

Zeitschrift: Zeitlupe : für Menschen mit Lebenserfahrung
Herausgeber: Pro Senectute Schweiz
Band: 76 (1998)
Heft: 7-8

Artikel: Mit 60 eine neue Aufgabe
Autor: Nydegger, Eva
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-724533>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

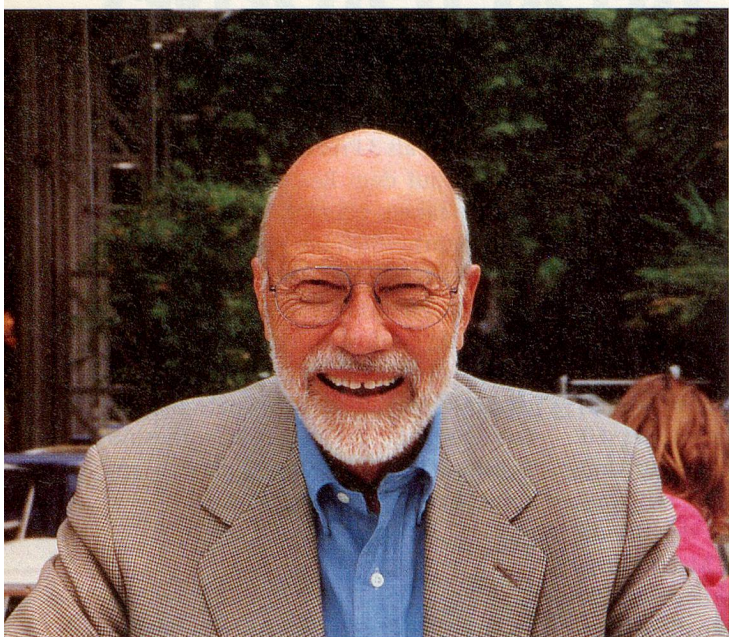
Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 23.03.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Mit 60 eine neue Aufgabe



Der ABB-Berater Andreas Courvoisier in Baden.

Von Eva Nydegger

Die Firma ABB in Baden bietet ihren älteren Managern die Wahl zwischen der Frühpensionierung oder dem Einstieg als Berater in der ABB Consulting AG. Für den früheren Personalchef Andreas Courvoisier entpuppte sich die Teilnahme an diesem heute sehr erfolgreichen Pionierprojekt als ideal.

Nicht allen Managern fällt der Wechsel von der Chef- in die Beraterrolle ganz leicht. Als Andreas Courvoisier erfuhr, dass höhere ABB-Führungskräfte künftig mit 60 Jahren aus ihrer Funktion ausscheiden, musste er nicht lange überlegen. Frühpensionierung oder in die ABB Consulting AG wechseln? Da kam für ihn nur die Beratertätigkeit in Frage, um so mehr als er sich schon seit einiger Zeit auf eine neue Herausforderung eingestellt hatte.

Das einzig für höhere Manager geschaffene ABB-Tochter-Unternehmen beschäftigt heute 15 Mitarbeiter, wobei laufend neue dazukommen können. Die Mitarbeiter organisieren sich ihre Aufträge vorwiegend selber. Fritz Hafen, der Leiter der Beraterfirma, holt zwar neue Aufträge auch von Fremdfirmen herein, darauf zählen können die sogenannten «Senior Consultants» jedoch nicht. Aber auch ohne Mandate würden die Berater finanziell nicht schlecht dastehen.

73 Prozent ihres letzten Lohns haben sie garantiert, je nach Auslastung bringen sie es wieder auf das gleiche Einkommen wie in ihrer vorhergehenden Funktion.

Bei Andreas Courvoisier war dies zeitweise der Fall. Er ist sehr zufrieden mit seiner Aufgabe, und nicht in erster Linie aus finanziellen Gründen, sondern weil ihm die Beratertätigkeit ausgesprochen liegt. Er hatte sich zwischen seinem 56. und 59. Alterjahr intensiv gruppenpsychologisch weitergebildet und kann nun sein Wissen zur «Themenzentrierten Interaktion» und «Transaktionsanalyse» in etliche seiner Mandate einbringen.

Teamgeist für «Velofahrer»

Sein erstes Projekt brachte Andreas Courvoisier wie die meisten «Senior Consultants» aus seiner früheren Tätigkeit mit. Bis 1994 war er Personalchef der ABB-Gesellschaft Turbo Systems gewesen. (Der ABB-Konzern ist in viele eigenständige Gesellschaften unterteilt, 25 gehören zur ABB Schweiz, weltweit sind es rund 1000 Firmen.) Er erarbeitete gemeinsam mit den 80 Führungskräften der Turbo-Firma ein eigenes neues Konzept zum optimalen Funk-

tionieren in der Vorgesetztenrolle. Da viele Führungskräfte ständig im Zwiespalt sind zwischen ihrer Rolle als Chef für die Mitarbeiter und als Untergebene ihres eigenen Chefs, ist es für sie offenbar gar nicht so einfach, von Verhaltensmustern wie dem des Velofahrers (nach oben buckeln und nach unten treten) wegzukommen. Die Übergangszeit, bis ein Konzept mit sinnvollen Alternativen in der Praxis dann funktioniert, schätzt Andreas Courvoisier auf einige Jahre.

In einem weiteren Auftrag bringt er zukünftigen Topmanagern der ABB-Gesellschaften eine spezielle Methode für das Vorstellen und Weiterentwickeln von Projekten bei. Seit dem letzten Jahr widmet Andreas Courvoisier einen grossen Teil seiner Zeit den firmeninternen Kursen zur Vorbereitung auf die Pensionierung. Auch hier entwickelte er ein neues Konzept. Der früher in diesen Kursen übliche Frontalunterricht wurde abgelöst durch eine intensive persönliche Auseinandersetzung mit dem Älterwerden. Beim Erzählen von den Erfahrungen aus diesen Gruppenprozessen bewegen sich Andreas Courvoisiers schöne Lachfalten um seine Augen, und es wird klar, warum er im Firmenporträt der ABB Consulting als der Berater vorgestellt wird, «der in den Mitarbeitern vor allem den Menschen sieht». Das klingt zwar ein bisschen banal und pauschal, aber wenn man ihm gegenüber sitzt, bekommt der Satz durchaus seinen Sinn.

Im nächsten Monat wird Andreas Courvoisier 65, und dann ist seine offizielle Zeit als «Senior Consultant» abgelaufen. Doch das heisst noch lange nicht, dass seine Auftraggeber auf ihn verzichten wollen. Einige Mandate wird er weiterführen, mindestens so lange, bis in die ABB Consulting AG ein Manager eintritt, der seine Arbeit übernehmen könnte. Die anderen ABB-Berater sind nämlich entweder im technischen Bereich tätig oder sehen ihre spezielle Begabung weiterhin in den heute so beliebten, nicht immer menschenfreundlichen Managementfunktionen wie «turnaround» oder «downsizing».