

# Didaktische Projektbegleitung als produktiver Beratungsansatz für die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten

STEFAN FROHWEIN

ALEXANDER KORZEKWA

MARC KRÜGER

## Kurz zusammengefasst ...

*Zur Entwicklung zielgruppengerechter, erfolgreicher Angebote der Wissenschaftlichen Weiterbildung ist ein hohes Maß an didaktischer Expertise notwendig, die nicht in jeder Hochschuleinrichtung im notwendigen Maß vorhanden ist. Einrichtungen der Wissenschaftlichen Weiterbildung können jedoch Hochschuleinrichtungen hierbei in Form einer "Didaktische Beratung" unterstützen. Zu diesem Zweck wurden an der Leibniz Universität Hannover in den vergangenen Jahren drei Beratungsansätze entwickelt, wovon die so genannte "Didaktische Projektbegleitung" für die wissenschaftliche Weiterbildung von besonderem Nutzen ist. Dieser Beratungsansatz wird in diesem Beitrag beschrieben und anhand von zwei realen Fällen veranschaulicht.*

## 1 Von der Bereitstellung digitaler Medien zur Didaktischen Beratung

Digitale Medien haben in den vergangenen Jahren einen hohen Stellenwert in der Bildungsarbeit und in der Hochschullehre erlangt. Viele Bildungseinrichtungen verfügen mittlerweile über Lernmanagement-Systeme (LMS) mit verschiedensten Einsatzmöglichkeiten. Darüber hinaus verbreiten sich weitere Lerntechnologien wie z.B. Vortragsaufzeichnungen oder ePortfolios an den Hochschulen rasant. Mit dieser Entwicklung einhergehen Lehr-/Lernkonzepte wie Blended Learning, Tele- oder Just-in-time-Teaching. Auch die Wissenschaftliche Weiterbildung kann hiervon profitieren und ist gefordert, bei diesen Entwicklungen auf dem Laufendem zu bleiben. Ein für didaktische Expert/innen nicht leichtes Unterfangen - für didaktischen Novizen eine mitunter kaum zu bewältigende Aufgabe.

Seit Mitte der 2000er Jahre haben sich an vielen Hochschulen Einrichtungen entwickelt, die sowohl digitale Medien, als auch hierzu passende Weiterbildungen bereitstellen. Dabei wurde schnell klar: Dieses Angebot ist um eine Beratung zum

Einsatz digitaler Medien zu ergänzen, welche nicht auf den technischen Aspekt reduziert ist, sondern im didaktischen Sinne ganzheitlich geleistet werden muss. Ohne die Lehr-/Lernbedingungen und Lernziele zu kennen, die vom Lehrenden präferierten Lehr-/Lernmethoden oder die Kenntnisse und Fertigkeiten der Lernenden lassen sich methodische Empfehlungen kaum professionell leisten. Diese ganzheitliche Betrachtung macht aus einer Beratung für digitale Medien in der Lehre eine - von uns so bezeichnete - "Didaktische Beratung".

Dem Anspruch einer ganzheitlichen Didaktischen Beratung fühlen wir uns an der Zentralen Einrichtung für Weiterbildung (ZEW) der Leibniz Universität Hannover (LUH) seit vielen Jahren verpflichtet. Schon 2004/05 ist ein erster Beratungsansatz (Albrecht/Frommann/Phan Tan 2005) entwickelt worden, der im Laufe der Jahre verwendet und immer wieder weiterentwickelt wurde (Beckmann/Krüger 2014; Krüger 2013). Inzwischen sind drei aufeinander aufbauende Beratungsansätze entstanden, wovon der jüngste besonders die Belange der Wissenschaftlichen Weiterbildung bedient und von uns als "Didaktische Projektbegleitung" bezeichnet wird. Dieser Beratungsansatz wird inklusive zwei Beispielen in diesem Beitrag vorgestellt. Hierfür wird eingangs der Begriff Didaktische Beratung erläutert.

## 2 Einführung in die Didaktische Beratung

Die der Didaktischen Beratung zugrunde liegenden Vorarbeiten finden sich detailliert bei Beckmann und Krüger (2014) sowie bei Krüger (2013) und können in diesem Beitrag nur angerissen werden. Hierfür werden wir die Entwicklung des Begriffs Didaktische Beratung kurz erläutern: Beim Blick in die pädagogische Literatur zum Thema Didaktischen Beratung musste ein Erkenntnisdefizit konstatiert werden (Krüger 2013). Daraufhin haben wir den Fokus weiter gefasst und die Erkenntnisse zur Beratungspsychologie sondiert. Dort fanden sich wertvolle Hinweise, wie Beratung

erfolgreich zu gestalten ist. Ansätze der Klienten zentrierten Gesprächsführung etwa haben etablierte Gesprächstechniken hervorgebracht. So werden beispielsweise Mitfließen/aktives Zuhören, Strukturieren, Spiegeln, Lenken, Feedback geben und Informieren als zentrale Techniken empfohlen (Rogers 1993). Auch sollte ein Beratungsgespräch Echtheit, Kongruenz, Wertschätzung und Empathie an den Ratsuchenden vermitteln (Bovet/Frommer 2001, S. 38ff).

Weiter muss zwischen Fachberatung (oder auch Expertenberatung) einerseits und Prozessberatung andererseits unterschieden werden (Rohr/Wegener 2012; Schein 2003). Darüber hinaus gibt es integrative Ansätze, die beide vereinen (Königswieser/Sonuç/Gebhardt 2005; Reiber 2013) und genau hier sehen wir die Didaktische Beratung verortet (Beckmann/Krüger 2014). Eine integrative Fach- und Prozessberatung unterstützt den Lehrenden methodisch bei der Entwicklung seines Lehr-/Lernangebotes - sie moderiert den Prozess der Entwicklung. Sie gibt in diesem Prozess aber auch inhaltliche Impulse, d.h. der Beratende liefert didaktische Erkenntnisse und Vorschläge für die Gestaltung des Lehr-/Lernangebotes. Die Moderation in der Prozessberatung erfolgt dabei aber nicht losgelöst von didaktischen Erkenntnissen. Im Gegenteil, sie berücksichtigt explizit didaktische Theorien und Modelle wie z.B. das Berliner Modell (Heinemann/Otto/Schulz 1979), Constructive Alignment (Biggs/Tang 2011), Lernziel-taxonomien (z.B. Bloom 1972) und Erkenntnisse aus der Erwachsenenbildung, wie z.B. die von Siebert angeführten didaktischen Prinzipien (Siebert 2009). Didaktische Theorien bilden einen Kompass für den Beratenden, anhand dessen der Dialog mit dem Ratsuchenden geführt wird.

Unter einer Didaktischen Beratung verstehen wir folglich eine integrierte Fach- und Prozessberatung, bei der ein/e Lehrende/r durch eine/n didaktischen Experten/in bei der Identifikation und Lösung von Bildungsproblemen und/oder bei der Gestaltung von Lehr-/Lernprozessen methodisch begleitet und durch seine/ihre didaktische Expertise unterstützt wird. Auf dieser Definition aufbauend sind zunächst zwei Beratungsansätze entstanden, die unterschiedliche Beratungsanliegen bedienen. Dies ist die Optimierungsorientierte-didaktische Beratung, welche einfache Beratungsanfragen beantwortet, z.B. ein Lehrender möchte eine bestimmte Methode in einer bestehenden Lehrveranstaltung einsetzen. Komplexere Beratungsanfragen, die das Ziel haben ein gesamtes Lehr-/Lernkonzept zu entwickeln, bezeichnen wir hingegen als Gestaltungsorientierte-didaktische Beratung. Beide Beratungsansätze genügen jedoch nicht den Anfragen aus der Wissenschaftlichen Weiterbildung, weshalb wir darüber hinaus einen dritten Beratungsansatz, die Didaktische Projektbegleitung, entwickelt haben.

### 3 Die Didaktische Projektbegleitung

Die Didaktische Projektbegleitung stellt eine intensive Form der Beratung dar und erfordert, dass die didaktisch Beratenden an allen Phasen der Erarbeitung sowie der erstmaligen

Durchführung eines Weiterbildungsangebotes aktiv beteiligt sind. Im Vergleich zu den beiden anderen beschriebenen Beratungsansätzen findet in der Didaktischen Projektbegleitung eine Verschiebung der Rollen statt. Statt als außenstehende Impulsgeber agieren die Beratenden als aktive Mitgestalter, die das Weiterbildungsangebot auch implementieren und bisweilen durchführen. Wie die Didaktische Projektbegleitung in der Praxis aussieht, haben wir in fünf aufeinander aufbauenden Phasen dargelegt:

1. Phase „**Analyse**“: In der Analysephase stehen zunächst die Klärung des Bildungsbedarfs und der intendierten Lernziele im Vordergrund. Sind die Lernziele erfasst, gilt es zu prüfen, ob das Weiterbildungsangebot am Markt erfolgreich platziert werden kann.
2. Phase „**Didaktisches Design**“: Die Erarbeitung des Didaktischen Designs ist ein iterativer Prozess, in dem der Stimme des didaktisch Beratenden ein großes Gewicht zufällt. Das „Berliner Modell“ von Heinemann, Otto und Schulz (1979) lässt sich als Orientierung nutzen, um vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Analysephase gemeinsam von einem ersten Brainstorming ausgehend die Lernziele, Inhalte, Methoden und Medien zu bestimmen und dabei Schritt für Schritt einen Entwurf für das Weiterbildungsangebot zu erarbeiten. Dabei sind Sprünge vom Didaktischen Design zurück in den Entwurf keineswegs selten.
3. Phase „**Implementierung**“: Auch die Implementierung des Weiterbildungsangebotes unterliegt einer intensiven Mitwirkung durch die didaktisch Beratenden. Gemeinsam mit dem Ratsuchenden erarbeiten sie das spezifische Weiterbildungsangebot. Die Ratsuchenden sind dabei für die inhaltliche Aufbereitung der Lerninhalte zuständig, die Didaktiker für die Beratung bei dessen Ausgestaltung.
4. Phase „**Durchführung**“: Die Durchführung kann auf zwei Weisen realisiert werden. Die erste ist, dass die didaktisch Beratenden nur beobachtend und für Nachfragen zugegen sind. Sie nehmen in Bezug auf die Realisierung des Weiterbildungsangebots eine passive Rolle ein. Es ist aber ebenso denkbar, dass sie in die Durchführung z.B. als Tutor, Veranstalter und Organisator eingebunden werden. Es bleibt im Einzelfall abzuwägen, welche Vorgehensweise sich empfiehlt und ist letztlich auch eine Frage der zur Verfügung stehenden Ressourcen.
5. Phase „**Evaluation**“: Begleitend zur Durchführung sowie bei Abschluss sollte das Weiterbildungsangebot evaluiert werden. Sinn und Zweck der formativen und summativen Evaluation ist es, über den gesamten Verlauf, Unzulänglichkeiten aufzuzeigen und das Didaktische Design sowie die Implementierung den Erfordernissen anzupassen.

Begleitend zum gesamten Vorhaben und damit über alle Phasen hinweg übernehmen die didaktisch Beratenden auch Aufgaben des Projektmanagements. Das muss nicht federführend für das gesamte Vorhaben sein, aber es ist federführend für alle didaktischen Aspekte zu leisten. Die vorgestellten fünf Phasen strukturieren das Vorgehen zur Entwicklung interdisziplinärer Weiterbildungsprojekte. Anhand der folgenden beiden realen Fälle zeigt sich, wie sie sich gemäß der fünf Phasen in der Praxis ausgestalten kann.

### 3.1 Fall „Optimierung von Fertigungsprozessen“

Im durch den Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) geförderten Projekt „CAPE“ wurde das Wissen über neue Fertigungstechniken aus dem Institut für Fertigungstechnik und Werkzeugmaschinen (IfW) der LUH in kleine und mittlere Unternehmen transferiert. Inhalte des Weiterbildungsangebotes waren verschiedene Aspekte der Digitalen Fabrik sowie der CAx-Technologie, welche für verbesserte Produktionsabläufe und Qualitätssteigerungen relevant sind.

Die ZEW leistete hier die Didaktische Projektbegleitung und entwickelte gemeinsam mit dem IfW eine mehrwöchige Blended Learning Weiterbildung, die Zeiten des Präsenz- mit Zeiten des Online-Lernens kombinierte und durch eine begleitende Projektarbeit einen hohen Lerntransfer sicherstellte.

In der Analysephase zeigte sich in diesem Fall durch eine Zielgruppenbefragung, dass die ursprünglich antizipierten Lernziele nicht mit den von den Firmen genannten Lernzielen übereinstimmten, so dass Änderungen vorgenommen werden mussten. Neben den ursprünglich fokussierten Spezialfähigkeiten wurden so weitere, für die Zielgruppe relevante Themen wie Qualitätsorientierung oder Verständnis für vor- und nachgelagerte Arbeitsschritte aufgegriffen.

Die zu erwartenden Bildungserfahrungen der adressierten Techniker und Meister wurden beim gemeinsamen Didaktischen Design der Weiterbildung berücksichtigt. Die Projektpartner einigten sich auf ein zu nutzendes LMS und die Kombination von Online- und Präsenzphasen. Hierdurch sollten zeitliche Flexibilität in Selbstlernphasen und gleichzeitig die Möglichkeit zum persönlichen Austausch vor Ort gegeben werden. Der Lerntransfer der Weiterbildung in das eigene berufliche Umfeld sollte sichergestellt werden, indem die Teilnehmenden ein eigenes Projekt während einer hierfür eingerichteten Lernphase in ihrem Betrieb umsetzen.

Die **Implementierung** erfolgte schließlich in einem iterativen Prozess, bei dem in unterschiedlicher Intensität die Verwendung einzelner Inhalte und Methoden im Detail verhandelt wurden. Dabei mussten viele Lerninhalte auf die Zielgruppe zugeschnitten und digital aufbereitet werden. Die ZEW zeigte dem IfW, wie dies zu bewerkstelligen war und sichtete regelmäßig die Ergebnisse. Es zeigte sich, dass die Projektpartner mit ihren unterschiedlichen Kompetenzen jeweils als Korrektiv bei der Implementierung des

Weiterbildungsangebotes wirkten und sich der Blick aus verschiedenen Perspektiven zur Optimierung des Angebots bezahlt machte.

In der **Durchführung** stellten beide Einrichtungen (IfW und ZEW) in den zwei Onlinephasen und den rahmenden drei Präsenzseminaren je einen Dozenten, welche mit unterschiedlichem Schwerpunkt die (Online-)Diskussion moderierten, auf fachliche Fragen antworteten, Aufgaben stellten und zur Projektarbeit anleiteten.

Das Projekt endete mit einer **Evaluation**, die einige der Weiterbildung nachgelagerte persönliche Interviews umfasste, so dass auch eine qualitative Untersuchung geleistet wurde. Hierbei konnten neben den Erfahrungen der Teilnehmenden weitere Anhaltspunkte zu den Rahmenbedingungen wissenschaftlicher Weiterbildung und den Motivationslagen der Zielgruppe erhoben werden.

Das **Projektmanagement** wurde so gehandhabt, dass die Projektleitung von der Formulierung der Arbeitspakete bis hin zum Projektbericht beim IfW lag. Einzelne Projektphasen und Arbeitspakete wurden, wo möglich, deutlich ausformuliert und einem der beteiligten Einrichtungen als verantwortlich zugeordnet. Auf diese Weise ergab sich ein strukturiertes Vorgehen und es konnten größtenteils klare Zuständigkeiten für bestimmte Arbeitspakete ermittelt werden. Abstimmungsprozesse fanden in persönlichen Arbeitstreffen und medial unterstützt statt, wobei eine Dateiablage genutzt wurde und auch ein gemeinsamer Blog sich als bereichernd erwies. Im Blog wurden aktuelle Entwicklungen aus Sicht der Projektbeteiligten dokumentiert und konnten in dieser Form vom Projektpartner schnell gesichtet, reflektiert und mit Anpassungen für das Weiterbildungsangebot beantwortet werden.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass laut Aussage des IfW durch die intensive Zusammenarbeit mit der ZEW die Sensibilität für didaktisches Handeln deutlich gesteigert werden konnte. D.h. das Weiterbildungsangebot hätte in dieser hohen Qualität vom IfW alleine nicht erarbeitet und durchgeführt werden können.

### 3.2 Fall „Management of Internationalisation“

Bei der Weiterbildung „Management of Internationalisation“ handelt es sich um ein neues Angebot des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD), welches von ihm finanziert und vom Hochschulbüro für Internationales (HI) der LUH in Kooperation mit der ZEW entwickelt und durchgeführt wird. Diese Weiterbildung ist Bestandteil des so genannten DIES Programms (Dialogue on Innovative Higher Education Strategies), mit dem der DAAD Hochschulen in Entwicklungs- und Schwellenländern dabei unterstützt, universitäre Managementprozesse zu professionalisieren und die Qualität von Studienprogrammen zu verbessern. Zentraler Lerngegenstand dieser Weiterbildung ist der Entwurf

und die Umsetzung eines so genannten „Personal Action and Learning Plan“ (PALP), der im LMS ILIAS realisiert wird und eine Form von prozesshafter Projektdokumentation darstellt. Er dient dazu, zwischen den vermittelten Lerninhalten und der Institution der einzelnen Teilnehmenden eine Brücke zu schlagen. Sie setzen ein selbst gewähltes Projekt an ihrer Heimatinstitution um und werden dabei durch Mentoren unterstützt.

Für diese Weiterbildung gab es keine Marktanalyse, da der DAAD regen Zulauf bereits bei anderen Weiterbildungsangeboten verzeichnet und eine starke Nachfrage gesichert schien. Die Zielgruppe ließ sich auf der einen Seite gut eingrenzen: Akademiker in Hochschulen, die mit der Internationalisierung betraut sind. Auf der anderen Seite ließ die Zusammensetzung aus verschiedensten Nationalitäten ebenso verschiedene Lernkulturen erwarten. Der Lehr-/Lernprozess musste aus diesem Grund für die Lernenden einfach nachzuvollziehen sein und möglichst wenige Interpretationen darüber zulassen, welche Lernhandlungen von den Teilnehmenden erwartet wurden.

Für die Erstellung des **Didaktischen Designs** stellten die Ratsuchenden des HI die Inhalte, Lernziele und organisatorischen Rahmenbedingungen vor. Diese umfassten eigene Wünsche sowie spezielle Wünsche des DAAD. Gemeinsam mit den didaktisch Beratenden der ZEW wurden diese gesichtet, reflektiert und ein grober Entwurf erarbeitet, wie die Weiterbildung durchgeführt werden kann. Unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen wurde dieser Entwurf schrittweise spezifiziert. Die didaktisch Beratenden moderierten und dokumentierten dabei den Prozess.

So entstand ein Ablaufplan, der die Inhalte, die Lehr-/Lernhandlungen aller Beteiligten, die bereitzustellenden Medien, die organisatorischen Zuständigkeiten und einiges mehr umfasste. Über einen Zeitraum von vier Monaten gab es fünf gemeinsame Sitzungen (je 3-4 Zeitstunden), zwischen denen die Mitarbeitenden des HI und der ZEW den Ablaufplan weiter ausdifferenzierten (mehrere Personenwochen Aufwand).

Bei der **Implementierung** der Weiterbildung übernahm die ZEW die Bereitstellung der Lerntechnologien, die Schulung der Mentoren und Lehrenden im Umgang damit und die Schulung im Tele-Tutoring. Dabei wurde sichergestellt, dass das Didaktische Design von allen Beteiligten richtig verstanden wurde.

Bei der **Durchführung** übernahm die ZEW zu Beginn die Rolle der Lehrenden, die mittels Schulungen durch die PALP-spezifischen Arbeitsschritte (regelmäßige Dokumentation und Interaktion online) lotste. Der Lehr-/Lernprozess wurde durch den Einsatz von Handouts und Videos sowie die begleitende Beantwortung und Zusammenstellung häufiger Fragen (FAQ) umfangreich erläutert. Zusätzlich kam der ZEW im Übergang von der Präsenz- zur Online-Phase die Aufgabe zu, Inaktivität der Teilnehmenden festzustellen, die zustän-

digen Mentoren zu aktivieren und zu gelungener Moderation anzuleiten.

Regelmäßige Treffen, als traditioneller Ansatz der **Projektleitung**, überprüften, ob alle Vorbereitungen seitens der Projektbeteiligten termingerecht geleistet wurden. Insbesondere durch ein sehr kollegiales Miteinander und dem Fokus auf die Weiterbildung, gelang ein schlüssiges Didaktisches Design, dessen Schwach- und Gelenkstellen sich für Folgedurchgänge gut analysieren lassen. Das gewählte LMS ILIAS wurde für die Dokumentation des Projektfortschritts als Dateiaustauschplattform eingesetzt und mittels systemeigener Umfragefunktionen für **Zwischenevaluationen** genutzt.

Die Didaktische Projektbegleitung wurde von den Ratsuchenden insgesamt als sehr hilfreich wahrgenommen. In der Konzeption und fortlaufenden Verbesserung der Weiterbildung wurde die ZEW als Experte im Bereich Methodik und technische Realisierbarkeit wahrgenommen.

#### 4 Nutzen für die Wissenschaftliche Weiterbildung

Didaktische Beratung im Allgemeinen und die Didaktische Projektbegleitung im Speziellen werden an der ZEW immer mehr nachgefragt. Die wachsende Nachfrage hat unserer Ansicht nach mehrere Ursachen: Zum einen können didaktisch Beratende den Ratsuchenden für eine Weiterbildungsidee einen Fundus an Methoden und Medien vorstellen, die ihnen häufig unbekannt sind. Zum anderen sind die didaktischen Beratenden in der Lage deren Passung zu beurteilen und z.B. vom Einsatz ungeeigneter Lerntechnologien abzuraten. Der Anreiz für die Ratsuchenden liegt darüber hinaus in der Möglichkeit, keine didaktische Expertise für die Entwicklung eines Weiterbildungsangebotes mitbringen zu müssen, sondern diese Kompetenz als Dienstleistung einkaufen zu können.

Die Didaktische Beratung stellt jedoch hohe Anforderungen an die Durchführenden. Sie ist eine Kombination aus Fach- und Prozessberatung und muss reflektiert und fundiert geschehen, darf also nicht auf didaktische Theorien verzichten. In Beratungsgesprächen selbst ist eine Moderation dringend angeraten, weshalb wir empfehlen, dass stets zwei didaktisch Beratende zusammen mit den Ratsuchenden arbeiten. Da die Didaktische Projektbegleitung hohe Anforderungen an die Beratenden stellt, besteht unserer Ansicht nach die Notwendigkeit, hierfür zu qualifizieren.

Die Erfahrungen mit der Didaktischen Projektbegleitung sind positiv. Das strukturierte, zum Teil am klassischen Projektmanagement angelehnte Vorgehen generiert Vertrauen und vermittelt Sicherheit zwischen dem/der Ratsuchenden und dem/der didaktisch Beratenden. Auf dieser Basis entsteht beim Ratsuchenden die Bereitschaft einen didaktisch Beratenden in sein Weiterbildungsprojekt aufzunehmen und mit den notwendigen Ressourcen auszustatten. Didaktische Projektbegleitung schafft es, Einrichtungen bei der Entwick-

lung von Angeboten für die Wissenschaftliche Weiterbildung zu unterstützen und so die Zusammenarbeit zwischen Fakultäten und Einrichtungen der Wissenschaftlichen Weiterbildung zu stärken. Sie ist darüber hinaus auch interessant für Weiterbildungsanbieter außerhalb von Hochschulen, wie mehrere entsprechende Aufträge für die ZEW belegen.

## Literatur

Albrecht, R./Frommann, U./ Phan Tan, T.-T. (2005): Integrierte e-Learning-Services als Grundlage von qualifiziertem e-Learning an Hochschulen: Das Beispiel Hannover - Braunschweig. In: Zeitschrift für Hochschuldidaktik, 2005(3), S. 64-79.

Beckmann, M./Krüger, M. (2014): Professionell beraten: Ergebnisse einer Expertenbefragung zu erforderlichen Kompetenzen von Beratern in der Hochschuldidaktik. Veröffentlicht als technischen Bericht in der Technische Informationsbibliothek u. Universitätsbibliothek, Hannover.

Biggs, J./Tang, C. (2011): Teaching for Quality Learning at University. Maidenhead: McGraw-Hill and Open University Press.

Bloom, B. S. (1972) (Hrsg.): Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich. 4. Aufl.. Weinheim und Basel: Beltz.

Bovet, G./Frommer, H. (2001): Praxis Lehrerberatung - Lehrerbeurteilung: Konzepte für Ausbildung und Schulaufsicht. 2. Aufl.. Baltmannsweiler: Schneider.

Heimann, P./Otto, G./ Schulz, W. (1979): Unterricht: Analyse und Planung. 10. Aufl.. Hannover: Schroedel.

Königwieser, R./Sonuç, E./Gebhardt, J. (2005): Integrierte Fach- und Prozessberatung. In: Mohe, M. (Hrsg.): Innovative Beratungskonzepte. Leonberg: Rosenberger, S. 71-92.

Krüger, M. (2013): Hinwendung zu einer professionalisierten didaktischen Beratung. Begründung, Erkenntnisstand und Einsatzbeispiel. In: Krüger, M./Schmees, M. (Hrsg.): E-Assessments in der Hochschullehre. Einführung, Positionen & Einsatzbeispiele. Frankfurt a. M.: Peter Lang., S. 96.

Mutzeck, W. (2008): Kooperative Beratung: Grundlagen, Methoden, Training, Effektivität. 6. Aufl.. Weinheim: Beltz.

Reiber, W. (2013): Vom Fachexperten zum Wissensunternehmer. Wiesbaden: Springer Gabler.

Rohr, D./Wegener, A. (2012): Lehrcoaching: Ein systemisches Konzept zur individuellen Beratung. In: Behrendt, B./Szczyrba, B./Voss, H.-P./Wildt, J. (Hrsg.): Neues Handbuch Hochschullehre. Berlin: Raabe, L 3.8.

Rogers, C. R. (1993): Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Frankfurt a. M.: Fischer TB.

Schein, E. (2003): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln: EHP.

Siebert, H. (2009): Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Didaktik aus konstruktivistischer Sicht. 6. Aufl.. Augsburg: ZIEL.

Tjettmers, S./Grüter, M./Krüger, M./Steffen, R./ Dräger, S./Rhein, R./Bott, O. (erscheint 2014): Professionalisierung der Beratung zum Einsatz digitaler Medien in der Lehre: Das Weiterbildungskonzept „Hochschuldidaktische Beratung“. Tagungsband „Teaching Trends“. Münster: Waxmann.

## Autoren

Stefan Frohwein, B.A.  
frohwein@elsa.uni-hannover.de

Alexander Korzekwa, M.A.  
korzekwa@elsa.uni-hannover.de

Dr. Marc Krüger  
krueger@elsa.uni-hannover.de