

# Angehende Fachkräfte für zivilgesellschaftliche Werte sensibilisieren

## Service Learning in der beruflichen Ausbildung



**KARL-HEINZ GERHOLZ**  
Prof. Dr., Professor für  
Wirtschaftspädagogik an der  
Universität Bamberg



**JÖRG NEUBAUER**  
Dr., Koordinator der Universi-  
tätsschulen an der Professur  
für Wirtschaftspädagogik,  
Universität Bamberg



**PANKRAZ MÄNNLEIN**  
Schulleiter Staatliche Berufs-  
schule III Bamberg und  
Vorsitzender des Verbands  
der Lehrer an beruflichen  
Schulen in Bayern e.V. (VLB)

**Berufsbildung hat den Auftrag, berufliche und gesellschaftliche Handlungsfähigkeit gleichermaßen zu fördern. Service Learning – Lernen durch Engagement – stellt hierfür ein didaktisches Format dar, bei dem curriculare Inhalte mit zivilgesellschaftlichem Engagement verknüpft werden. Im Beitrag werden die didaktischen Grundlagen von Service Learning vorgestellt und anhand eines Beispiels aus der berufsschulischen Praxis illustriert. Die Wirksamkeit des Lernformats für die Entwicklung der Auszubildenden wird abschließend aufgezeigt.**

### Ansatzpunkte für Service Learning in der Berufsausbildung

*Die Bewohner/-innen eines Altenheims wollen mehr Kontakt mit ihren Enkelkindern haben. Angehende Fachinformatikerinnen richten dafür ein Kommunikationssystem ein, mit dem sich die Bewohner/-innen virtuell mit ihren Enkeln austauschen können.*

*Eine ländliche Kommune möchte ein Frühlingsfest veranstalten, damit die Dorfbevölkerung und Bewohner/-innen einer im Dorf gelegenen Flüchtlingsunterkunft näher zusammenfinden. Angehende Industriekaufleute übernehmen die Organisation des Frühlingsfestes, wozu Sponsorenfindung, Organisation, Catering und Ablaufplanung gehören.*

Das sind nur zwei Beispiele dafür, wie handlungsorientiertes Lernen in der beruflichen Ausbildung mit zivilgesellschaftlichem Engagement verbunden werden kann. Auszubildende widmen sich in Projekten sozialen Herausforderungen, um fachliches wie methodisches Wissen und Können aufzubauen. Die Besonderheit liegt darin, dass die Projektinhalte nicht aus der betrieblichen, sondern aus der zivilgesellschaftlichen Praxis stammen. Hierbei sollen die Auszubildenden für zivilgesellschaftliche Werte sensibilisiert werden.

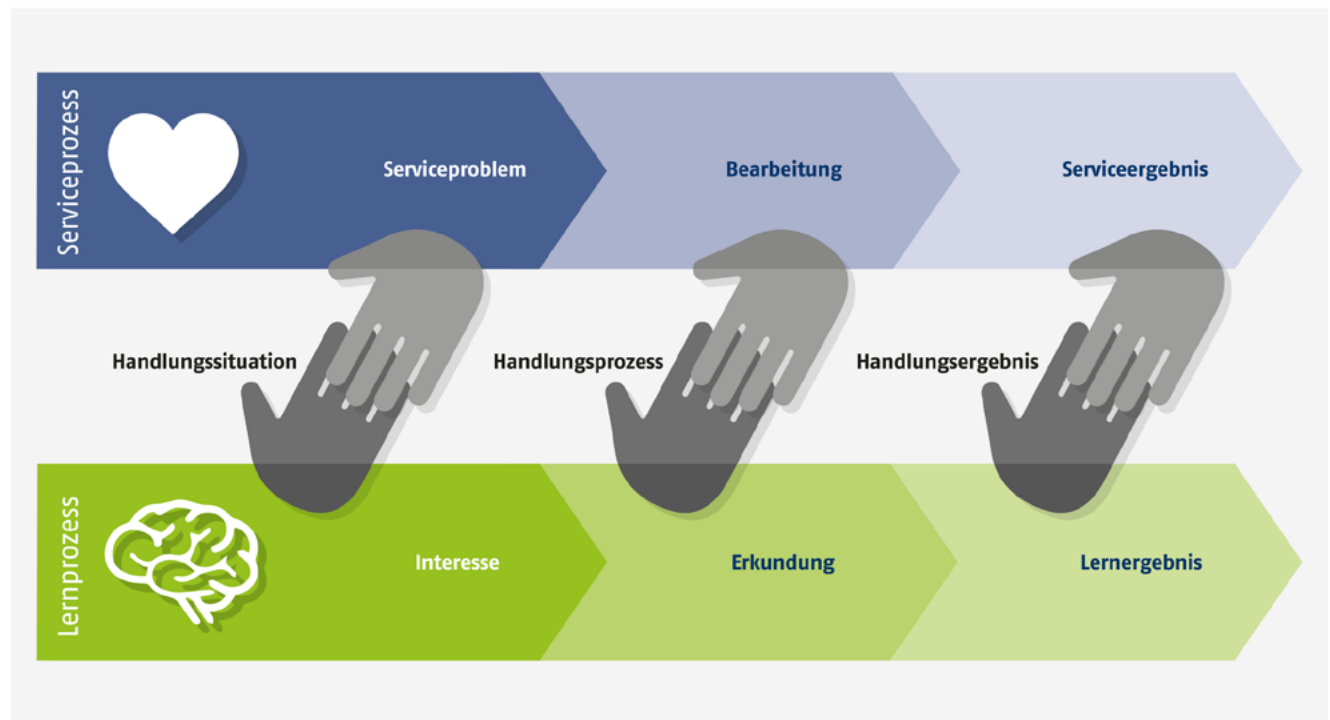
### Grundlagen des Service Learning

Service Learning ist ein didaktisches Konzept, das reale Problemstellungen der Zivilgesellschaft mit den zu fördernden Kompetenzen eines Curriculums wie einer Ausbildungsordnung oder eines Lehrplans verknüpft. Ziel ist es, junge Menschen erfahrungsorientiert auf ihre Rolle als verantwortungsbewusst agierende Bürger/-innen in einer Gesellschaft vorzubereiten. Grundlegend sind hierfür v. a. die Arbeiten von JOHN DEWEY: Lernprozesse sollen an die Bedürfnisse der Zivilgesellschaft andocken, um darüber gesellschaftliche Teilhabe der Lernenden zu ermöglichen (vgl. DEWEY 1915). Während Service Learning in nahezu allen Bildungsstufen im US-amerikanischen Raum umgesetzt wird, stellt es für den deutschsprachigen Raum noch etwas Neues dar.

Aus didaktischer Sicht werden beim Service Learning ein Serviceprozess und ein Lernprozess miteinander verzahnt (vgl. Abb., S. 20). Beim Serviceprozess werden die Lernenden mit einer konkreten Problemstellung (Serviceproblem) aus der Zivilgesellschaft konfrontiert. Die Problemstellung kann in einem kulturellen, sozialen oder karitativen Bereich verankert sein. Die zivilgesellschaftlichen Partner können u. a. kommunale, gemeinnützige oder karitative Organisationen sein. Die Lernenden bearbeiten die Problemstellung mit dem Ziel, am Ende ein (Service-)Ergeb-

Abbildung

Didaktische Modellierung von Service Learning



Quelle: in Anlehnung an GERHOLZ 2015

nis zu erzielen, das zur Verbesserung der Ausgangssituation beiträgt. Es geht um die Erarbeitung einer Lösung für die zivilgesellschaftliche Problemstellung. Der Serviceprozess ist curricular in die Unterrichtsarbeit eingebettet und spiegelt sich zum Lernprozess. Um das Interesse der Lernenden zu Beginn zu wecken, sollten die Serviceprojekte möglichst von den Lernenden selbstständig ausgewählt werden. Über die Problembearbeitung erschließen sich die Lernenden beruflich relevante Inhalte und Verfahren und bringen diese zur Anwendung. Bei den Beispielen zu Beginn kann dies für die Fachinformatiker/-innen die Installation, Konfiguration und Handhabung von Anwendungs- und Systemsoftware sein. Bei den Industriekaufleuten geht es um die Planung, Durchführung und Kontrolle von Projektmanagement- oder Finanzierungsaufgaben. Damit werden neben fachlichen und methodischen Kompetenzen auch personale Kompetenzen gefördert. Letztere zielen auf die Fähigkeit, eigenes Handeln – beruflich wie privat – in Korrespondenz zu zivilgesellschaftlichen Wertvorstellungen und Anforderungen verantwortlich zu gestalten (vgl. u. a. REETZ 1999, S. 42). Dies spiegelt in der Abbildung das Lernergebnis wider, indem über den fachlich-methodischen Kompetenzzuwachs hinaus die Lernenden für sich reflektieren, welche zivilgesellschaftlichen Werte sie kennengelernt haben, und dazu eine eigene Position entwickeln.

### Abgrenzung von Service Learning und Corporate Social Responsibility (CSR)

Service Learning stammt aus dem Bildungsbereich und ist Teil des Civic-Engagement-Diskurses (vgl. GERHOLZ/BACKHAUS-MAUL/RAMEDER 2018). Es geht darum, wie die Arbeit von Bildungsakteuren, z. B. beruflichen Schulen oder Ausbildungspersonal, stärker mit der Zivilgesellschaft verbunden werden kann (vgl. GERHOLZ 2017). Auf betrieblicher Ebene wird demgegenüber das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) betont. Bei CSR geht es um eine nachhaltige Gesellschaftsentwicklung und welchen Beitrag Betriebe auf ökonomischem, ökologischem und sozialem Gebiet hierzu leisten (vgl. HANTKE/PRANGER in diesem Heft).

### Wirksamkeit von Service Learning

Empirische Befunde zur Wirksamkeit von Service Learning liegen v. a. aus dem US-amerikanischen Raum vor. Metaanalysen geben Hinweise zur Wirksamkeit von Service Learning hinsichtlich der Förderung von

- kognitiven Faktoren,
- Persönlichkeitsmerkmalen und
- ziviler Verantwortungsfähigkeit.

Sowohl bei der *kognitiven Entwicklung* der Lernenden (u. a. Problemlösefähigkeiten, Lernmotivation, kritisches Denken) als auch bei *Persönlichkeitsmerkmalen* (u. a. Selbstwirksamkeit, Selbstbild, moralische Entwicklung) zeigen sich hohe bis moderate positive Effekte beim Service Learning (vgl. YORIO/YE 2012; CELIO/DURLAK/DYMNICKI 2011; CONWAY/AMEL/GERWIEN 2009). Einzelstudien belegen, dass Service Learning u. a. kritisches und interdisziplinäres Denken, sozial-kommunikative Fähigkeiten und Empathiefähigkeiten fördert (vgl. zusammenfassend: GERHOLZ in Vorb.).

Bei der Förderung ziviler Verantwortungsfähigkeit werden in den vorliegenden Metaanalysen nur kleine bis moderate positive Effekte deutlich (vgl. YORIO/YE 2012; CELIO/DURLAK/DYMNICKI 2011; CONWAY/AMEL/GERWIEN 2009). Dabei geht es u. a. um persönliche Einsichten zu Wertorientierungen, Positionsbildung zur Rolle als Bürger/-in in der Zivilgesellschaft und Bereitschaft zum bürgerschaftlichen Engagement.

### Service Learning in der beruflichen Bildung – Ein Praxisbeispiel

Die Staatliche Berufsschule III in Bamberg bildet in kaufmännischen und gesundheitlichen Berufen aus. Im Schuljahr 2016/2017 wurde mit Service Learning als Beitrag zur Förderung personaler Kompetenzen in der dualen Ausbildung begonnen. Die Idee wurde von der Universität Bamberg im Rahmen der Universitätsschulkooperation initiiert. Als zivilgesellschaftlicher Partner konnte die Diakonie Bamberg-Forchheim gewonnen werden. Bis zum Schuljahr 2018/19 wurden insgesamt drei Serviceprojekte mit der Diakonie Bamberg-Forchheim durchgeführt, die sich thematisch in kleinere Teilprojekte, die in Gruppenarbeit von den Auszubildenden bearbeitet wurden, untergliedern (vgl. Tab.).

Die Findung der Serviceprojekte zu Beginn bedarf intensiver Kommunikation zwischen den Partnern, da eine Anbindung der zivilgesellschaftlichen Problemstellung von der Diakonie an den Lehrplan in der Berufsschule sowie die zeitliche Einbindung in die Berufsausbildung möglich sein muss. Der Bildungsgang Kaufleute für Büromanagement (3. Ausbildungsjahr) erfüllte diese Voraussetzungen. Der Lehrplan sieht in diesem Ausbildungsabschnitt u. a. das Lernfeld »Ein Projekt planen und durchführen« vor. Da die Inhalte variabel sind, bot es sich für die Service-Learning-Kooperation an.

Exemplarisch soll in diesem Beitrag das Serviceprojekt E-Mobilität näher vorgestellt werden.

Didaktisch wurde Service Learning in drei Phasen umgesetzt:

- gemeinsame Auftaktveranstaltung,
- dreimonatige Bearbeitungszeit in der Berufsschule mit Beratungssequenzen durch Akteure der Diakonie und Lehrkräfte,
- gemeinsame Abschlussveranstaltung bei der Diakonie.

Bei der Auftaktveranstaltung wurden den Schülerinnen und Schülern die karitativen Aktivitäten der Diakonie und das Projektziel vorgestellt. Bei der Abschlussveranstaltung präsentierten die Auszubildenden konkrete Handlungsempfehlungen für die Diakonie.

### Inhalte der Teilprojekte im Bereich E-Mobilität

Während der dreimonatigen Bearbeitungsphase haben sich die Auszubildenden in Kleingruppen mit folgenden Teilprojekten beschäftigt:

- *Ökonomische Perspektive:* Die Auszubildenden erarbeiteten anhand von echten Daten der Diakonie eine Kosten-Nutzen-Rechnung sowie eine Amortisationsrechnung, um zu ermitteln, ab welchem Zeitpunkt es

Tabelle

Service-Learning-Projekte zwischen der Staatlichen Berufsschule III Bamberg und der Diakonie Bamberg-Forchheim

| Schuljahr                                | 2016 / 17                                                                                            | 2017 / 18                                                                 | 2018 / 19                                                                                     |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projekte                                 | Social Media-Kommunikation                                                                           | E-Mobilität im Fuhrpark                                                   | Mitarbeiterzufriedenheit                                                                      |
| Teilprojekte                             | Chancen und Risiken von Social Media<br>Analyse der rechtlichen Aspekte<br>Implementationsstrategien | Ökonomische Perspektive<br>Ökologische Perspektive<br>Soziale Perspektive | Harte Faktoren (z. B. Gehalt, Urlaubstage)<br>Weiche Faktoren (z. B. Vorgesetzte, Atmosphäre) |
| Bearbeitungszeit                         | 4 Monate                                                                                             | 3 Monate                                                                  | 3 Monate                                                                                      |
| Beteiligte Schüler/-innen und Lehrkräfte | 24 Schüler/-innen, 2 Lehrkräfte                                                                      | 23 Schüler/-innen, 2 Lehrkräfte                                           | 23 Schüler/-innen, 2 Lehrkräfte                                                               |

sich finanziell für die Diakonie lohnt, den Fuhrpark auf E-Mobilität umzustellen.

- *Ökologische Perspektive:* Die Auszubildenden bearbeiteten die Frage, ob ein E-Auto von der Produktion bis zur Verschrottung wirklich ökologisch sinnvoller ist.
- *Soziale Perspektive:* Hier wurde die Frage behandelt, wie sich E-Mobilität auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten auswirken kann (z. B. Wer ist für das Laden der Batterie verantwortlich? Was passiert, wenn ein E-Auto ausfällt?)

Im Ergebnis haben die Arbeiten der Auszubildenden dazu geführt, dass die Diakonie sukzessive E-Autos anschafft, die den Anforderungen der Beschäftigten gerecht werden, um eine gute sowie pünktliche Pflege zu garantieren.

### Erste Evaluationsergebnisse und Erfahrungen

Die beiden Service-Learning-Projekte »Social Media« und »Elektromobilität« wurden evaluiert. Aufgrund der Neuartigkeit des Arrangements für die berufliche Bildung wurde ein exploratives Evaluationsdesign gewählt, in dem problemzentrierte Gruppeninterviews mit den Auszubildenden (n = 23) und Einzelinterviews mit den beteiligten Lehrkräften (n = 2) geführt wurden. Bei der Evaluation waren drei Fragen leitend:

1. Welchen Kompetenzzuwachs erleben die Auszubildenden?
2. Inwiefern wurde die zivile Verantwortungsfähigkeit bei den Auszubildenden gefördert?
3. Welche Erfahrungen haben die Lehrkräfte bei der organisatorischen Umsetzung des Service Learning gesammelt?

### Kompetenzzuwachs aus Sicht der Auszubildenden

Der größte Kompetenzzuwachs wurde von den Auszubildenden im fachlich-methodischen Bereich erlebt, z. B. »man lernt die Projektphasen ziemlich gut kennen und umzusetzen« (S3, Z. 155 ff.). Vor allem im selbstständigen, kooperativen Problemlösungsprozess und beim Umgang mit Unwägbarkeiten konnten die Auszubildenden Lernerfolge aufweisen und somit ihre Handlungswirksamkeit stärken. Auch der praktische Bezug wurde herausgestellt (z. B. »es ist schon greifbarer, als wenn man es nur in der Theorie lernt«, S5, Z. 302 ff.). Im sozial-kommunikativen Bereich beschrieben die Auszubildende v. a. Lernerfahrungen bei der Gruppenarbeit (»Größte Unterstützung kam im Team«, S2, Z. 284 ff.) und im Austausch mit der Diakonie, wobei die öffentliche Abschlusspräsentation als besonders bedeutsam erlebt wurde (»Ganz am Anfang dachte ich, locker easy, aber als man dann vorne stand bei der Endpräsentation, da sind ganz andere Personen«, S3, Z. 336 ff.).

### Sensibilisierung für zivilgesellschaftliche Werte

Über die Kooperation mit der Diakonie erhielten die Auszubildenden Einblicke in die karitative Arbeit. Hier spielte vor allem die Auftaktveranstaltung, bei der sich die Diakonie vorgestellt hatte, eine zentrale Rolle (häufigste Nennung durch die Auszubildenden). Weiterhin wurden die Auszubildenden angeregt, über die Relevanz gemeinnütziger Arbeit nachzudenken (»sie [die Diakonie] tun die Arbeit am Menschen. Da ist für mich Wertschätzung dabei«, S8, Z. 434 ff.) und die eigene Rolle in der Zivilgesellschaft zu finden (»denkt man schon mal drüber nach, ob man etwas für die Gesellschaft tut«, S5, Z. 442 f.). Manche Auszubildenden entwickelten in den Projekten auch eine erste Positionsbildung zum gesellschaftlichen Engagement (»Da macht man sich schon mal Gedanken, was ist eigentlich mein Beitrag zur Gesellschaft«, S4, Z. 501 ff.).

### Erfahrungen der Lehrkräfte bei der organisatorischen Umsetzung

Auch die Lehrkräfte nahmen bei den Auszubildenden einen Kompetenzzuwachs im fachlich-methodischen Bereich wahr. Hier wurde das selbstständige Arbeiten an einem vorher nicht definierten Problem betont (»Es war wirklich schön zu sehen, wie selbstständig die Gruppen bei diesem komplexen Thema gearbeitet haben«, LK 1, Z. 180 ff.). Die Lehrkräfte sahen auch eine Weiterentwicklung der sozial-kommunikativen Fähigkeiten, weil die Auszubildenden zum einen untereinander im ständigen Austausch standen und sich zum anderen mit Akteuren der Diakonie abstimmen mussten (»Durch die Kooperation mit den verschiedenen Parteien haben die Schüler ihre Ausdrucks- und Teamfähigkeit klar verbessert«, LK 2, Z. 359 ff.). In Bezug auf die Einblicke in zivilgesellschaftliche Handlungsfelder stellten die Lehrkräfte Unterschiede zwischen den Themen fest: Die Einblicke in karitative Bereiche waren beim Social-Media-Thema eher marginal, da dies auf die Auftakt- und Abschlussveranstaltung bei der Diakonie begrenzt war (»Ich glaube nicht, dass sich die Schüler jetzt mehr engagieren, da die Einblicke zu kurz waren«, LK 2, Z. 350 f.). Beim Thema Elektromobilität konnten die Auszubildenden dagegen tiefere Einblicke gewinnen, da eine engere Abstimmung mit der Diakonie für die Projektbearbeitung notwendig war (z. B. bezüglich des Transfers der realen Finanzdaten zum Fuhrpark).

Didaktisch sahen die Lehrkräfte ihre Rolle vorrangig in der Gestaltung der Rahmenbedingungen und der Begleitung der Auszubildenden (»Wir haben versucht, als Lernbegleiter zu agieren und die Schüler in ihren Aufgaben zu unterstützen.«, LK 1, Z. 140 ff.). Diese Koordination war nötig, um Inhalte mit den anderen Teilgruppen (vgl. Tab. – Teilprojekte), den Lehrenden und der Diakonie abzustimmen.

Dies stellte eine Herausforderung für die Lehrkräfte dar, da u. a. mit Kolleginnen und Kollegen Zeiten abgesprochen, Unterricht verlegt sowie der Informationsfluss zwischen den Partnern ständig aufrechterhalten werden musste. Insgesamt betonen die Lehrkräfte, dass zusätzliche Zeit über die alltägliche Unterrichtsarbeit hinaus benötigt wird für Absprachen oder wegen rechtlicher Bedingungen (z. B. Verlassen des Schulgeländes, Laufen zur Diakonie, da Eigenanfahrt seitens der Auszubildenden rechtlich nicht möglich). Auch die Unterstützung der Schulleitung und Stundenplanung waren notwendig (»Das ständige Koordinieren zwischen allen Beteiligten und die unterschiedlichen Ansichten zu vereinen, hat wesentlich mehr Kraft gekostet als normaler Unterricht«, LK 2, Z. 560 ff.).

### Service Learning als zukunftsorientiertes Lernformat weiterentwickeln

Die Evaluationsergebnisse haben zwar Pilotcharakter, zeigen aber, dass Service Learning bei der Förderung von beruflich relevanten Kompetenzen und ziviler Verantwortungsfähigkeit einen wirksamen Beitrag leistet. Beides ist relevant für die Fachkräftebildung. Service Learning in der beruflichen Bildung befindet sich noch in der Entwicklung. Vor dem Hintergrund der Pilotstudie können v. a. aus didaktischer und organisatorischer Sicht offene Punkte formuliert werden, die gleichzeitig Forschungsdesiderata darstellen:

**Didaktische Perspektive:** Der Erfolg von Service Learning bestimmt sich u. a. darin, wie es auf didaktischer Ebene gelingt, die Projektarbeit mit zivilgesellschaftlichen Bedürfnissen und Werten zu verknüpfen. Hierüber können die angehenden Fachkräfte für Werte in einer demokratischen Zivilgesellschaft sensibilisiert werden. Dies erfordert in der Unterrichts- und Ausbildungsarbeit Lösungen,

um die zivilgesellschaftlichen Partner in die Projektarbeit zu integrieren. Im Praxisbeispiel zeigte sich, dass durch das E-Mobilitätsprojekt eine bessere Verknüpfung als über das Social-Media-Projekt gelang. Andererseits gilt es zu ergründen, welche didaktischen Gestaltungsparameter (u. a. kooperative Beratungsphasen, Phasen der Arbeit beim zivilgesellschaftlichen Partner) eine stärkere Auseinandersetzung mit zivilgesellschaftlichen Werten seitens der Auszubildenden fördern. Im Sinne der beruflichen Handlungsfähigkeit geht es letztlich darum, dass die angehenden Fachkräfte diese Werte künftig berücksichtigen.

**Organisatorische Perspektive:** Aus organisatorischer Perspektive stellt beim Service Learning die Zivilgesellschaft einen weiteren Lernort dar. Diesen galt es beim Praxisbeispiel in die alltägliche Unterrichtsarbeit einzubinden. Hier zeigte sich, dass einerseits die organisatorische Umsetzung und Abstimmungen an der Schule und andererseits die Kooperation mit den zivilgesellschaftlichen Partnern zusätzliche Zeitbudgets erforderten. Aus den Erfahrungen im Praxisbeispiel ist es denkbar, Ansprechpartner/-innen an der Schule für Service-Learning-Kooperationen zu installieren, um darüber auch Synergieeffekte zu erreichen (z. B. Koordinationsaufgaben).

Das Praxisbeispiel ist erweiterbar auf Betriebe. So haben beim Umsetzungsbeispiel die Betriebe das Arrangement unterstützt (u. a. Auszubildende ermuntert, sich auch nach dem Projekt karitativ zu engagieren). Denkbar ist darüber hinaus, Serviceprojekte mit zivilgesellschaftlichen Partnern zu entwickeln, welche sowohl in der betrieblichen als auch in der schulischen Ausbildung synchron bearbeitet werden können (z. B. Erfahrungen mit Elektromobilität im Betrieb). Diese Arbeiten sind auch anschlussfähig an bereits bestehende Projekte in den Betrieben im Bereich Corporate Social Responsibility. ◀

#### Literatur

CELIO, C. I.; DURLAK, J.; DYMNIKI, A.: A meta-analysis of the impact of service-learning on students. In: *Journal of Experiential Education* 34 (2011) 2, S. 164–181

CONWAY, J. M.; AMEL, E. L.; GERWIEN, D. P.: Teaching and learning in the social context. A meta-analysis of service learning's effects on academic, personal, social, and citizenship outcomes. In: *Teaching of Psychology* 36 (2009) 4, S. 233–245

DEWEY, J.: *The school and society*. Chicago 1915

GERHOLZ, K.-H.: Potenziale von Service Learning in den Wirtschaftswissenschaften. Didaktische Konzeption und empirische Befunde aus einer Ex-ante-Analyse. In: SEIFRIED, J.; SEEBER, S.; ZIEGLER, B. (Hrsg.): *Jahrbuch der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung* 2015. Opladen u. a. 2015, S. 117–130

GERHOLZ, K.-H.: Zivilgesellschaftliche Bildungsnetzwerke zur Förderung einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. In: FISCHER, A.; HAHN, G. (Hrsg.): *Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung auf dem Weg in den (Unterrichts-)Alltag*. Baltmannsweiler 2017, S. 52–65

GERHOLZ, K.-H.: Wirkungen von Service Learning – Stand der Forschung. In: HOFER, M.; DERKAU, J. (Hrsg.): *Campus und Gesellschaft. Service Learning an deutschen Hochschulen. Positionen und Perspektiven*. Weinheim/Basel (in Vorbereitung)

GERHOLZ, K.-H.; BACKHAUS-MAUL, H.; RAMEDER, P.: Editorial: Civic Engagement in Higher Education Institutions in Europe. In: *Journal for Higher Education Development* 13/1 (2018) 2, S. 9–19

REETZ, L.: Zum Zusammenhang von Schlüsselqualifikationen – Kompetenzen – Bildung. In: TRAMM, T. (Hrsg.): *Professionalisierung kaufmännischer Berufsbildung. Beiträge zur Öffnung der Wirtschaftspädagogik für die Anforderungen des 21. Jahrhunderts. Festschrift zum 60. Geburtstag von Frank Achtenhagen*, Frankfurt a. M. 1999, S. 32–51

YORIO, P. L.; YE, F.: 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 (2012) 1, S. 9–27