

Interview. Robert Kovar war viele Jahre erfolgreicher Bankmanager. Mit knapp 50 zog er die Reißleine, machte sich selbstständig. Als Berater hält er nun am liebsten Seminare über Leadership und Teambuilding auf einem Segelboot ab.

„Ich habe sehr früh Apple-Aktien gekauft“

VON GERHARD HOFER

Die Presse: Sie beschäftigen sich als Berater intensiv mit Führung und Unternehmenskultur. Haben die vergangenen Krisen hier neue Problemfelder offengelegt?
Robert Kovar: Wenn ich als Berater herangezogen werde, geht es in der Regel um Veränderungsprozesse. Tatsächlich hat die Pandemie dazu geführt, dass die Mitarbeiterführung stark an Bedeutung gewonnen hat. Vor 20 Jahren hatten Menschen eine andere Vorstellung von einer Berufskarriere. „Nur“ Karriere machen ist vielen heute nicht so wichtig.

Stichwort Work-Life-Balance.
Ja, und viele Unternehmen tun sich mit dieser neuen Einstellung schwer. Es gibt weniger Personen, die überhaupt noch eine Führungsposition anstreben. Sie wollen nicht mehr „um jeden Preis“ aufsteigen.

ÜBER GELD SPRICHT MAN

DiePresse.com/meingeld

Aber wie können Sie da helfen?
Zuallererst durch meine Erfahrung und meinen persönlichen Werdegang. Ich habe ja als Manager selbst viele Umstrukturierungen erlebt. Als ich mich dann selbstständig gemacht hatte, beschäftigte ich mich intensiv mit der Start-up-Szene. Da traf ich auf eine junge Generation mit einem anderen Idealbild. Es geht also darum, mehrere Perspektiven aufzuzeigen. Viele Manager sind in ihrem Denkmuster gefangen und finden keine alternative Lösung.

Unternehmen müssen also „Karriere“ neu definieren?
Durchaus. Vor allem klassische Familienbetriebe tun sich schwer damit. Wo Tradition wichtig ist, wo möglicherweise das Patriarchische noch teilweise vorhanden ist.

Auch Sie haben ja mit knapp 50 Ihre Karriere „neu definiert“.
Das ist richtig. Ich komme nicht von der Uni und wende abstrakte Modelle an. Ich habe mit 18 eine Bankkarriere begonnen, fing damals bei der Creditanstalt an. Dort war ich fast zehn Jahre. Wechselte dann zur Bawag, war dort Filialleiter, bis ich schließlich für das gesamte Filialnetz verantwortlich war. Dann kam die Bawag-Krise.

Auch diese haben Sie quasi hautnah miterlebt.
Ja, das ist mittlerweile ein Stück österreichische Wirtschaftsgeschichte. Ich gehörte damals der Führungsebene unter der Vorstandsebene an. Und wir waren



völlig perplex, was da offenbar abgelaufen ist. Ich habe danach in der Bank circa alle zwei Jahre einen neuen Bereich gegründet oder umstrukturiert.

Am Ende waren Sie in der Vermögensverwaltung tätig.

Ja, und meine Aufgabe war es, den Bereich fit für einen Verkauf zu machen. Die französische Vermögensverwaltung Amundi hat das Geschäft übernommen. Es war spannend, zwei so unterschiedliche Kulturen zusammenzuführen. Wir haben den Change mit entsprechender Begleitung souverän gemeistert.

Aber letztendlich haben Sie Ihre Banker-Karriere beendet.

Ich komme aus einer Arbeiterfamilie, habe aber beruflich immer mit Geschäftsleuten zu tun gehabt. Ich habe immer unternehmerisch gedacht und wollte auch Unternehmer werden. Aber dann gab es in der Bank wieder und wieder eine neue Herausforderung. Mit knapp 50 habe ich dann gesagt: Wenn ich mich jetzt nicht selbstständig mache, mache ich es nie mehr. Also habe ich parallel zu meinem Job eine Ausbildung über Organisationsentwicklung und Coaching gemacht.

Aus dem Manager einer der größten Vermögensverwaltungen der Welt wurde ein Kleinstunternehmer.

Wurde eine One-Man-Show. Aber dieser Wandel war für mich auch sehr befreiend.

Von der Arbeiterfamilie zur Vermögensverwaltung war auch ideologisch ein großer Schritt.

Mein Vater war Dreher und Werkstättenleiter, meine Mutter Buchhalterin. Ich war in der Schule ganz gut und wollte Architektur studieren. Aber noch wichtiger war: Ich wollte mein eigenes Geld verdienen. Deshalb bin ich in die Bank gegangen, habe in einer Filiale im 17. Bezirk in Wien angefangen. Mein Steckbrief war immer die Veranlagung. Ich bin zu den betuchten Creditanstalt-Kunden gefahren, diese haben ihre Stapel Anleihen und Pfandbriefe aus dem Tresor genommen, und wir haben die Kupons mit der Schere abgeschnitten.

Und bei der Bawag wurden die Kupons mit Hammer und Sichel abgeschnitten?

Tatsächlich gab es bei der damaligen Gewerkschaftsbank in den Filialen kaum Bedarf an Wertpapier-Expertise. Ich durfte aber bei meinem Wechsel einen neu eröffneten Standort in der Alser StraÙe leiten. Ich machte daraus eine atypische Bawag-Filiale mit vielen vermögenden Kunden, Unternehmerinnen und Unternehmern.

Bawag und Spekulationsgeschäfte – das war ja keine Erfolgsstory. Wem sagen Sie das. Ich würde Gott sei Dank nicht verleiten, selbst riskante Geschäfte zu tätigen.

Aber Sie haben schon selbst auch Wertpapiere gekauft.

Ich habe meine ersten Einsparnisse nur in Aktien angelegt. Meine erste Aktie war natürlich von der Creditanstalt. Aber ich hatte auch schon sehr früh Nokia-Aktien. Ich kaufte aber nur Aktien von Unternehmen, die mich auch interes-

sierten, mit deren Geschäft ich mich auseinandergesetzt hatte. Ich war natürlich fasziniert von den Apple-Computern und der Vision, die dahintersteckte. Deshalb habe ich sehr früh Apple-Aktien gekauft. Und der Kurs ging leider auch nicht immer rauf.

Apropos Kurs: Sie nehmen Ihre Kunden mitunter auch auf eine Reise mit.

Ja, wenn es etwa um Leadership und Teambuilding geht, dann gehe ich mit Managern gern auf das Segelboot.

Weil keiner davonrennen kann?

Im wahren Sinn des Wortes. Als ich in der Bank umstrukturieren musste, war ich bereits ein begeisterter Segler. Damals hat mir eine Vorständin erlaubt, mit meinen Teams segeln zu gehen. Wir mussten uns das selbst zahlen, bekamen aber die paar Tage frei. Diese Crew, die ich damals geformt habe, versteht sich noch immer sehr gut, und alle sind erfolgreiche Führungskräfte oder Unternehmer geworden. Der große Vorteil eines Managementseminars auf einem Boot ist, dass man 24 Stunden zusammen ist. Die Kurse dauern vier Tage und drei Nächte. In dieser Zeit kann man sehr viel bewegen.

Aber es ist doch immer jemand dabei, der seekrank wird.

Nein, bei meinen Kursen ist noch niemand seekrank geworden.

Muss man in einem Team wirklich mit allen so eng sein, dass

ZUR PERSON

Robert Kovar war Bankmanager. Nach dem Bawag-Skandal war er in führender Position an der Neuaufstellung der Bank beteiligt. So verantwortete er als Managing Director der Bawag P.S.K. Invest den Verkauf der Vermögensverwaltung an die französische Amundi maßgeblich mit. Heute arbeitet Kovar als Unternehmensberater, Businesscoach und als Start-up-Entwickler und Investor.

man mit ihnen 24 Stunden auf engstem Raum verbringen will?

Es geht auch nicht darum, Freundschaften zu knüpfen. Man lernt aber, den anderen besser einzuschätzen. Man erhält ein klareres Feedback. Und einer der wesentlichen Punkte ist, in einem Führungsteam eine Feedback-Kultur zu etablieren. Im besten Fall lernt man von den anderen mehr über sich selbst.

Da brechen dann plötzlich auf dem Boot Konflikte auf.

Ja, aber es gab bisher noch keine Meuterei. Tatsächlich treten Konflikte auf dem Boot früher zutage als etwa in einem Seminarraum. Das ist ja auch ein Zweck der Übung. Aber dennoch muss man gemeinsam navigieren, Segel setzen, Kurs halten und kochen.

Und gesegelt wird wann?

Ich starte heuer Mitte Mai bis Mitte Juni und dann wieder im Herbst von Mitte September bis Mitte Oktober. Es sind immer zwischen vier und sechs Personen an Bord. Ich bin Skipper und Trainer.

Aber Sie wissen über die Konflikte vorab Bescheid, oder erwischt Sie das auch wie ein plötzlicher Orkan?

Ich habe ja einen Auftraggeber, mit dem ich natürlich vorher spreche. Das kann zum Beispiel ein Eigentümer sein, der möchte, dass sein Führungsteam besser zusammenarbeitet. Und natürlich bekomme ich da detaillierte Informationen über die Crew. Dann treffe ich mich vor den Turns mit den Teilnehmern, erfahre dabei auch deren Erwartungshaltung. Ein spannender Prozess. Und dann gebe ich ihnen noch eine kleine Aufgabe mit, etwa Segelknoten zu üben.

Die müssen Knoten üben?

Natürlich, die müssen an Bord alles machen. Die dürfen selbst segeln, müssen sich gegenseitig Kommandos geben.

Und wann findet das Seminar statt?

Da sind wir bereits mitten im Seminar. Da wird bereits an Themen wie Delegation oder Kommunikation gearbeitet. Wie wird das Kommando gesprochen? In der Regel gibt es einen „Captain“, steht einer am Steuer, zwei setzen die Segel und zwei beobachten. Das Schwierigste dabei ist das Beobachten. Die wenigsten können das. Und dementsprechend sind sie auch nicht in der Lage, das richtige Feedback zu geben. Und schon sind wir mittendrin, die Feedback-Kultur zu erläutern.

Und wie sieht es mit dem Feedback danach aus?

Durchwegs positiv. Es ist ja vor allem bei jüngeren Führungskräften wichtig zu erfahren, wie diese außerhalb ihres Arbeitsbereichs agieren. Natürlich geht es nicht darum, jemandem schlechtmachen. Es geht um Unterstützung.

Wo brauchen Führungskräfte die meiste Unterstützung?

Bei der Entscheidungsfindung. Bis sich eine Organisation oder ein Team zu einer Entscheidung durchringt, vergeht oft viel zu viel Zeit. Da werden unnötige Schleifen gezogen. Und die Frage ist: Woran liegt es? An den handelnden Personen? An der mangelnden Kommunikation untereinander? Am falschen Feedback? Beim Segeln hat man keine Zeit. Da muss man auf Wind, Wellen und Strömung oft rasch reagieren. [HOF]

KONJUNKTUR

Wirtschaftswachstum, 2021	+4,5%	Verbraucherpreis, Basis 2010	+142,3
BIP-Veränderung, Wifo 2022*	+4,7%	Verbraucherpreis, Basis 2005	+155,9
Inflationsrate März	+9,2%	Verbraucherpreis, Basis 2000	+172,3
Arbeitslosenrate März	+6,2%	Verbraucherpreis, Basis 1996	+181,3
Arbeitslosenrate Eurostat	+5,0%	Verbraucherpreis, Basis 1986	+237,0
Beschäftigte absolut, März	3.891.000	Verbraucherpreis, Basis 1976	+368,4
Veränderung zum Vorjahr	+1,8%	LHKI, Basis 1945	+7239,1
Übernachtungen im Feb.	17.435.200	GHPI, Basis 2020: März	+133,0
Veränderung in %	+30,2	Veränderung zum Vorjahr	-0,4%
Inländer absolut	3.456.700	Baukostenindex	
Veränderung in %	+12,9	Basis 2020: März	+121,7
Ausländer absolut	13.978.500	Veränderung zum Vorjahr	+0,5%
Veränderung in %	+35,3	Tariflohnindex, Basis 2016: März	+121,9
Indizes März**		Veränderung zum Vormonat	+0,1%
Verbraucherpreis, Basis 2020	+118,8		
Verbraucherpreis, Basis 2015	+128,5		

* Prognose **vortäufige Ergebnisse