

DIDAKTISCHE HANDREICHUNG

Online-Beratung

Impressum

Autorin Katharina Six
Version 1.0
Bereich E – Beraten und Begleiten
Lizenz CC BY

Korrespondenzanschrift

Katharina Six
PROFiL, Ludwig-Maximilians-Universität München
Amalienstraße 17
80333 München
E-Mail: katharina.six@profil.lmu.de

Diese Materialien sind im Rahmen der von der Stiftung Innovation in der Hochschullehre geförderten Projekts „Qualität digital gestützter Lehre an bayerischen Hochschulen steigern“ entstanden.

Erklärung zur Barrierefreiheit

Die zur Verfügung gestellten Materialien sind soweit möglich den Standards der digitalen Barrierefreiheit angepasst. Wenn Sie Mängel bei der Einhaltung der Anforderungen an die Barrierefreiheit feststellen oder Informationen zu Inhalten erhalten möchten, die nicht barrierefrei dargestellt sind, wenden Sie sich bitte an katharina.six@profil.lmu.de.

Evaluation

Wir bitten Sie recht herzlich darum, das Seminar unter dem folgenden Link zu evaluieren. Dies dient der Weiterentwicklung des Seminars und der zur Verfügung gestellten Materialien: https://ww3.unipark.de/uc/QUADIS_BLS/

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	4
2. Zielgruppe und Zielsetzung.....	4
3. Lernziele.....	5
4. Kursaufbau	6
5. Empfohlener Seminarablauf.....	7
6. Beschreibung der verwendeten Materialien	14
7. Literatur	16

1. Einleitung

Diese didaktische Handreichung bietet Informationen und Hinweise zum Blended-Learning-Seminar (BLS) „Online-Beratung“, das im Rahmen des Projekts „Qualität digital gestützter Lehre an bayerischen Hochschulen steigern“ (QUADIS) entwickelt wurde. Sie richtet sich an alle Interessierten, die das Seminar auf der Grundlage der bereitgestellten Materialien als Trainer:innen durchführen möchten.

Das BLS hat einen Umfang von 11 Arbeitseinheiten à 45 Minuten und ist dem Bereich E – Beraten und Begleiten des Zertifikats Hochschullehre Bayern zugeordnet. Es ist aus synchronen und asynchronen Modulen aufgebaut, die im Laufe dieser Handreichung näher beschrieben werden. Dabei können die synchronen Einheiten sowohl in Präsenz als auch online stattfinden. Des Weiteren kann das Seminar durch zusätzliche Bestandteile erweitert werden. Insbesondere mit dem BLS „Grundlagen der Beratung“, das auch im Zuge des Projekts QUADIS entstanden ist, ergeben sich sinnvolle Schnittpunkte.

An dieser Stelle sei außerdem darauf hingewiesen, dass der thematische Schwerpunkt des BLS Online-Beratung an Hochschulen darstellt, wobei der Fokus auf Einzelgesprächen liegt. Gruppensettings und entsprechend spezifische Dynamiken werden folglich nicht berücksichtigt.

2. Zielgruppe und Zielsetzung

Das Seminar „Online-Beratung“ richtet sich an Lehrende aller Fakultäten und Karrierestufen sowie an wissenschaftliche Mitarbeiter:innen, deren Aufgabenfeld eine Beratungstätigkeit inkludiert. Da das BLS sich auf die grundlegenden Aspekte und Besonderheiten von Online-Beratung konzentriert, können insbesondere die Personen von den Inhalten profitieren, die sich noch nicht in systematischer Art und Weise mit dem Thema auseinandergesetzt haben.

Einhergehend mit der Digitalisierung der Lehre verändern sich auch die Kontexte, in denen sich Beratungsanlässe ergeben. Um mit den zunehmend digitalen Beratungssituationen als Berater:in umgehen zu können, ist es wichtig, eine persönliche Beratungshaltung zu entwickeln, Online-Beratungskompetenzen aufzubauen, Beratungstechniken in verschiedenen Medien bzw. Umgebungen zu kennen und dabei auch die eigenen Möglichkeiten und Grenzen zu überdenken.

Das BLS soll die Teilnehmenden dazu befähigen, kompetent mit Online-Beratungssituationen umzugehen, sie zu strukturieren und Gesprächsführungstechniken einzusetzen. Ein im Laufe des Seminars entwickelter Beratungsleitfaden soll für diese digitalen Gespräche als Orientierung dienen.

3. Lernziele

Die Lernziele des Seminars lassen sich folgendermaßen zusammenfassen.

Die Teilnehmer:innen können...

- die Bedeutung von Online-Beratung im Hochschulkontext **erläutern**.
- digitale Kommunikation **definieren** und ihre Merkmale **nennen**.
- das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun **erklären** und auf spezifische Kontexte **übertragen**.
- die Vielfalt von Beratungsanlässen an Hochschulen **skizzieren**.
- die Möglichkeiten digitaler Kommunikation **aufzeigen**.
- die eigene Rolle als Berater:in **reflektieren**.
- die Schritte der Auftragsklärung **benennen** und in Online-Beratungsgesprächen **umsetzen**.
- verschiedene Frageformen **identifizieren** und **einsetzen**.
- Techniken des aktiven Zuhörens **anwenden**.
- mit den besonderen Anforderungen an die Gesprächsführung im Online-Kontext **umgehen**.
- die Besonderheiten der Online-Beratung **nennen**.
- Vor- und Nachteile verschiedener Online-Kommunikationskanäle **aufzeigen**.
- auf weiterführende Beratungsangebote **verweisen**.
- einen Leitfaden für ihre eigene Beratungspraxis **erstellen**.
- Online-Beratungsgespräche **führen** und **reflektieren**.

4. Kursaufbau

Das Blended-Learning-Seminar besteht aus insgesamt fünf Modulen, wobei Module 1, 3 und 5 synchron und Module 2 und 4 asynchron ausgelegt sind. Während die asynchronen Phasen so konzipiert sind, dass sie online als Selbstlerneinheit (im Idealfall mithilfe einer Lernplattform) von den Teilnehmer:innen bearbeitet werden, können die synchronen Einheiten sowohl in Präsenz als auch online durchgeführt werden. Sollte die Veranstaltung in Präsenz gewünscht sein, ist darauf hinzuweisen, dass die Teilnehmenden insbesondere für Modul 3 ein Tablet oder ein Laptop benötigen, um eine Online-Beratungsaufgabe via Chat erledigen zu können. Die Abstände zwischen den synchronen Modulen können frei gewählt werden, sollten aber ausreichend Zeit für die zwischenzeitliche Bearbeitung der jeweiligen asynchronen Module lassen. Vor allem Modul 4 ist diesbezüglich etwas umfangreicher bzw. aufwändiger gestaltet, da sich die Teilnehmer:innen unter anderem entweder für eine Chatberatung verabreden oder mehrere E-Mails verfassen sollen. Daran schließt sich zudem ein Video-Meeting zur Reflexion an.

Bei empfohlener Ausführung umfasst das BLS 11 Arbeitseinheiten (AE), die dem Themenbereich E (Beraten und Begleiten) des Zertifikats Hochschullehre Bayern zuzuordnen sind. Eine Arbeitseinheit entspricht einem Zeitaufwand von 45 Minuten. Das Seminar wurde für folgenden Ablauf konzipiert:

Modul	Thema	Format	AE
Modul 1	Einführung	synchron	2
Modul 2	(Online-)Beratungskontexte an der Hochschule	asynchron	1
Modul 3	(Online-)Beratungstechniken	synchron	4
Modul 4	Online-Beratungsmedien	asynchron	2
Modul 5	Abschluss	synchron	2

5. Empfohlener Seminarablauf

Im Folgenden wird für jedes Modul ein Überblick gegeben, wie die einzelnen Themenblöcke strukturiert und welche Methoden für die Erarbeitung der Inhalte in den verschiedenen Phasen eingesetzt werden können. Das Dokument mit den thematischen Informationen ist unter dem Namen „Skript“ ebenso wie diese Handreichung in der Sammlung zum BLS im vhb-Repositorium unter „Allgemeines“ zu finden.

Die Abkürzung „PPT“ steht für „PowerPoint-Präsentation“.

Modul 1: Einführung

Thema	Ziel	Methode	Medien & Tools	Dauer (Min.)
Begrüßung, Vorstellung Trainer:in, Motivation für das Seminar, Lernziele, Ablauf	Ankommen, Orientierung		PPT	15
Vorstellung Teilnehmer:innen: Name + Fachbereich + Beratungskontext	Kennenlernen	Blitzlicht	PPT	15
Offene Fragen	Erwartungen	Vorher-Fragen	Whiteboard/ Padlet	5
Digitale Kommunikation: Definition, Merkmale & Beispielanfrage	Kenntnis der Merkmale und Möglichkeiten digitaler Kommunikation	Think-Pair-Share (interaktive MindMap)	Arbeitsblatt Whiteboard/ Miro	35
Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun	Bewusstsein über Vierschichtigkeit von Äußerungen	Vortrag	PPT	10
Abschluss	Reflexion, Ausblick	Basale Botschaft	PPT	10

Modul 2: (Online-)Beratungskontexte an der Hochschule

Thema	Ziel	Methode	Medien & Tools	Dauer (Min.)
Klassische Hochschulberatungsfälle	Überblick über Vielfalt von Beratungsanlässen an Hochschulen	Kartenabfrage	H5P	20
Eigener Beratungskontext	Beschreibung der persönlichen Situation, Skizzieren von Besonderheiten, Reflexion	Einzelarbeit	Beratungsleitfaden	25

Sollte eine Lernplattform zur Begleitung des Blended-Learning-Seminars verwendet werden, kann der Beratungsleitfaden in der entsprechenden Einheit zu Modul 2 direkt online zum Download hinterlegt werden. Andernfalls ist er den Teilnehmer:innen im Anschluss an die synchrone Veranstaltung zu Modul 1 zur Verfügung zu stellen. Entsprechend sollten die Hinweise zur Bearbeitung bzw. zum Druck, die im Kapitel 6 „Beschreibung der verwendeten Materialien“ zum Beratungsleitfaden gegeben werden, in der Lernplattform hinterlegt bzw. den Teilnehmer:innen anderweitig kommuniziert werden.

Modul 3: (Online-)Beratungstechniken

Thema	Ziel	Methode	Medien & Tools	Dauer (Min.)
Begrüßung, Ablauf	Ankommen, Orientierung		PPT	5
Inhalte der asynchronen Lerneinheit (Beratungskontexte)	Verständnis-sicherung	Blitzlicht	Forum/ Whiteboard	10
Rollenhorizont	Reflexion der eigenen Rolle	Think-Pair-Share	PPT Beratungs-leitfaden	30
Auftragsklärung	Kenntnis der Schritte der Auftragsklärung	Vortrag	PPT Beratungs-leitfaden	10
Auftragsklärung: pro Fall 10 Min. für AAA+Ü, Reflexion der Übung	Anwendung der Auftragsklärung	Partnerarbeit	Chat	30
Zuhörertechniken	Kenntnis des aktiven Zuhörens	Interaktiver Vortrag	PPT Beratungs-leitfaden	15
Fragetechniken	Kenntnis unterschiedlicher Frage-typen	Interaktiver Vortrag	PPT Beratungs-leitfaden	20
Besonderheiten der Gesprächsführungs-techniken im Online-Kontext	Bewusstsein über besondere Anforderungen im Online-Kontext	Kugellager	PPT	20
Besonderheiten der Gesprächsführungs-techniken im Online-Kontext	Kenntnis der Theorie der medialen Reich-haltigkeit und der Charakteris-tika von E-Mail-, Chat- und Videogesprächen	Vortrag	PPT	15

Beispiel-Chatberatung	Identifikation verbesserungsfähiger Stellen in einer Chatberatung	Gruppenarbeit	Arbeitsblatt	15
Abschluss	Reflexion, Ausblick	Basale Botschaft	PPT	10

Im Laufe von Modul 3 ergänzen die Teilnehmer:innen an mehreren Stellen ihren Beratungsleitfaden. Im Anschluss an die Input- bzw. Arbeitsphasen zu den entsprechenden Themenblöcken ist folglich darauf hinzuweisen, den Beratungsleitfaden weiter auszufüllen. Diese Themenblöcke umfassen: Rollenhorizont, Auftragsklärung, Zuhörtechniken, Fragetechniken.

Bevor der Beratungsleitfaden für den Bereich des Rollenhorizonts ausgefüllt wird, wird die eigene Rolle erarbeitet. Zunächst wird im Plenum gesammelt, welche Rollen die Kursteilnehmer:innen in ihrem Arbeitsumfeld ausfüllen (PPT-Folie 5). Darauf folgt eine Think-Pair-Share-Übung, um die eigene Rolle in Bezug auf Beratung zu definieren. In der Think-Phase sollen sich die Teilnehmenden in Einzelarbeit Gedanken zu ihren Möglichkeiten und Grenzen machen und diese als Rolle benennen (Bsp. Motivator:in, Helpdesk). Außerdem sollen erwünschte und unerwünschte Beratungsthemen identifiziert werden (PPT-Folie 6 & Beratungsleitfaden). In der Pair-Phase tauschen sich jeweils zwei Personen zu ihren Ergebnissen aus und wählen ein metaphorisches Bild, um ihre Beratungsrolle zu beschreiben (PPT-Folie 7). Diese Metaphern werden anschließend in der Share-Phase im Plenum geteilt.

Zur praktischen Anwendung der einzelnen Schritte der Auftragsklärung ist eine Chatberatung in Kleingruppen aus zwei Personen vorgesehen. Sollte das Seminar über eine Videokonferenzplattform stattfinden, können die einzelnen Zweier-Teams in separaten Breakout-Räumen ohne Video und Audio über die Chatfunktion miteinander kommunizieren. Bei einer Veranstaltung in Präsenz kann diese Lösung ebenso zum Einsatz kommen. Alternativ kann die Chatfunktion einer möglicherweise verwendeten Lernplattform genutzt werden.

Zur Vorbereitung auf Modul 4 werden die Teilnehmenden beim Abschluss der synchronen Veranstaltung dazu angehalten, sich in Tandems zusammenfinden, in denen die Online-Beratungsaufgabe aus Modul 4 erledigt wird. Dazu sollten die Tandempartner:innen ihre Kontaktdaten austauschen, um sich bezüglich des Formats (E-Mail oder Chat) sowie – bei der Wahl der Chatberatung – des Zeitpunkts absprechen zu können. Alternativ kann auch eine Austauschmöglichkeit über die unter Umständen verwendete Lernplattform angeboten werden. Die Chatberatung selbst sollte über das bereits in Modul 3 genutzte Medium erfolgen.

Modul 4: Online-Beratungsmedien

Thema	Ziel	Methode	Medien & Tools	Dauer (Min.)
Wiederholung: Gesprächstechniken	Reaktivierung der Zuhör- und Fragetechniken	Quiz	H5P	5
Online-Kommunikationsmedien: Überblick	Überblick über die verschiedenen Medien	Akkordeon	H5P	5
Online-Kommunikationsmedien: Vor- & Nachteile	Reflexion über die Möglichkeiten und Grenzen der verschiedenen Medien	Einzelarbeit	H5P	10
Online-Kommunikationsmedien: Vor- & Nachteile	Umfassendes Verständnis der Eigenheiten jedes Mediums	Drag & Drop	H5P	15
Online-Beratungssituation	Praktische Anwendung der Beratungstechniken & Peer-Feedback	Partnerarbeit	E-Mail oder Chat	45
Eigener Beratungskontext	Übertragung auf persönliche Situation	Einzelarbeit	Beratungsleitfaden	10

Modul 5: Abschluss

Thema	Ziel	Methode	Medien & Tools	Dauer (Min.)
Begrüßung, Ablauf	Ankommen, Orientierung		PPT	5
Inhalte der asynchronen Lerneinheit (Kommunikationsmedien)	Erkenntnisse aus der asynchronen Lerneinheit	Blitzlicht	Pickerwheel PPT Beratungsleitfaden	10
Beratungswege	Kenntnis unterschiedlicher Wege von Beratung	Vortrag	PPT	5
Beratungswege: Vor- & Nachteile	Identifikation möglicher Anwendungsfelder	Vernissage	Whiteboard/ Flipchart	10
Weiterführende Beratungsangebote	Bewusstsein über Anlaufstellen an eigener Hochschule	Experten- gruppen	Beratungs- leitfaden	30
Offene Fragen	Klärung offener Fragen	Vorher-Fragen	Whiteboard/ Padlet	10
Abschluss	Reflexion	One-Minute-Paper Blitzlicht	mailnudge PPT	20

Um die Inhalte aus Modul 4 zu wiederholen sowie insbesondere die Erfahrungen aus den Online-Beratungsgesprächen zu teilen, kann beispielsweise das Online-Tool Pickerwheel genutzt werden, um alle Teilnehmer:innen nacheinander aufzurufen oder die einzelnen Fragen gemeinsam durchzugehen.

Bei der Durchführung des Moduls 5 als Online-Veranstaltung kann die Sammlung von Vor- und Nachteilen der einzelnen Beratungswege mit der Methode der Vernissage durch vier entsprechend beschriftete Breakout-Räume erfolgen (Expert:innen-, Vordenker:innen-, Dialog- und Selbstreflexionsweg), zwischen denen die Teilnehmer:innen selbstständig wechseln können und in denen die Sammlung von Vor- und Nachteilen auf digitalen Whiteboards oder Etherpads stattfindet. Sollte das Seminar in Präsenz abgehalten werden, kann für jeden Weg eine Flipchart aufgestellt oder ein Plakat an den Wänden des Seminarraums aufgehängt werden, auf denen die Teilnehmer:innen ihre Ideen schriftlich festhalten.

Zur Einleitung für weiterführende (Online-)Beratungsangebote kann sich die Kursleitung auf den Beratungsleitfaden berufen, indem sie nach Diskrepanzen fragt, die sich evtl. zwischen den häufigen Anliegen von Studierenden unter „Mein Beratungskontext“ und den eigenen Beratungsthemen unter „Meine Rolle“ ergeben. Während der Übung selbst soll außerdem die Seite 4 des Leitfadens gefüllt werden (jede Gruppe füllt zunächst die Bereiche aus, die sie recherchiert hat, bevor bei der Besprechung im Plenum die anderen Bereiche ergänzt werden).

Unter dem Punkt „Offene Fragen“ soll ein Rückbezug auf die eingangs in Modul 1 formulierten Fragen vollzogen werden. Dazu sind die auf dem Whiteboard oder Padlet gesammelten Fragen zu zeigen, um sie schließlich gemeinsam mithilfe des im Seminar vermittelten Wissens zu beantworten.

Im Anschluss daran erfolgt die finale Reflexion über die Kursinhalte mittels eines One-Minute-Papers, das die Teilnehmer:innen beispielsweise als E-Mail an sich selbst über mailnudge versenden können. Diese E-Mail kommt zu einem in den Einstellungen festgelegten Datum in der Zukunft an, sodass sich die Teilnehmenden dann nochmals mit den Erkenntnissen und persönlichen Zielen in Bezug auf ihre eigene Online-Beratungspraxis auseinandersetzen können.

6. Beschreibung der verwendeten Materialien

Für jedes der fünf Module werden Materialien zur Verfügung gestellt. In den synchronen Einheiten dienen PowerPoint-Präsentationen zur visuellen Unterstützung. Für die asynchronen Module stehen H5P-Pakete im Format „interaktives Buch“ zur Verfügung, die jeweils alle notwendigen Informationen und Übungen enthalten und somit nicht zwingend durch weitere Erklärungen in Lernplattformräumen (Moodle, Ilias, etc.) ergänzt werden müssen. Allerdings wird empfohlen, ein Forum oder eine andere Möglichkeit für den Austausch unter den Teilnehmer:innen und die Platzierung von offenen Fragen einzurichten. Die Beantwortung dieser Fragen ist entweder direkt im Forum oder in der nächsten synchronen Sitzung möglich, wobei der Zeitpunkt der Beantwortung im Vorfeld kommuniziert werden sollte.

Hinweise:

- Alle Materialien sind im kollegialen „Seminar-Du“ verfasst. Dies sollte zu Beginn des Seminars mit den Teilnehmer:innen besprochen werden.
- H5P-Pakete können via Lernplattform-PlugIn oder mit der kostenfreien Software Lumi bearbeitet werden. Sofern Ihnen am Standort keine geeignete Lernplattform zur Verfügung steht, können H5P-Pakete via Lumi auch als html-Datei exportiert und so über den Browser zur Verfügung gestellt werden.
- Alle Materialien sind unter einer CC-BY-Lizenz veröffentlicht.

Im Folgenden werden die einzelnen Materialien und die Modul-Zugehörigkeit veranschaulicht. Da der Beratungsleitfaden im Laufe des Seminars entwickelt wird, wird über die Module 2 bis 5 hinweg mit dem Dokument gearbeitet.

Modul	Bezeichnung	Dateiformat
Modul 1	Einführung	PowerPoint-Präsentation
Modul 1	Arbeitsblatt Digitale Kommunikation	PDF-Dokument
Modul 2	Beratungskontexte Hochschule	H5P-Paket
Modul 2	Beratungsleitfaden	PDF-Dokument
Modul 3	(Online-)Beratungstechniken	PowerPoint-Präsentation
Modul 3	Arbeitsblatt Beispiel Chatberatung	PDF-Dokument
Modul 4	Online-Beratungsmedien	H5P-Paket
Modul 5	Abschluss	PowerPoint-Präsentation

Aus Gründen der Barrierefreiheit werden die Arbeitsblätter „Digitale Kommunikation“ (Modul 1) und „Beratungsleitfaden“ (Modul 2) als einfaches PDF-Dokument und als digital bearbeitbares PDF-Dokument zur Verfügung gestellt. Dabei ist der Beratungsleitfaden als einfaches PDF-Dokument von der Seitenreihenfolge so angeordnet, dass die letzte Seite als erste angezeigt wird, damit nach dem Drucken mit den Einstellungen „2 auf 1“ und „doppelseitig, an der kurzen Kante spiegeln“ eine Art kleines Heft entsteht, das als Begleiter für Online-Beratungsgespräche fungieren kann.

7. Literatur

Dies ist ein Überblick über die gesamte für das Blended-Learning-Seminar verwendete Literatur.

- Bay, R. H. (2021). *Erfolgreiche Gespräche durch aktives Zuhören* (10. Auflage). expert verlag.
- Delfmann, P. & Grimm, R. (2017). *Digitale Kommunikation: Sprache, Protokolle und Datenformate in offenen Netzen* (2. Auflage). De Gruyter.
- Engel, F. (2019). Beratung unter Onlinebedingungen. In S. Rietmann, M. Sawatzki & M. Berg (Hrsg.), *Soziale Arbeit Als Wohlfahrtsproduktion: Band 15. Beratung und Digitalisierung: Zwischen Euphorie und Skepsis*. Springer VS.
- Engelhardt, E. (2018). *Lehrbuch Onlineberatung*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Engelhardt, E. & Storch, S. (2013). Was ist Onlineberatung? - Versuch einer systematischen begrifflichen Einordnung der ‚Beratung im Internet‘. *e-beratungsjournal.net*, 9(2), 1–12.
- Fieseler, K. & Hentschel, K. (2011). Online systemisch beraten. *e-beratungsjournal.net*, 7(2).
- Gehrmann, H.-J. (2010). Onlineberatung – Eine Herausforderung für die Soziale Arbeit. In G. Cleppien & U. Lerche (Hrsg.), *Soziale Arbeit und Medien* (S. 105–115). VS.
- Klein, R. & Kannicht, A. (2020). *Einführung in die Praxis der systemischen Therapie und Beratung* (4. Auflage). Carl Auer Verlag.
- Knatz, B. & Schumacher, S. (2019). *Mediale Dialogkompetenz: Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen am Telefon und im Chat*. Springer Berlin / Heidelberg.
- Nerdinger, F. W. (2014). Interaktion und Kommunikation. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Springer-Lehrbuch. Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl., S. 55–70). Springer.
- Patrzek, A. (2021). *Systemisches Fragen: Professionelle Fragetechnik für Führungskräfte, Berater und Coaches*. SpringerLink Bücher. Springer Gabler.
- Reißmann, W. (2020). Digitale Kommunikation. In S. Schinkel, S.-M. Köhler, F. Hösel, A. König, E. Schilling, J. Schreiber, R. Soremski & M. Zschach (Hrsg.), *Zeit im Lebensverlauf: Ein Glossar* (1. Aufl., S. 105–110). transcript Verlag.
- Rogers, C. R. (1972). *Die nicht-direktive Beratung*. Kindler.

- Schmitz, L. (2011): *Lösungsorientierte Gesprächsführung. Übungen und Bausteine für Hochschule, Ausbildung & kollegiale Lerngruppen* (2. Auflage). Borgmann.
- Schulz von Thun, F. (2019). *Miteinander reden: Störungen und Klärungen: allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Rororo. Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Stanik, T. & Maier-Gutheil, C. (2020). Online-Beratung – Formate, Anforderungen, Befunde. *Kontext*, 51(2), 110–122.
- Trevino, L. K., Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1990). Understanding Managers' Media Choices: A Symbolic Interactionist Perspective. In J. Fulk (Hrsg.), *Organizations and communication technology* (S. 71–94). Sage Publications.
- Troja, M. (2015). Erfolg auch bei Misserfolg: Auftragsgestaltung in hierarchischen Strukturen. *Konfliktdynamik*, 4(1), 72–77.