„Auch langjährige Erfahrung ist keine Garantie für gute Führung“

INTERVIEW Warum selbst bestes fachliches Know-how allein nicht ausreicht – Neues Buch vom Ammerländer Wolfgang Wrobel

VON JÖRG SCHÜRMEYER

Wolfgang Wrobel ist Spezialist für die Verbesserung von internen Abläufen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). In seinem neuen Buch „Fachlichkeit meisterlich – Führung orientierungslos“ betont der Diplom-Ingenieur aus Bad Zwischenahn vor allem, warum gute Führung entscheidend für Erfolg ist und Fachlichkeit allein nicht ausreicht.

Wird das Thema Führung als Erfolgsfaktor für Unternehmen unterschätzt?
Wrobel: Ja, nicht bei allen Unternehmen, aber bei vielen. Die Unzufriedenheit mit den Führungskräften war noch nie so groß wie heute. Einer Umfrage des Gallup-Instituts zufolge ist nur noch ein Sechstel der Beschäftigten in Deutschland mit seinen Führungskräften vollauf zufrieden.

Was ist aus Ihrer Sicht das Problem?
Wrobel: Viele Unternehmen setzen hauptsächlich auf das Standbein der Fachlichkeit. Das reicht aber nicht für nachhaltigen Erfolg. Genau so wie ein Tänzer braucht ein Unternehmen ein Standbein und ein Führbein, das die Richtung vorgibt. Und das ist eine gute Führung. Sie beeinflusst direkt die Mitarbeiterbindung, das Betriebsklima, die Produktivität und den Fortschritt im Wandel. Ohne gute Führung ist selbst die beste Fachlichkeit nur in Form gegossene Verschwendung von Geld und Motivation.

Was macht für Sie gute Führung aus?
Wrobel: Gute Führung kommuniziert auf Augenhöhe und spricht die gleiche Sprache zur Verständigung. Eine gute Führungskraft ist dabei Dienstleister für die Menschen. Führungskräfte machen den Weg frei. Das heißt nicht, dass der Chef überall mitmischt und alles besser kann. Er muss auch abgeben können. Ist ein Problem erkannt, geht es darum,

Hat ein neues Buch zum Thema Führung verfasst: Wolfgang Wrobel aus Bad Zwischenahn BILD: JÖRG SCHÜRMEYER

gemeinsam, aber mit klaren Rollen, an die Ursache ranzugehen, Lösungsmöglichkeiten zu finden und diese umzusetzen. Entscheidend sind dabei soziale und sachliche Fähigkeiten mit Kommunikationsfähigkeit, Wertschätzung und Vorbildtauglichkeit.

Gegenüber Beschäftigten wird immer wieder betont, wie wichtig heutzutage das Thema Weiterbildung ist. Gilt das auch für Führungskräfte?
Wrobel: Ja, natürlich: Gerade für Führungskräfte. Auch langjährige Führungserfahrung ist keine Garantie für gute Führung. Es braucht regelmäßige Weiterbildung - wie überall sonst auch. Erfreulicherweise legen Mittelständler heute großen Wert auf dieses Thema. Zuletzt wurde dafür in Deutschland so viel Geld ausgegeben wie nie zuvor. Problematisch ist allerdings, dass der Löwenanteil mit 97,5 Prozent an das Standbein der Fachlichkeit ging. Das Führbein, das entscheidend für die richtungsweisenden Bewegungen ist, kam mit 2,5 Prozent deutlich zu kurz. Dabei ist die Sprechfähigkeit zur Führung so was wie ein Haus des Geistes für Taten. Erst damit ist zusammenhängende Weiterentwicklung möglich.

Wie wirkt sich gute Führung konkret aus?
Wrobel: Wem es gelingt, klare Zielbilder zu malen und ein ansprechendes Umfeld zu schaffen, der profitiert von einer geringeren Schwundstufe durch Fluktuation und Fehlzeiten. Zudem fördert eine gute Führung das Image des Unternehmens und die Attraktivität als Arbeitgeber. Und am Ende bringen motivierte Mitarbeiter auch bessere Ergebnisse zur Wirtschaftlichkeit durch mehr Ertrag vom Umsatz.

ZUM AUTOR

Wolfgang Wrobel ist gelernter Maschinenschlosser, Technischer Zeichner und Diplom-Ingenieur (Maschinenbau). In seiner Karriere war der Bad Zwischenahner in Leitungsfunktionen für mehrere Firmen tätig. 2006 gründete er das Ingenieurbüro UPW, das sich auf die Weiterentwicklung von kleinen und mittleren Betrieben fokussiert. Er ist Gründungsmitglied der „IdeenNetz-Werk GbR“. Der zertifizierte Manager für Risiko, Krise, Restrukturierung und Sanierung hat zudem mehrere Bücher zu Themen wie Führung und Effizienz verfasst.

Sein neues Buch „Fachlichkeit meisterlich – Führung orientierungslos“ (epubli, ISBN: 9783565453382) ist im Mai 2026 erschienen. Das Buch umfasst 136 Seiten und kostet 59,95 Euro.