

Roundtable Coaching 31. Jan. 2024

Die Kunst des Dialoges

Qualifizierung professioneller Alltagsdialoge durch Third Generation Coaching

Reinhard Stelter

Professor, Ph.D. (Psych.)
Akkred. Coaching-Psychologe (ISCP)
Leiter der Coaching Psychology Unit, NEXS,
University of Copenhagen

E-Mail : rstelter@nexs.ku.dk
www.rstelter.dk
www.nexs.ku.dk/coaching
www.nexs.ku.dk/coachingforedrag



Ein wenig über mich

- Professor für Sport- und Coaching-Psychologie, Uni Kopenhagen
- Akkred. Coaching-Psychologe (ISCP) in eigener Praxis , Mentor in 2 Mentoringprogrammen
- Doktor der Psychologie , ausgebildet Psychotherapeut
- Gastprofessor an der Copenhagen Business School – Weiterbildungsstudiengang: Master of Public Governance
- Course director an der Copenhagen Summer University: [Nachhaltige Führung : Coaching, Kierkegaard und Führung](#)
- Dozent am Copenhagen Coaching Center: Studium zum Master of Business Coaching (EMCC akkred.)
- Lebt seit 1984 in Dänemark, verheiratet, 1 Tochter, 1 Enkelkind
- www.rstelter.dk



Reinhard Stelter

2

„Die Kunst, im Dialog zu verweilen“ in mehreren Sprachen



Coaching
Book of the year 2019

3

Meine Ambition

- ❑ **Nachhaltige Dialoge entwickeln –“innere Nachhaltigkeit“**
- ❑ Der Coach als Dialogführer (Coach) ist gleichzeitig **Mitmensch**
- ❑ Der Dialogpartner (Coachee oder Coachingpartner) soll sich letztlich vom Dialogführer (z. B. der Coach) **befreien**
- ❑ Wichtig ist die **Verankerung in einigen persönlichen Werten** zu finden
- ❑ Ich möchte Sie einladen, mit mir einen Traum über das Führen von Dialogen zu teilen, der **letztlich beide Parteien bereichert**

Coaching als ausgemergeltes Konzept

Ich ziehe folgende Begriffe vor:

- Fruchtbare Dialoge
- Nachhaltige Dialoge
- Transformative Dialoge**
- Professionelle Alltagsdialoge**



Reinhard Stelter

5

Die drei Generationen des Coachings – ein Gespräch mit unterschiedlichen Perspektiven

Coaching der 1. Generation

Problem-/Zielperspektive

Coaching der 2. Generation

Lösungs-/Zukunftsperspektive

systemisch-konstruktionistisch-lösungsfokussiert

Coaching der 3. Generation

Reflexionsperspektive

Mein Interesse



Reinhard Stelter

Reinhard Stelter

Dias6

Third generation coaching

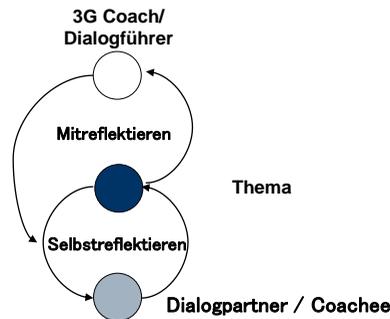
Der Coachen als **mitreflektierender** Partner



- Der Coach unterstützt seine Partner*in bei der Selbstreflexion
- Der Coach fungiert im Dialog als Zeuge/Mitreflektierender
- Der Coach ist Mitmensch und Mitgestalter im Dialog

Zum Teil asymmetrische Beziehung

In Phasen symmetrische Beziehung

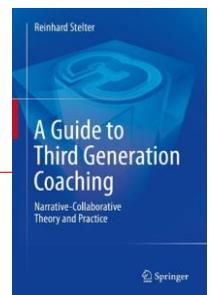


Reinhard Stelter

7

Warum 3G Coaching / transformative Gespräche?

- **Mit Blick auf die gesellschaftliche Veränderungen**
- **Es ist notwendig, sich auf eine neue Art und Weise zu begegnen, bei der die Lösung nicht im Voraus gegeben ist**
- **Fokus auf Sinnstiften durch Werte-Reflexion**



Reinhard Stelter



Coaching in seiner sozialen und gesellschaftliche Verankerung

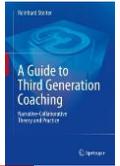
Reinhard Stelter

Gesellschaftliche Herausforderungen wirken sich auf Dialogprozesse aus (Stelter, 2014)

- Wir leben in einer hyperkomplexen Gesellschaft (Luhmann, 1997)
 - ... in einer Müdigkeitsgesellschaft (Han, 2010)
 - ... in einer von Beschleunigung geprägten Gesellschaft (Rosa, 2005)
 - ... In der Selbstreflexivität eine Grundvoraussetzung ist (Giddens, 1991)
 - ... wo Identität und Selbstinszenierung in seiner relationellen Verankerung zu einem zentralen Thema für den Einzelnen werden (Gergen, 2006)
 - ... in der Andreas Reckwitz (2019) von erschöpfter Selbstverwirklichung spricht.
- **Die Frage nach Sinn und Werten wird dringender zur Orientierungsfindung → deshalb transformativen Dialogen**

Reinhard Stelter

10



Das Coaching gesellschaftliche Basis

Wissen und situiertes Lernen

- Ehemalige „Autoritäten“ (einschließlich Führungskräfte) haben **ihr Wissensmonopol verloren**
- Wissen entwickelt und formt sich im **konkreten Kontexten**
- Wissen entwickelt sich überwiegend durch **situierten Lernen** in konkreten Praxisgemeinschaften statt (Wenger, 1998)
- Lernen und Wissensproduktion werden weitgehend von ihrem **Nutzen** für die Prozessbeteiligten bestimmt

Reinhard Stelter

Das Coaching gesellschaftliche Basis

Das Selbst und die Identität – zentrale Themen unserer spät- oder postmodernen Gesellschaft

- ❑ **Identität ist nicht mehr eine stabile Entität, mit der man geboren wird**, sondern ein lebenslanges und niemals endendes persönliches Projekt
- ❑ Gergen: „The postmodern being is a restless nomade“ (1991, S. 173)
- ❑ **Identität** entsteht im **Diskurs** und unterschiedlich in verschiedenen Kontexten: *Patchwork-Identität* beschreibt die Dynamik der Identität
- ❑ **Wertereflexionen** durch philosophisch geprägte Dialoge sind eine Möglichkeit, **Sinnhaftigkeit** zu entwickeln



Reinhard Stelter

Reinhard Stelter

Das Coaching gesellschaftlich Basis

Neue Anforderungen an die Führungs-, Team- und Organisationsentwicklung



Führung ist dialogisch und involvierend

- Es besteht die Notwendigkeit, das **traditionelle Management-Denken** zu reduzieren.
- Die Führungskraft ist nicht länger der/die „Heldenhafte“, sondern Mitautor*in bei der Organisationswirklichkeit, was besondere **diskursive Aufmerksamkeit** erfordert.
- Die Aufgabe der Führungskraft: Mitarbeiter*innen zum Zusammenwirken zu bewegen, gleichzeitig **daran arbeiten**, „**Teil des Teams**“ zu sein .
- Die Führungskraft muss dazu beitragen, Gemeinschaftlichkeit zu entwickeln und sowie **Beziehungen und eine gemeinsame Identität** in der Organisation zu stärken.
- Ziel ist die Entwicklung **einer beziehungsbasierten Organisation**

Reinhard Stelter

Reinhard Stelter

Stress!! Die Müdigkeitsgesellschaft

Byung-Chul Han, 2012



- Das 20. Jahrhundert war das **immonologische Zeitalter**:
 - Es wurde klar zwischen Innen und Außen, zwischen Freund und Feind, zwischen Eigenem und Fremdem unterschieden. Virus als Metapher.
- Heute leben wir unter **der Herrschaft der Positivität**
 - Übersättigung, Überproduktion, Überkapazität, Überkommunikation, Hyperaktivität, Multitasking, flache Aufmerksamkeit
 - Die Folge können Erschöpfung, Müdigkeit, Depression, ADHS, Erstickungsgefühle angesichts dieses *Übermaßes an Anforderungen*.
- Der Mensch wird **zum Leistungssubjekt** und sein eigenen Feind
- Macht wächst durch **eigene Leistungsanforderungen**, die nur zu einem geringeren Teil durch Fremde initiiert ist – Motto: *Yes, I can!*
- **Kontrollgesellschaft** : Die Disziplin wird durch die Individualisierung des Einzelnen und seine eigenen Leistungsanforderungen intensiviert (mehr)

Reinhard Stelter

Gegengewicht zur Müdigkeitsgesellschaft



- **Vita contemplativa**
- Kontemplation, „Die Kunst des Verweilens“ – die Kunst des Verweilens.
 - Die kontemplative *Epoché* (Heidegger)



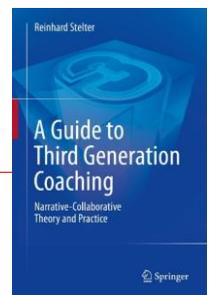
Reinhard Stelter

3G Coaching / Third Generation Coaching

Mein Motto dazu:

***In true dialogue,
both sides are willing to change***

Thich Nhat Hanh
Buddhistischer Mönch und Friedensaktivist



Reinhard Stelter
Reinhard Stelter

Reinhard Stelter

Nur durch den Mitmensch werden wir zum Mensch

- „Ein System, das die Negativität des anderen ablehnt, entwickelt **selbsterstörerische Züge**“ (Han, 2016, S. 7f.)
- Die **Andersartigkeit des anderen** ist Voraussetzung dafür, wachsen zu können
- Jedes Ereignis enthält etwas von der „Negativität“ und fordert uns heraus, **die Realität** neu zu verstehen
- **Die Andersartigkeit, die Stimme, und die Resonanz des Gegenübers** sind die Grundlage dafür, Mensch zu werden



Reinhard Stelter

Abteilung für Coaching-Psychologie, NEXS – Reinhard Stelter

Transformative Gespräche als Grundlage für a lebensspendend Existenz

- Byung-Chul Han (2016) spricht über *Die Austreibung des Anderen*
 - „In Zukunft wird es möglicherweise einen Beruf mit dem Namen ‚Zuhörer‘ geben“ - Warum sagt er das?
 - Han geht davon aus, dass **der/die Andere für uns immer mehr ausgelöscht wird** :
 - **Algorithmen** sind so aufgebaut, dass wir mit dem und denen verknüpft werden, die uns bereits interessieren bzw. die uns ähnlich sind
 - **„Der Terror des Gleichen“ - Echokammern**
 - **Selfi -Manie**: Die innere Leere führt zu einer Selbstdarstellung



18



Der Weg zur Kunst des Verweilens

- Der Dialog lädt **zur Selbstreflexion ein** und baut auf dem **Grundsatz auf**:
*Ich weiß erst, was ich meine, wenn ich **höre**, was ich selbst sage;
ich verstehe mich selbst, wenn ich mich in meinem Gegenüber wiedererkenne*
- Der Dialog zielt auf eine *gemeinsame Reflexion* der Beteiligten ab –
Lernen in einer Dialoggemeinschaft („Community of Practice“).
- Der Dialog soll zum **Perspektivwechsel einladen** – sich selbst aus einer anderen
Perspektive sehen und verstehen lernen
- **„Witness-Thinking“** (John Shotter, 2006) –
Ein Mit-dem-Anderen-in-Berührung-Kommen

Reinhard Stelter

19

Witness-thinking

John Shotter (2006)



- *Witness (dialogic)-talk/thinking* occurs in those reflective interactions that involve our coming into living, interactive contact with an other's living being, with their utterance, with their bodily expressions, with their words, their 'works'. It is a meeting of outsides, of surfaces, of two kinds of 'flesh' (Merleau-Ponty, 1968), such that they come into 'touch' or 'contact' with each other. ...
- In the interplay of living moments intertwining with each other, new possibilities of relation are engendered, new interconnections are made, new 'shapes' of experience can emerge. (p. 600)
- **Coaching bedeutet:**
Mit dem Anderen sein und vom Anderen berührt werden

Reinhard Stelter

20

Witness-Denken

John Shotter (2006)



- *Mitsein (dialogisches) Sprechen/Denken* findet in jenen reflexiven Interaktionen statt, bei denen wir in lebendigen, interaktiven Kontakt mit dem Lebewesen eines anderen kommen, mit seiner Äußerung, seinem körperlichen Ausdruck, seinen Worten, seinen „Werken“. Es ist ein Zusammentreffen von Außenseiten, von Oberflächen, von zwei Arten von „Fleisch“ (Merleau-Ponty, 1968), so dass sie miteinander in „Berührung“ oder „Kontakt“ kommen. ...
- Im Zusammenspiel lebendiger Momente, die miteinander verflochten sind, entstehen neue Beziehungsmöglichkeiten, es entstehen neue Zusammenhänge, es können neue „Formen“ der Erfahrung entstehen. (S. 600)

Reinhard Stelter

Berührtsein und Berühren als besondere Eigenschaften im Gespräch



“At stå ene – ved den andens hjælp”
“Für sich stehen – durch des/der Anderen Hilfe”

Søren Kierkegaard

In: Die Taten der Liebe (1847)



Reinhard Stelter

22

RESONANZ als Inspiration

**Wenn Beschleunigung
das Problem ist,
dann ist Resonanz
vielleicht die Antwort.**

Hartmut Rosa, Deutscher Soziologe



Veröffentlicht 2016

Reinhard Stelter

23

Meine Beziehung zur Resonanz

Zitat aus meinem Buch „Coaching als mitmenschliche Begegnung“

□ Zitat unter: „**Mitgestalten und Kollaborieren im Dialog**“

„Dieses **Mitreflektieren** von Dialogführern oder Gruppenteilnehmern kann als eine Art *Resonanz* in Bezug auf das beschrieben werden, was der im Mittelpunkt stehende Dialogpartner sagt“ (S. 109)

- *Resonanz bedeutet, der* Klangboden für die dargebotenen Worte, Ausdrücke oder Erzählstränge zu sein.
- **Die Worte eines anderen** zu hören ist eine **Begegnung**, ein Austausch von Erfahrungen, Gefühlen und Gedanken, bei dem wir auch über unsere eigenen Erfahrungen, Gefühle und Gedanken nachdenken und diese im Gespräch teilen.



Reinhard Stelter

24

Reinhard Stelter

Wie ist *Resonanz* eine Reaktion auf Beschleunigung?

„Gelingendes Leben ... besteht in einer Form der Weltbeziehung, die in ihrer Tiefenstruktur resonant ist .“

(Rosa, 2016, S. 733)

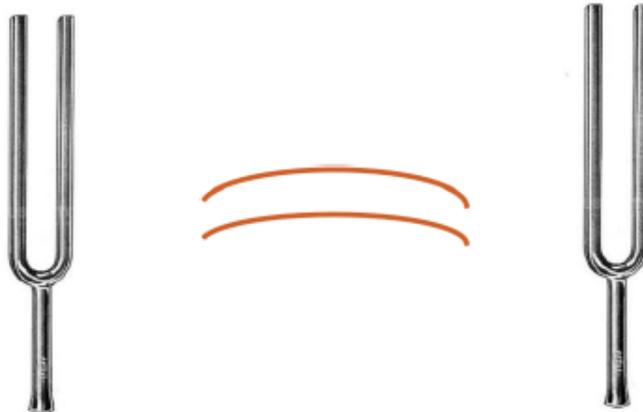


Reinhard Stelter

25

Reinhard Stelter

Resonanz entsteht, wenn der Dialoghalter/Coach als Stimmgabel für die andere Person fungiert



Reinhard Stelter

26

Reinhard Stelter

Resonanz als Grundlage für einfühlsame Gespräche



- Resonanz ist Ausdruck einer **„berührenden“ Art** , sich auf die Welt zu beziehen
- Resonanz bedeutet, sich **mit der Welt auseinanderzusetzen**
- Resonanz beinhaltet immer eine **körperliche Erlebnisdimension**
- Resonanz **setzt Anerkennung** (Honneth) und **Erleben von Selbstwirksamkeit** (Bandura) voraus.

Reinhard Stelter

27

„Heteroentität“ als neuer Weg zur Dialoggemeinschaft

(Ein Begriff, kreiert von meinem Kollegen Ole Fogh Kirkeby)

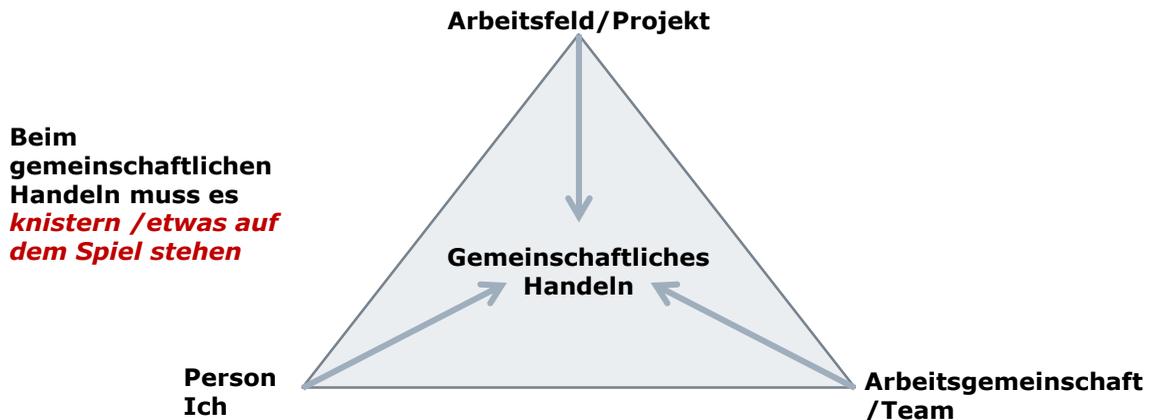
- ❑ **Hetero – der/die andere + εἶναι εἶναι - Sein**
- ❑ **Heteroentität** wird definiert als **mit dem anderen sein auf dessen Prämissen** und **durch den anderen mit sich selbst in Kontakt stehen**“.
- ❑ **Gemeinsam etwas hervorbringen, in dem der Einzelne sich selbst mit seinen Idealen, Träumen und zentralen Werten neu entdecken kann.**

Reinhard Stelter

28

Resonanzdreieck

(siehe Stelter, 2023b)



Reinhard Stelter

3 G Coaching

Drei grundlegende Aktivitäten in der Kunst, im Dialog zu verweilen



1. Möglichkeiten zur Sinnschöpfung anbieten

- Bedeutung entsteht im Zusammenspiel von Empfindungen, Reflexion, Sprechen und Handeln

2. Über Werte nachdenken

- Führen, Kommunizieren und Zusammenarbeiten verbessern auf der Grundlage von Werte-Reflexion

3. Raum für die Entfaltung von Erzählungen geben

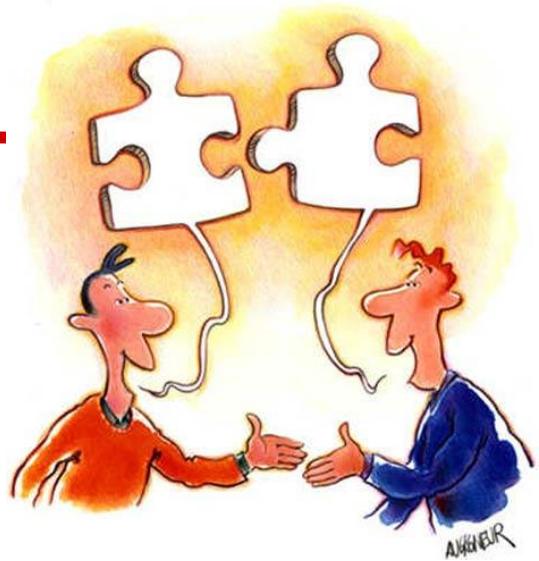
- Erzählungen dienen dazu, Ereignisse zu strukturieren und auf einer Zeitachse zusammenzuführen

Reinhard Stelter

30

Danke für heute!!

www.rstelter.dk
Tel . +45 23445666
E-Mail: rstelter@nexs.ku.dk



31

Literaturhinweise

Stelter, R. (2016). The coach as a fellow human companion. I L. E. van Zyl, M. W. Stander, & A. Odendaal (red.), *Coaching Psychology: Meta-Theoretical Perspectives and Applications in Multi-Cultural Contexts*. (s. 47-66). Basel: Springer.

Stelter, R., & Böning, U. (2019). *Coaching als Mitmenschliche Begegnung: Die Kunst zu Verweilen*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22677-0>

Stelter, R. (2022). Die Zukunft des Coachings. I U. Böning, & F. Strikker (red.), *Zur Zukunft des Business Coaching: Stimmen aus der Szene: Von Unternehmen und Verbänden, aus Wissenschaft, Praxis und Ausbildung, aus Sicht der Digitalen Coaching-Provider, aus analogen, virtuellen wie aus agilen Perspektiven* (s. 160-173). Ibidem-Verlag.

Stelter, R. (2022). Third-generation coaching: Theory, research and practice. I J. Passmore, & S. Leach (red.), *Third Wave Cognitive Behavioural Coaching: Contextual, Behavioural and Neuroscience Approaches for Evidence Based Coaches* (s. 283-306). Pavilion Publishing and Media Ltd..

Stelter, R. (2020). Value reflection in transformative dialogue: Socially constructed and phronetic capacity. I A. Arnold, K. Bodiford, P. Brett-McLean, D. Dole, A. M. Estrada, F. Lyon Dugin, B. Milne, W. E. Raboin, P. Torres-Dávila, & C. F. Villar-Guhl (red.), *Social Construction in Action: Contributions from the Taos Institute's 25th Anniversary Conference* (s. 90-96). Taos Institute Publications. WorldShare Books (freier Zugang zum Buch).

De Dominicis, S., & Stelter, R. (2023). A new purpose for Socratic questioning in coaching. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 8(1), 21-32. <https://philosophyofcoaching.org/v8i1/03.pdf>
