung auf eine abgegrenzte, möglichst konkrete Zielsetzung für das jeweilige Service Learning Projekt erwiesen. So einleuchtend dies auf den ersten Blick klingen mag, so schwer gestaltet sich dieses Vorhaben oftmals in der Praxis. Tatsächlich nämlich bleiben viele Anfragen zunächst auf einem eher vagen, unspezifischen Niveau (*„Wir benötigen mehre Spenden bzw. Unterstützung!“*, *„Wir möchten bekannter werden!“* o. ä.) und bedürfen dementsprechend eines Abstimmungsprozesses zwischen den Dozent*innen und Vertreter*innen der Organisationen. Da diese nähere Bestimmung des eigentlichen Projektziels und der Zielgruppe(n) sowie die verbindliche Benennung von zuständigen Ansprechpartner*innen in aller Regel mehrerer Gesprächstermine bedarf, beginnen wir mit der Kontaktaufnahme und den erforderlichen Vorbereitungsarbeiten bereits einige Monate vor dem Beginn der Veranstaltung. Als ausgesprochen hilfreich und zeitsparend hat sich in diesem Zusammenhang auch die Erstellung einer eigenen SLP-Info-Website sowie eines standardisierten Kontaktformulars für potentielle Projektpartner*innen erwiesen. Dieses Informationsangebot haben wir im Laufe der letzten Jahre schließlich noch um entsprechende Social Media-Angebote auf Facebook, Youtube und Instagram ergänzt. Die Nutzung dieser Kanäle ermöglicht sowohl die rechtzeitige und sichtbare Ankündigung jedes neuen Projektdurchlaufs als auch eine begleitende Berichterstattung über die Projektfortschritte während des laufenden Semesters.

3.3.4 Kooperationen und Unterstützung

Gute Manager*innen zeichnen sich nicht zuletzt durch eine realistische Vorstellung bzgl. ihrer eigenen Kompetenzen aus. Denn erst eine angemessene Vorstellung von den eigenen Stärken und Schwächen ermöglicht es rechtzeitig zu erkennen, hinsichtlich welcher Projektaufgaben ein Rückgriff auf zusätzliche externe Expertise sinnvoll bzw. erforderlich sein könnte. Ein typisches Beispiel hierfür im Rahmen des SLP sind die regelmäßig anfallenden kreativen Gestaltungsaufgaben. In diesem Zusammenhang erwies sich die Zusammenarbeit mit professionellen Dienstleister*innen (z.B. Fundraising-Expert*innen, einer Werbeagentur sowie einer regionalen Filmagentur) als ein entscheidender Faktor für den erfolgreichen Verlauf vieler Projekte. Diesbezüglich haben wir über die institutionalisierte Zusammenarbeit mit einer regionalen Werbeagentur sowie einer Filmproduktionsfirma einige besonders bereichernde Kooperationen etabliert: Bereits seit dem zweiten Service Learning-Durchlauf unterstützen

diese (zumeist ehrenamtlich) die einzelnen Studierendengruppen in Gestaltungsfragen. Die Unterstützungsleistungen reichen von professionellen Einschätzungen zu geplanten Kommunikationskampagnen bis hin zur Konzeption und Umsetzung der entsprechenden Kommunikationsmaterialien (z.B. Logoentwicklung, Flyer- und Plakatgestaltung, Entwurf digitaler Werbematerialien, Imagefilme etc.). In der Zusammenarbeit mit unseren externen Partner*innen können die Studierenden sich als „Organisationsberater*innen“ der gemeinnützigen Organisationen beweisen und eine ganze Reihe wesentlicher, praxisnaher Anforderungen an gelingende Projektarbeit unmittelbar erproben (das professionelle Auftreten gegenüber den unterschiedlichen Akteuren, mit denen die Studierenden im Projektverlauf interagieren, die Koordination der verschiedenen Beteiligten, die Zusammenführung unterschiedlicher Problemperspektiven in das Gesamtkonzept usw.). Die Vertreterinnen der Werbeagentur geben uns als Dozierenden regelmäßig Feedback zu der Professionalität der Studierenden und bringen auch im Rahmen der Zwischen- und Abschlusspräsentationen ihre Kreativexpertise in die Diskussionen und die Rückmeldungen zu den jeweiligen Projektvorhaben mit ein.

Maßgeblich erleichtert durch die ersten öffentlichkeitswirksamen Projekterfolge ist es uns gelungen, innerhalb kurzer Zeit ein recht umfängliches Netzwerk von Unterstützer*innen des SLP innerhalb und außerhalb der Universität aufzubauen. Mit Hilfe der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie des Präsidiums der Europa-Universität Flensburg, der Unterstützung von politischen Akteuren sowie Vertreter*innen der regionalen Wirtschaft gelang es, die Idee des Service Learnings fest in der städtischen Engagement-Landschaft zu verankern. Auch ist es mittlerweile zu einem festen Bestandteil der Lehrveranstaltung geworden, dass Vertreter*innen des städtischen Ehrenamts-Netzwerks „Engagiert in Flensburg“ den Studierenden Einblicke in lokale Strukturen, ihre Arbeit und die Besonderheiten ehrenamtlich Engagierter geben. Das stetig wachsende Netzwerk von ehemaligen Projektpartner*innen führt schließlich dazu, dass mehr und mehr kleine gemeinnützige Organisationen aus der Region uns nicht nur als Ansprechpartner*innen im Blick haben, wenn sie selbst sich spezifischen organisationalen Herausforderungen gegenübersehen, sondern uns auch an andere Organisationen weiterempfehlen.

4 Fazit: Service Learning und “The Small Business Experience”

„Man weiß am Ende nie, was im Gedächtnis hängen bleibt vom Studium. Aber die Wahrscheinlichkeit ist sehr hoch, dass diese Erfahrung besonders nachhaltig nachwirkt.”

(Prof. Dr. Werner Reinhart, Präsident der Europa-Universität Flensburg)

Durch eine Teilnahme am Service Learning Projekt lernen die Studierenden viele wichtige Dinge: Bereits die grundsätzliche Möglichkeit, verschiedene fachliche Inhalte ihres Studiums einmal ganz praktisch zur Anwendung zu bringen, schafft einen Rahmen für wertvolle Selbstwirksamkeitserfahrungen. Indem die Studierenden ihr theoretisches Wissen auch tatsächlich in der Praxis anwenden können und von den Praxispartner*innen hierzu direkte Rückmeldungen erhalten, wird die Internalisierung des Gelernten erheblich erleichtert bzw. überhaupt erst ermöglicht. Die problembezogene Überführung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten in die Praxis und die (selbst-)kritische Beobachtung der Ergebnisse ihres Handelns stellen für die Studierenden erkennbar eine besondere Lernerfahrung dar. Darüber hinaus werden durch Service Learning auch unsere in Abschnitt 2.1 vorgestellten Kernziele universitärer Lehre in besonderer Weise unterstützt: So sensibilisieren die Einblicke in die Arbeit der von uns unterstützten gemeinnützigen Initiativen sowie die unmittelbare Interaktion mit den verschiedensten engagierten Akteuren der Zivilgesellschaft unsere Studierenden für so fundamentale Einsichten wie die, dass Erfolg oftmals harte Arbeit voraussetzt und immer wieder auch mit (zwischenzeitlichen) Rückschlägen und Frustrationen einhergeht, dass sie selbst sich mehrheitlich in einer vergleichsweise privilegierten Lebenssituation befinden, oder auch dass es bei der Frage nach einem „guten, sinnerfüllten Leben“ um erheblich mehr geht, als bloß um Karriereerfolg oder Profitmaximierung. Als Belege für die Erreichung dieser Lehrziele erachten wir nicht nur das oftmals geradezu aufopferungsvolle Engagement der Projektteams oder das durchweg positive Feedback sowohl der Studierenden als auch der gemeinnützigen Organisationen, sondern auch die Tatsache, dass immer wieder Teilnehmer*innen des SLP über den eigentlichen Veranstaltungszeitraum hinaus in den von ihnen unterstützten Initiativen ehrenamtlich aktiv bleiben.

Zum Abschluss unserer Fallschilderung wollen wir uns nun noch einmal der Frage zuwenden, inwiefern sich durch das Service Learning Projekt zusätzlich zu den oben skizzierten Lernresultaten auch die von uns intendierte „small business experience“

verwirklichen lässt. Zusammenfassend lässt sich nach unserer Auffassung konstatieren, dass die projektbezogene Zusammenarbeit der Studierenden mit kleinen gemeinnützigen Initiativen eine hervorragende Ergänzung zu den fachbezogenen Veranstaltungen des KMU-Vertiefungsschwerpunktes darstellt. Im Rahmen ihrer umfassenden und verantwortungsvollen Aufgaben sehen sich die Teilnehmer*innen regelmäßig sowohl mit typischen Defiziten und Schwächen als auch mit charakteristischen Vorzügen und Stärken kleinerer und mittlerer Organisationen konfrontiert: Sie treffen oftmals auf unklare formale Strukturen und Zuständigkeiten, unzureichend aufbereitete Informationen, eine fehlende strategische Planung und nahezu immer auch auf eine problemverschärfende Ressourcenknappheit. Zugleich aber erleben sie quasi „hautnah“ auch das beeindruckende Leistungspotential, das aus einer weitgehenden Abwesenheit von bürokratischen Hemmnissen oder mikropolitischen Störmanövern, einem bisweilen erstaunlichen Improvisationstalent sowie einer eher informellen, aber problemorientierten Zusammenarbeit zwischen persönlich höchst engagierten Beteiligten zu resultieren vermag.

Um es klarzustellen: Es ist nicht unser Ziel, im Rahmen des Fachs „Entrepreneurship & Small Business Management“ eine wie auch immer gearteten Vorzugswürdigkeit kleiner und mittlerer Betriebe zu propagieren. Vielmehr geht es uns im Wesentlichen darum, die Studierenden über die Ermöglichung praxisnaher Einblicke und Erfahrungen dazu anzuhalten, gängige Klischees zu überwinden und sie für die enorme Vielfalt mittelständischer Arbeitswirklichkeiten zu sensibilisieren. Auf diese Weise erhalten sie – so unsere Überzeugung – eine wichtige Informationsgrundlage, um schließlich selbst zu entscheiden, in welcher Art von Unternehmen sie ihre persönlichen Vorstellungen von guter, erfüllender Arbeit am besten verwirklichen können. Hierfür leistet gerade auch das Service Learning Projekt zweifelsohne wertvolle Dienste.

Links und Infos

Weiterführende Informationen:

SLP-Website:	https://www.uni-flensburg.de/slp
SLP-Facebook-Seite:	https://www.facebook.com/ServiceLearningEUF/
Instagram-Account:	servicelearning.fl

Bewegte Bilder zum SLP:

Unser Film zum Flensburger „Service Learning Projekt“

sowie weitere **filmische Impressionen aus abgeschlossenen Projekten** in unserer Youtube-Playlist

5 Literaturverzeichnis

Andrews, C. P. (2007): Service Learning: Applications and Research in Business. In: Journal of Education for Business, 83: 19–26.

Barrett, R. (1999): Industrial relations in small firms. In: Employee Relations, 21: 311–325.

Bartsch, G./Grottker, L./Reiß, K. (2018): Handlungsleitfaden Do It! Service Learning für Studierende. aktualisierte 3. Auflage. Stuttgart.

Behrends, T. (2007): Anreizstrukturen im Mittelstand: ein empirischer Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen. In: Albach, H. (Hg.): Empirische Studien zum Management in mittelständischen Unternehmen. Wiesbaden: 21–52.

Behrends, T. (2009): Perspektiven der Flensburger Mittelstandsforschung - Strategische Analyse und konzeptionelle Grundzüge. In: Fröhlich, W. (Hg.): Bildungshauptstadt Flensburg: Eine Region bildet sich. München, Mering: 91–102.

Behrends, T./Martin, A. (2006): Personalarbeit in Klein- und Mittelbetrieben - Empirische Befunde und Ansatzpunkte zu ihrer theoretischen Erklärung. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 54: 25–49.

Block, E. S./Bartkus, V. O. (2019): Learning to Serve: Delivering Partner Value Through Service-Learning Projects. In: Academy of Management Learning & Education, 18: 361–387.

Curran, J./Stanworth, J. (1981): A New Look at Job Satisfaction in the Small Firm. In: Human Relations, 34: 343–365.

Gibb, A. A. (1993): Enterprise Culture and Education. In: International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 11: 11–34.

Godfrey, P. C./Illes, L. M./Berry, G. R. (2005): Creating Breadth in Business Education Through Service-Learning. In: Academy of Management Learning & Education, 4: 309–323.

Goss, D. M. (1988): Social Harmony and the Small Firm: A Reappraisal. In: The Sociological Review, 36: 114–132.

Grant, P./Perren, L. (2002): Small Business and Entrepreneurial Research. In: International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 20: 185–211.

Ireland, D. R./Webb, J. W. (2007): A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research. In: Journal of Management, 33: 891–927.

Kenworthy-U'Ren Amy L. (2008): A Decade of Service-Learning: A Review of the Field Ten Years after JOBE's Seminal Special Issue. In: Journal of Business Ethics, 81: 811–822.

Kolenko, T. A./Porter, G./Wheatley, W./Colby, M. (1996): A Critique of Service Learning Projects in Management Education: Pedagogical Foundations, Barriers, and Guidelines. In: Journal of Business Ethics, 15: 133–142.

Kotthoff, H./Reindl, J. (2019): Die soziale Welt kleiner Betriebe - Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. 2nd ed. Wiesbaden.

Landström, H./Johannisson, B. (2001): Theoretical foundations of Swedish entrepreneurship and small-business research. In: Scandinavian Journal of Management, 17: 225–248.

Martin, A./Bartscher-Finzer, S. (2006): Die Führung mittelständischer Unternehmen — Zwischen Defizit und Äquivalenz. In: Kröger, W./Klippstein, G./Merk, R./Wittberg, V. (Hg.): Praxishandbuch des Mittelstands: Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen. Wiesbaden: 203–217.

Patton, D./Ram, M./Marlow, S. (2005): Managing labour in small firms. London, New York.

Rainnie, A. (2016): Industrial Relations in Small Firms.

Ram, M. (1999): Managing Autonomy: Employment Relations in Small Professional Service Firms. In: International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 17: 13–30.

Ram, M./Holliday, R. (1993): Relative Merits: Family Culture and Kinship in Small Firms. In: Sociology, 27: 629–648.

Reimer, T./Osann, I./Godat, F. (2020): Service Learning - Persönlichkeitsentwicklung durch gesellschaftliches Engagement. München.

Venkataraman, S. (1997): The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. In: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, 3: 119–138.

Yorio, P. L./Ye, F. (2012): A Meta-Analysis on the Effects of Service-Learning on the Social, Personal, and Cognitive Outcomes of Learning. In: Academy of Management Learning & Education, 11: 9–27.