

# Gelerntes verlernen, Freiräume (er)schaffen

Warum ein älterer  
Mensch ins Coaching  
kommt, welche Themen  
er besprechen möchte  
und wo seine Ziele liegen,  
recherchierte [Christine Wirl](#).

**F**ranz W., 60, ist im gehobenen Management eines großen Konzerns seit unzähligen Jahren tätig. Er hat im Berufsleben wie auch im privaten Bereich viel erreicht. Er war und ist immer noch fleißig und motiviert, kreativ und mit einer hohen sozialen Kompetenz gesegnet. Die Arbeit und sein Beruf machen ihm viel Freude. Natürlich bemerkt er das Kommen der neuen Generation, vieles verändert sich. Zunächst waren es nur kleine, leise Zeichen, die ihn erkennen ließen, dass er zu den Älteren gehört. Zuerst will er das nicht wahrhaben, dennoch hat er das Gefühl, gerade bei den neuen technischen Errungenschaften

der modernen Zeit nicht ganz am Ball zu sein und auch die neuen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturen beunruhigen ihn. Er bemerkt, dass die jungen Mitarbeiter einfach anders sind als er und seinesgleichen. Sie sprechen eine Sprache, die ihm fremd ist. Auch ihre Lebenseinstellung kann er mitunter nur schwer nachvollziehen. Er kann nicht verstehen, dass dem jungen Dr. M. Freizeit genauso wichtig ist wie das berufliche Fortkommen. »Das war zu meiner Zeit anders«, denkt er, »da hieß es: Karriere machen und dann kam lange nichts«. Er bemerkt, dass neue Werte kommen und dass seine Denkweise nicht mehr





Susanne Oberleitner-Fulmek



Kurt Riemer



Werner Vogelauer



Elfriede Konas



Alfred Freudenthaler



Marian Dermota

»State of the Art« ist. Kann er so weitermachen wie bisher, den Kopf in den Sand stecken, einfach nichts bemerken, nichts ändern, nicht reagieren? Warten bis diese »moderne Welle« vorbei ist?

Er fühlt sich mit der für ihn neuen Situation ehrlich überfordert. Nun wird ihm eine junge, moderne Führungskraft vor die Nase gesetzt. Sein erster Impuls war es, das Unternehmen zu verlassen. Der zweite Impuls war dann der Entschluss, in einem Coaching einen möglichen Weg zu finden. Alfred Freudenthaler (Freudenthaler Training – Coaching – Mediation) schreibt in seiner Master-Thesis zum Thema Coaching von Führungskräften ab 55: »Wenn langjährige Führungskräfte jüngere Vorgesetzte bekommen, kann das Irritationen erzeugen. Jüngere haben oft eine andere Perspektive, vertreten andere Werte und stellen andere Ansprüche an die Art und Weise, wie Führungsarbeit zu gestalten ist.«

Und weiter ist zu lesen: »Unter veränderten Rahmenbedingungen kommt der Impuls, eine Unterstützung in Form von Coaching in Anspruch zu nehmen, mitunter auch von Vorgesetzten. Die deutliche Einladung, die eigene Führungsrolle mit Hilfe eines Coachs zu reflektieren, beinhaltet ja schon den Hinweis, dass der Vorgesetzte bestimmte Defizite wahrnimmt. Gleichzeitig möchten die älteren Führungskräfte das Coaching ja auch nutzen, um gerade bei den gestiegenen Anforderungen mithalten zu können.«

## Erwartungen des Coachee

Mit welchen Erwartungen kommen ältere Menschen zum Coach? Unter welchen Voraussetzungen gehen sie zum Coach? Wie ist ihre Einstellung dazu? Meinen sie, auf Grund des Alters ohnehin schon alles zu wissen? Kommen sie wirklich freiwillig? Denn bekanntlich muss der Coachee aus

ganz freien Stücken kommen, damit Coaching wirkt. Wird er »geschickt«, ist der Coachingprozess mehr oder weniger zum Scheitern verurteilt.

»Sie kommen mit einer sehr positiven Einstellung und hohen Erwartungen, um gute Lösungen zu entwickeln, zum Coaching«, bemerkt Mag. Elfriede Konas (Konas Consulting Unternehmensberatung). »Ich beobachte eine hohe Bereitschaft, die von den Kunden selbst entwickelten Lösungen umzusetzen. Auf Grund ihrer Erfahrungen sind sie aber auch sehr kritisch und stellen hohe Qualitätsansprüche.«

»Sie kommen dann freiwillig zum Coach«, sagt Susanne Oberleitner-Fulmek (ViA Cona GmbH), »wenn sie schon aus der Vergangenheit grundsätzlich gute Erfahrung mit Coaching oder einer anderen Form von individueller Unterstützung mitgenommen haben. Dann sind sie dankbar für jede entlastende Sichtweise und Lösung.«

Dr. Kurt Riemer (Mental & Team Coaching) hat hier andere Erfahrungen gesammelt: »Die Einstellung ist viel skeptischer als bei Jüngeren. Sie empfinden es teilweise fast als Schande, fühlen sich als Versager, wenn sie externe Unterstützung in Anspruch nehmen. Ältere haben zwar mitbekommen, dass es Coaching, Assessments und Aufnahmetests gibt. Sie haben aber geglaubt, dass ihre Generation davon nicht betroffen ist. Werden allerdings die Lösungsschritte gemeinsam erarbeitet, nehmen sie die Coachees gerne an.«

»Es braucht mehr Zeit als bei jüngeren Coaching-Kunden, um eine tragfähige

Vertrauensbeziehung aufzubauen«, sagt Alfred Freudenthaler. »Ihr Bedürfnis ist es zu Beginn weniger, ganz konkrete Lösungen für ganz konkrete Probleme zu finden, sondern es geht darum, zu reden, zu philosophieren, um Lebensrückblick und -vorschau. Natürlich ergeben sich daraus auch

**Sie empfinden es teilweise**

**fast als Schande, fühlen**

**sich als Versager, wenn sie**

**externe Unterstützung in**

**Anspruch nehmen.**

ganz konkrete aktuelle Themen und dann ist die Bereitschaft, die erarbeiteten Lösungen auch umzusetzen, sehr hoch.«

Gerade Führungskräfte im gehobenen Management haben wenig Perspektive, was

die »Zeit danach« betrifft. Mit dem Wort »Pension« fangen sie wenig an. Alfred Freudenthaler macht diesbezüglich eine interessante Beobachtung: »Das Thema der Vorbereitung für die nächste Lebensphase, nämlich Pension, scheint im Coaching ein Tabu-Thema zu sein.«

Viele nützen das Werkzeug Coaching, um Lösungen für Anstehendes zu finden. Je älter ein Mensch wird, umso eingefahrener sind seine Lebensspuren und umso wichtiger ist es, durch ein Coaching aus dieser vertrauten, gewohnten, längst bequem gewordenen Spur herausgerissen zu werden, um mit anderer Sichtweise sein Leben zu betrachten.

## Die Themen des Coachings

Selbstverständlich zeigt sich bei vielen Coachingthemen die Verunsicherung am Arbeitsmarkt, denn bis heute (?) ging doch alles gut. Alles war oder ist doch so wie immer, und jetzt soll plötzlich alles ganz anders sein. Dass sich aus diesem Dilemma eine Vielzahl von Coaching-Themen ent-

wickelt, ist verständlich. Fühlt sich doch beinahe jeder Mensch verunsichert, wenn etwas Neues auf ihn zukommt. Und dann erst recht bei einem »gestandenen« Manager mit 40 oder mehr Jahren Erfahrung. Ältere Arbeitnehmer wollen nicht Tag für Tag vor sich hinarbeiten, irgendwann von den Jüngeren überrollt werden, um dann so schnell wie möglich in den Ruhestand geschickt zu werden. Ältere wollen, genau wie die Jüngeren, ein wertvolles Mitglied im Wirtschaftsleben sein. Aber sie müssen den Sinn ihres Tuns erkennen und müssen auch eine erkennbare Perspektive haben. Coach und Trainer Dr. Werner Vogelaier (Trigon) sagt: »Ihre Themen sind einerseits Anpassungsaufgaben, also wie sie sich weiter engagieren können, wie sie weiterhin aktiv sein können, weil sie nicht auf die Pension warten möchten, sie wollen aber auch nicht Besserwisser spielen.« Kurt Riemer zählt weitere Themen auf: »Noch einmal durchstarten. Bestmöglicher Übergang in die Pension. Sinn des Daseins nach dem Berufsleben. Welche Kompe-

tenzen habe ich und wie vermittele ich sie weiter? Wie komme ich zu mehr Eigenzeit? Wie reduziere ich meinen Arbeitseinsatz? Muss ich mich und wie weit muss ich mich verändern? Warum können mich die anderen nicht so nehmen, wie ich bin? Wer oder was ist daran Schuld oder dafür verantwortlich?« Susanne Oberleitner-Fulmek ergänzt: »Es geht auch um die anderen – das Team, die Mitarbeiter, die Firma: Wie kann ich mein Team besser weiterentwickeln? Wie kann ich die Potenziale noch besser nutzen, die in meinen Mitarbeitern stecken? Wie kann ich mich entlasten – ohne andere zu sehr zu belasten?« DI Marian Dermota (md consult) beobachtet, nachdem Karrieren heute immer früher greifen, dass sich häufig die Frage nach der zukünftigen Position stellt: »Die Frage »Wie kann ich meine Position als 55+ gegenüber den nachdrängenden Jungenergetikern erhalten?« erfordert oft taktisches Geschick, überhaupt dann, wenn jemand einer Frühpensionierung

mit äußerster Skepsis gegenübersteht. Im Bereich leitender Angestellter spielt Geld oft nicht die Hauptrolle, sondern in der Folge das Fehlen einer Vision für die Zeit danach.«

### Ablauf und Methoden

Wie läuft ein Coaching mit einem reifen Coachee ab? Dauert es länger als bei Jüngeren, bis man ein Ergebnis ausgearbeitet hat? Gibt es andere Methoden, andere Fragetechniken bei den reiferen Jahrgängen?

Alfred Freudenthaler weiß, dass das Gespräch wichtiger ist als ein Tool. »Gut angenommen werden dabei z. B. gemeinsame Spaziergänge. Auch ausreichend Zeit ist ein wesentlicher Faktor. Bei Jüngeren geht es um ein klar umrissenes Anliegen, ein knackiges Ziel und auch um *merk-würdige* Coaching-Tools. Hier gilt: je kürzer, desto besser.«

Die eingesetzten Methoden richten sich nach dem Anliegen, nach der Coaching-Erfahrung und nach dem Auftrag an den Coach.

Susanne Oberleitner-Fulmek: »Je mehr an Erfahrung und Alter – desto mehr Gelerntes trägt man bei sich. Diese Fülle an eigener Erfahrung sollen unbedingt als Ressource genutzt werden. Manchmal jedoch geht es darum, Gelerntes wieder zu verlernen, damit der Freiraum für Anderes oder Neues geschaffen wird. Jüngere nutzen gerne Online-Tests, um für sich eine Standortbestimmung zu ermöglichen. Ältere, erfahrene Coachees sind hier entweder bereits übersättigt, bringen häufiger schlechte Erfahrungen mit oder sind dieser Form nicht offen und nicht neugierig genug eingestellt.«

Werner Vogelaier verwendet grundsätzlich keine neuen Modelle oder Instrumente, sondern geht mehr auf die Fähigkeiten und die biografische Situation ein. »Die Coaching-Zeit wird mehr einer positiven Selbstreflexion gewidmet.«

### Angestrebte Ziele

Es stellt sich die Frage, welche Ziele der Coachee 55+ anstrebt, denn dass er so wie bisher nicht weitermachen kann, ist ihm klar geworden, als er den Entschluss zum Coaching fasste. Werner Vogelaier: »So

<b>Live-Coaching</b> Vorbereitung zur ISO-Prüfung 16.-17.01.2013		<b>Jubiläumskonferenz</b> Coaching – Fit for future 12.-13.04.2013	 Entwicklungsberatung  <b>Info &amp; Anmeldung:</b> Trigon Entwicklungsberatung, 8020 Graz T: +43 (316) 40 32 51 graz-lenzburg@trigon.at  <a href="http://www.trigon.at">www.trigon.at</a> <a href="http://www.coaching.at">www.coaching.at</a>
<b>Coaching Lehrgänge</b> Werkstatt & Kompakt Wien: ab 01.02.2013 Köln: ab 15.02.2013 Zürich: ab 04.10.2013		<b>Coaching Master</b> Curriculum 2013-2014 Start: 27.06.2013	

Trigon ist ein Beratungsunternehmen für Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, marktwirksame Unternehmensentwicklung, Coaching, Konfliktmanagement und Mediation mit Büros in Graz, Klagenfurt, Lenzburg (CH), München und Wien.

**Unsere Besonderheit:**  
 Diplomlehrgang zum Business-Coach – Start jederzeit  
 Coaching-Fernstudium mit Präsenzmodulen, vom ACC anerkannt  
 Modulare Coaching-Diplom-Aufbaulehrgänge  
 Weiterbildung für Coaches

Konas Consulting Academy  
 Konas Consulting Unternehmensberatung GmbH  
 fon +43 (0)1 812 35 00, e-mail office@konas-consulting.com, www.konas-consulting.com





Training - Coaching - Mediation  
 Seminare mit Rhythmus

**Freudenthaler Training**

A-5020 Salzburg, Kleingmainer Gasse 23 b  
[www.freudenthaler.com](http://www.freudenthaler.com)

manche gehen aktiv ins Coaching, nicht nur durch Outplacement-Aktivitäten der Firma selbst. Sie suchen eine neue Herausforderung: Diese reicht von der Suche nach einem passenden Job, ohne direkten Konkurrenzvergleich mit 30-Jährigen; welche neuen Aufgaben gibt es für ihn? Und das geht von Hobbys bis hin zu Selbstständigkeit.«

Besonders häufig merken alle von uns befragten Coachs, dass es älteren Arbeitnehmern sehr oft darum geht, einen positiven und wertschätzenden Umgang mit den Jungen zu finden, sie wünschen sich einen produktiven Austausch mit den Jüngeren und hoffen, im Coaching dafür Wege zu finden.

Elfriede Konas zeigt die Palette der verschiedenen »reiferen« Coaching-Kunden auf: »Kunden, die am Arbeitsplatz trotz ihres Alters willkommen sind, geht es – so wie ihren jüngeren Kollegen – um einen weiteren Karrieresprung, eine neue Herausforderung, neuerliche Optimierung ihrer Arbeitsweise.

Kunden, die spüren, dass man sie so rasch wie möglich in Pension schicken wolle, arbeiten einerseits daran, wie sie die Kränkung in ihrem Unternehmen nicht mehr gebraucht zu werden, verkraften und andererseits sind sie häufig auf der Suche nach einer als sinnvoll erlebten Arbeit als Selbstständige, in die sie ihre Erfahrungen einbringen können und die sich auch finanziell lohnen soll. Rein karitativ wollen die Kunden eher erst mit 65+ tätig sein.

Kunden, die schon knapp vor ihrem Pensionsantritt stehen, sind eher selten. Ihnen geht es dann um eine sinnvolle Pensionsgestaltung. Was sie noch lernen wollen, was und wie viel sie vielleicht als Selbstständige noch arbeiten wollen.

Einzelunternehmer haben hier ein besonders interessantes Thema. Sie treten ihre Pension an und arbeiten dennoch weiter, dann wollen sie häufig ihre Arbeitsweise und Menge überdenken, oft auch noch einmal neue Themen für ihr Portfolio erarbeiten.

Nicht zu vergessen sind in dieser Zielgruppe 55+ die Übergabe- und Nachfolge-themen. Wie und an wen kann ich mein Unternehmen übergeben, wie baue ich meinen Nachfolger auf? Speziell in Familienunternehmen geht es auch um eine mögliche Übergabe an Kinder. Hier arbeiten die Kunden daran, wie sie übergeben wollen sowie wann und wie lange sie noch mitarbeiten wollen.«

Anders als bei Jüngeren ist die Zeitspanne für die Erreichung des Zieles länger. Nach Möglichkeit soll dieser Zeitraum bis zur Pensionierung dauern, was selten den tatsächlichen Möglichkeiten entspricht.

Kurt Riemer: »Ziele sind auch das Entdecken neuer Karrieremodelle und neuer Herausforderungen. Dabei stellt sich die Frage nach Kompetenzen, ungenützten Talenten, Interessen und Neigungen. Manchmal werden völlig neue Aktivitäten entwickelt und aus dem Dornröschenschlaf erweckt. Entspricht das aber auch nicht den Vorstellungen, dann kommt die Frage nach einem schonungsvollen Umstieg in die Pension. Der Berufsausstieg soll dann möglichst schnell erfolgen. Allerdings ist die finanzielle Seite mitunter nicht geplant und die Aussicht auf ein dauerhaftes Auskommen, ohne größere Abstriche, ernüchternd.«

Werner Vogelauer machte die interessante Beobachtung, dass etliche Personen über 50 als Coach arbeiten wollen, da sie über genug Lebenserfahrung und Praxis verfügen. »Hier könnte der Mentor bzw. Coach eine positive und konstruktive Rolle für Firmen und die Gesellschaft sein – wenn die Person innerlich ausgeglichen ist, ihre Persönlichkeitsentwicklung weiter gestaltet und nicht nur ein Auge für die soziale Sphäre, sondern auch Fach- und Methodenkenntnisse mitbringt.«

Marian Dermota aus der Praxis: »Ein Manager aus dem Vorstand verlor aufgrund einer Umorganisation seine Position und wurde um zwei Stufen »downgraded«. Man wollte die Person nicht verlieren, allerdings auch nicht mehr auf dem gleichen Level halten. Die erste Reaktion des betroffenen Managers: »Ich werde denen schon zeigen, wie gut ich bin und in 2 Jahren komme ich wieder in die gleiche Position.« Diesen Mann in eine realistische Form überzuleiten, war schwierig. In dieser Situation war es notwendig, die Freude an dieser neuen Position zu stärken und nicht verbissen an einer eventuell unrealistischen Zielsetzung festzuhalten. Darüber hinaus haben wir lange an einem »Soft Landing« gefeilt. In einer ähnlichen Situation wurde die Lösung dahingehend erarbeitet, dass der betreffende Manager, der sich immer für die Begleitung der jungen Generation interessiert hatte, der Geschäftsleitung anbot – für niedrigeren Gehalt – als Mentor zur Verfügung zu stehen. Diese gemeinsam im Coaching ausgearbeitete Lösung



**Können, dürfen und wollen Ältere gerne in Ihrer Organisation arbeiten?**

**Nützen Sie Mentoring, die Netzwerke und soziale Kompetenzen Älterer?**

**Gibt es Wertschätzung für jede Lebensphase?**

**Entwickeln wir gemeinsam ein Konzept, um die Ressourcen Älterer zu nutzen!**

**Dr. Kurt Riemer**

Mental & Team Coaching

A - 1020 Wien,  
Castellezgasse 25

Mobil 0699 121 63 953  
www.mental-riemer.at



hat enormes Feedback erzeugt und 5 Jahre gehalten.«

Wie hieraus zu erkennen ist, gibt es immer eine Lösung, diese muss allerdings gefunden werden. Dazu kann es »in den Sitzungen selbst manchmal ein wenig rumpeln«, wie es Marian Dermota ausdrückt, jedoch mit Verständnis, Toleranz, Veränderungsbereitschaft und auch Mut können sich aus oft ausweglosen Situationen kreative und für das gesamte Umfeld produktive und positive Möglichkeiten eröffnen. Offenheit und Veränderungsbereitschaft sind allerdings ein Must-have bei diesem Prozess.

### Veränderungsresistent?

Als ich mit der Recherche zu diesem Artikel anfang, ersuchte ich einen Coach um Stellungnahme zu diesem Thema. Er winkte ab und meinte, dass die Generation

55+ veränderungsresistent sei und dass daher ein Coaching gar nichts bringe bzw. kämen die Älteren gar nicht und schon gar nicht freiwillig zum Coaching. Sie würden von der Unternehmensleitung geschickt – als Outplacement-Maßnahme.

Diese älteren Arbeitnehmer mit einer veränderungsresistenten Einstellung sind an sich zu bedauern, denn das Umfeld des Arbeitgebers verändert sich nun einmal. Durch Wachstum, Verkauf, Internationalisierung, Technologien etc. ist das Unternehmen nicht mehr vergleichbar mit früher. Werte verändern sich, so wie eben alles andere auch.

Alfred Freudenthaler: »Gerade älteren Führungskräften wird oft abverlangt, mit Änderungen genau so flexibel umzugehen wie Jüngere – doch das fällt vielen naturgemäß schwer. Dadurch und auch lebensphasenbedingt tritt mehr und mehr die

Sinnfrage in den Vordergrund: Wie kann ich die nächsten 5 oder 10 Berufsjahre und auch die Zeit danach sinnvoll gestalten? Je höher der Leidensdruck, desto größer die Bereitschaft, etwas zu verändern. Dass diese Leute dann nur mehr auf die Pension warten, ist ein Klischee. Die Frage ist doch eher, wie Arbeitsinhalt und -umfeld dieser wertvollen und erfahrenen Mitarbeiter so gestaltet werden können, dass sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer etwas davon haben.«

Ins Coaching kommt, wer den Willen und die Bereitschaft hat, sich selbst zu reflektieren, sich zu verändern, weiter zu lernen und Herausforderungen anzunehmen.

Werner Vogelauer: »Es kann schon sein, dass eine konstruktive Verstörung angebracht ist und andere als die für einen selbst sichtbaren Seiten auch zur Sprache kommen. Wesentlich scheint mir aber mehr die Stärkung von Qualitäten, Fähigkeiten und Kompetenzen zu sein, da oft viele dieser Personen verunsichert sind, an sich selbst oft nicht mehr glauben und dadurch sich selbst in Schwierigkeiten bringen.«

»Wenn im tiefsten Inneren noch der Wunsch nach Veränderung glüht – das ist unabhängig von der Altersstufe – kann aus der Bereitschaft zur Veränderung eine echte Erfolgsgeschichte werden«, davon ist Marian Dermota überzeugt. »Eine wichtige Voraussetzung ist natürlich auch hier eine entsprechende Vision, etwas noch nicht Gelebtes umzusetzen. Darüber hinaus wäre es sinnvoll, den bisherigen beruflichen Werdegang möglichst unbeschadet überstanden zu haben, um sich Neuem mit voller Kraft widmen zu können.«

### Fazit

Es ist schade, dass in so manchen Köpfen der älteren Mitarbeiter oder Vorgesetzten Coaching immer noch als Schwäche oder gar als Versagen angesehen wird. Zum Glück hat sich dieses Bild bei den Jüngeren längst umgewandelt. Sie sehen es als ein hochwirksames Instrument zur Lösungsfindung und wissen, dass so manche Entscheidungsschwierigkeit sich durch das Coachinggespräch ganz schnell auflöst und ganz andere, neue Lösungen und Wege aufgezeigt werden. Es ist sicher viel klüger, ein Coaching in Anspruch zu nehmen, statt jahrelang in eine Sackgasse zu fahren und still vor sich hin zu leiden. Coaching kann oft in einer Stunde das Leben umkrepeln – und das ist gut so. □



### Coaching-Themen: Unterschiede zwischen Führungskräften ab 55 und Jüngeren

#### Führungskräfte ab 55

Bilanz und Vorschau, Sinnfrage  
berufliche und persönliche Themen  
längerer Zeithorizont  
mithalten können  
Erreichtes verteidigen

#### jüngere Führungskräfte

vorwiegend tagesaktuelle Themen  
vorwiegend berufliche Themen  
kürzerer Zeithorizont  
Karriere machen  
Neues erobern

Quelle: Alfred Freudenthaler, Master-Thesis »Coaching von Führungskräften ab 55«

### Info

Freudenthaler Training – Coaching – Mediation	<a href="http://www.freudenthaler.com">www.freudenthaler.com</a>
Konas Consulting Unternehmensberatung	<a href="http://www.konas-consulting.com">www.konas-consulting.com</a>
md consult (DI Marian Dermota)	<a href="http://www.mdconsult.at">www.mdconsult.at</a>
Mental & Team Coaching (Dr. Kurt Riemer)	<a href="http://www.mental-riemer.at">www.mental-riemer.at</a>
Trigon (Dr. Werner Vogelauer)	<a href="http://www.trigon.at">www.trigon.at</a> , <a href="http://www.coaching.at">www.coaching.at</a>
ViA Cona GmbH (Susanne Oberleitner-Fulmek)	<a href="http://www.via-coaching.at">www.via-coaching.at</a>