

## NZZ Online

### Lob in der Öffentlichkeit, Kritik unter vier Augen – Mark Twain

Erschienen bei NZZ Online am 07.03.2012

---

**Frank Arnold** gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt.

---

Wer führt, wird immer wieder in die Situation kommen, Mitarbeiter kritisieren zu müssen. Sei es wegen Kleinigkeiten wie Zuspätkommen, sei es wegen ausschlaggebender sachlicher Fehler. Allzu oft wird diese Kritik spontan in Meetings und damit in größeren Runden geäußert. Das heißt, der Betroffene muss nicht nur mit der fachlich wahrscheinlich gerechtfertigten Kritik umgehen, sondern auch mit dem Verlust von Ansehen gegenüber seinen Kollegen oder gar gegenüber seinem Team. Für die Führungskraft kann dies bedeuten, dass der entsprechend kritisierte Mitarbeiter weniger motiviert an der gemeinsamen Aufgabe arbeitet. Eventuell trifft dies sogar auch für andere Anwesende zu, die sich dem Kritisierten verbunden fühlen. Sei es wegen persönlicher Freundschaft, aufgrund der gemeinsamen Abteilungszugehörigkeit oder aus anderen Gründen.

Ein einfacher, aber wirkungsvoller Grundsatz lautet »Lob in der Öffentlichkeit, Kritik unter vier Augen.« In diesem Satz steckt viel Führungsweisheit. Denn wer vor seinen Kollegen und Mitarbeitern gelobt wird, empfindet dieses Lob viel

stärker. Außerdem werden diejenigen, in der Runde, die den Gelobten schätzen, sich in ihrer Meinung bestätigt fühlen und ebenfalls motivierter ans Werk gehen.

Äußerungen »vor Publikum« potenzieren sich also – sowohl im Negativen wie auch im Positiven. Denken Sie daran, wenn Sie das nächste Mal einen Mitarbeiter kritisieren oder loben wollen.

Mark Twain sagte einmal: »I can live for two months on a good compliment.«

# Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

---

## **Aufgaben und Denkanstöße:**

- Üben Sie Zurückhaltung, wenn in einem Meeting Kritik angebracht wäre. Bitten Sie den zu kritisierenden Mitarbeiter lieber zu einem Vier-Augen-Gespräch.
- Wenn Sie das nächste Mal jemanden spontan unter vier Augen loben, merken Sie sich die Situation und wiederholen Sie diese, wenn es angemessen ist, bei nächster Gelegenheit in größerer Runde.
- Wer aus Ihrem Führungsteam könnte von diesem Grundsatz ebenfalls profitieren?