

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 90 (2015)  
**Heft:** 6

**Rubrik:** Für das Kader : wie entscheiden sie?

#### **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:** 12.01.2026

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

# Es ist nicht alles Gold, was glänzt

Von Oberst i Gst Mathias Müller

Pünktlich stand Frank vor dem Büro seines Chefs. Frank fühlte eine Mischung aus Freude und Unsicherheit. Freude, weil es sein erster Tag an seinem neuen Arbeitsort war, Unsicherheit, weil diese Stelle doch einen für ihn bisher unbekannten Grad an Verantwortung mit sich brachte.

Als Frank ins Büro trat, erhob sich sein Chef sofort und schritt mit ausgestreckter Hand auf ihn zu. «Herzlich willkommen», rief der Chef seinem neuen Mitarbeiter zu. Nachdem die Hände geschüttelt waren, setzten sich die beiden auf die in der Ecke des Büros stehende Polstergruppe. «Es tut mir leid, aber ich muss Ihnen schon am ersten Tag eine heikle Aufgabe zuweisen.» Bevor der Chef weitersprach, nahm er einen Schluck Kaffee. Langsam stellte er die Tasse auf den Glastisch, der sich zwischen Frank und seinem Chef befand.

«Im letzten Jahr haben wir die Ziele verpasst. Die erhoffte Verbesserung ist in den letzten beiden Quartalen auch ausgeblichen. Nun haben wir uns entschieden, gewisse Massnahmen zu ergreifen. Davon ist auch Ihr Bereich betroffen.

Als Verkaufsleiter Schweiz führen Sie ein Team von 28 Verkäufern. Wir sind zum Schluss gekommen, dass das Verkaufsteam drei Stellen zu streichen hat. Ich erwarte von Ihnen bis Ende Monat entsprechende Vorschläge.»

Frank war perplex. «Nicht gerade ein Stellenantritt, wie man ihn sich wünscht, nicht wahr?» Frank nickte stumm auf die Frage seines Chefs. «Haben Sie noch Fra-

gen?», wollte der Chef wissen. Frank überlegte kurz: «Habe ich Handlungsrichtlinien bezüglich des Stellenabbaus?» «Nein, Sie haben freie Hand. Natürlich würde ich nicht gerade diejenigen Verkäufer entlassen, welche die besten Verkaufszahlen vorweisen. Herr Mango zum Beispiel ist unser Top-Verkäufer. Den gehen zu lassen, wäre schwer nachvollziehbar.»

Drei Tage nach seinem Stellenantritt liess Frank all seine Verkäufer zu einem Rapport an den Hauptsitz kommen. Frank hatte sich entschieden, so schnell wie möglich offen und transparent zu kommunizieren. Es war ein Schock für die 28 Frauen und Männer, als ihr neuer Vorgesetzter ihnen die Nachricht eines möglichen Stellenabbaus übermittelte.

«Ich versichere Ihnen», versuchte Frank zu beruhigen, «ich werde mit jedem von Ihnen ein persönliches Gespräch führen, ich werde unsere Ausgaben und Einnahmen unter die Lupe nehmen. Auch werde ich nach Sparpotenzial in den Organisationsabläufen suchen. Bevor wir irgendwelche Kündigungen aussprechen, sollen alle Optionen genau angeschaut werden.»

«Jetzt müssen halt einige den Finger raus nehmen», ertönte es aus der Runde. «Wer hat das gesagt?», wollte Frank wissen, während er mit seinem Blick nach der Quelle dieses Satzes suchte. «Mango, Steve Mango ist mein Name», meldete sich ein rund dreissigjähriger Mann zu Wort. «Freut mich Herr Mango. Wie haben Sie das gemeint?»

«Ganz einfach. Es gibt einige unter uns, die übertreffen die Zielvorgaben und andere erreichen sie nicht. Es braucht keine grossen Analysen um festzustellen, wo der Strich gezogen werden muss», so Mango.

Ein Raunen ging durch den Saal. «Nun, ich bleibe bei meinem Vorgehen. Ich will voreilige Schlüsse vermeiden», entgegnete Frank.

Die Analyse der Verkaufszahlen zeigte tatsächlich, dass Mango in den letzten beiden Jahren der erfolgreichste Verkäufer gewesen war.

Wie versprochen führte Frank mit jedem seiner Mitarbeiter ein persönliches Gespräch. Bei diesen Unterredungen wurde der Spitzenverkäufer Mango oftmals, wenn auch nur am Rande, negativ erwähnt. Dabei ging es nie um arbeitstechnische Punkte, sondern stets um zwischenmenschliche Probleme. Frank war sich nicht sicher, ob die negativen Äusserungen gegenüber Mango nicht auch durch eine Spur Neid zu begründen waren. Sein pensionierter Vorgänger sollte ihm diesbezüglich weiterhelfen.

Frank traf sich mit Herrn Paco in einem Restaurant. «Was können Sie mir über Herrn Mango sagen?», wollte Frank wissen. «Ein guter Verkäufer, der mir aber viele schlaflose Nächte bereitet hat», so Paco. Mango habe immer wieder für Konflikte innerhalb des Teams gesorgt. Arrogantes Auftreten, derber Humor und mangelnde Empathie seien die Ursache für diverse Spannungen gewesen.

«Ich musste im letzten Jahr sicher zehnmal mit Mango ein Vieraugengespräch führen. Hinzu kamen noch zahlreiche persönliche Gespräche mit anderen Verkäufern im Zusammenhang mit diesen Konflikten. Bei Mango kann man wahrlich sagen: Es ist nicht alles Gold, was glänzt», so Paco.

Versetzen Sie sich in die Rolle von Frank. Wie entscheiden Sie?

*Lösung unten auf dieser Seite*

anderen Abteilungen ein eine höhere Krank-  
heitssbedingte Abwesenheit auf, und auch die Fluktuationenrate ist höher. Ich bin über-  
zeugt, dass Herr Manago ein Teil der Ursa-  
che ist.» Obwohl sich Frank erhoftt hatte,  
dass der Chef sieher Argumentation folgen  
würde, so war er doch überrascht, als die-  
ser sieben Worschlagsakzeptierte.

Und Frank sollte Recht bekommen.

Nach Managos Abgang stiegen die Verkaufs-  
leistungen der übrigen Verkäufer um bis zu  
zehn Prozent in die Höhe, und auch die Zie-  
le, die Konnen mit wieder erreicht werden.

„Wie bitte? Start drei Stellen zu streichen, wollen sie den besten Verkäufer auf die Straße stellen? Wo bleibt hier die Logik?“, fragte der überraschte Chef. „Es ist unbefriedigend, dass Mango Super Verkaufszahlen stützen, dass Mangos Super Verkaufszahlen hat. Er ist aber auch die Ursache für zahlreiche Konflikte im Team. Konflikte, die dazu führen, dass andere Verkäufer ihr Po-tenzial nicht ausschöpfen können.“

Diese Konflikte beanspruchen sehr viel Resourcen. Studien warden durch vermit-telnde Gespräche aufgebracht. Das Ver-kaufsteam weist zudem im Vergleich zu den

Wie verlangt, präsentiere Frank seinem Chef am Ende des Monats seinem Vorsitzag für den Stellenabbau. „Nach gemachter Problemerfassung und Lagebeurteilung bin ich heute überzeugt, dass es nicht notwen- dig ist, drei Stellen zu streichen.“

Frank Aussage löste bei seinem Chef einen ernsthaften Blick aus. Frank führte sofort weiter: «Es reicht, wenn wir eine Per- son freistellen und zwar Herrn Mango!»

## Mögliches Lösung

SO ENTSCHEIDEN SIE