



5 DINGE, DIE MAN AM SEGELBOOT LERNT ...

... und in keinem Seminarraum. Robert Kovar hat fast 30 Jahre im Management verbracht, Banken umstrukturiert, Teams neu aufgestellt. Dann hat er das Steuer übergeben – an das Meer. Heute bringt er Führungskräfte, Teams und Unternehmer auf ein Segelboot in Dalmatien. Vier Tage. Drei Nächte. **Lektionen, die kein Flipchart ersetzen kann.**

Es beginnt schon im Hafen. Trogir, Kroatien. Meeresluft. Seile, die im Wind schlagen. Die erste Übung – und die meisten merken es gar nicht – beginnt bereits, als die Crew entscheidet, wer in welcher Koje schläft. Wer übernimmt die Initiative? Wer wartet? Wer schaut, was die anderen machen? Robert Kovar beobachtet. Und sagt nichts. Bewusst. Denn das ist sein Prinzip: nicht sagen, was passieren soll – sondern schauen, was passiert. Vier Tage lang. Auf einem Monorumpf-Segelboot, das sich in die Schräglage legt. Kein Katamaran. Kein schwimmendes Hotelzimmer. Sondern ein Boot, das fordert.

#1 KONJUNKTIV ÜBER BORD

„Vielleicht könntest du ...?“, „Wärs du so nett ...?“, „Bitte, wenn es möglich wäre ...“ ... Im Büro oder Konferenzraum hört man das ständig. Auf dem Segelboot funktioniert das so nicht. Nicht, wenn der Wind dreht. Nicht, wenn die Wellen kommen. Nicht, wenn in Sekunden Entscheidungen getroffen werden müssen. Der größte blinde Fleck von Führungskräften unter Druck, sagt Robert, sei nicht fehlendes Fachwissen. Es sei Kommunikation. Genauer: die Wirkung der eigenen Kommunikation. Unter Druck zeigen sich zwei klassische Muster. Manche werden extrem operativ – und vergessen dabei, Orientierung zu geben. Andere ziehen sich zurück, weil sie selbst noch nach Klarheit suchen. Beide Muster haben dieselbe Wirkung auf die Crew: Unsicherheit steigt. Verantwortung verschimmt. Und Menschen beginnen zu interpretieren, statt zu handeln.

„Wenn Kommunikation unklar wird, steigt Unsicherheit in der Crew innerhalb weniger Minuten“, sagt Robert. Und dann folgt meistens der Satz, der viele überrascht: „Ich dachte, ich sei klar – aber mein Team wusste gar nicht, was ich meinte.“ Solche Erkenntnisse entstehen selten in PowerPoint-Sessions. Sein Kernsatz nach vier Tagen: „Wer zu lange diskutiert, wird von Wind und Wellen entschieden.“

#2 AUTHENTIZITÄT IST KEINE ÜBUNG

In Seminaren wird Authentizität trainiert. Am Segelboot passiert sie einfach. Das liegt am Boot selbst. Robert setzt bewusst auf Monorumpf-Segelboote. „Ein Mono hat den Vorteil, dass es in Schräglage gerät. Und in der Schräglage werden die Gehirnhälften anders angesprochen.“ Die vertraute Körperhaltung fehlt. Das gewohnte Denken auch. Und dann fällt die Maske.

Im Meetingraum kann man sich hinter Rollen, Titeln und perfekter Sprache verstecken. Auf einem Boot funktioniert das nur begrenzt. Unsicherheit wird sichtbar. Und: Wer wirklich zuhört. Wer Verantwortung übernimmt. Wer sich zurückzieht. Was Robert dabei immer wieder überrascht: Wie oft ausgerechnet sehr erfolgreiche Menschen erkennen, wie viel Kontrolle sie gewohnt sind. „Ich delegiere gar nicht wirklich“, hört er. Oder: „Ich höre meinem Team zu wenig zu.“ Oder sogar: „Ich habe verlernt, zu vertrauen.“ Auf See kann man weder Wind noch Wellen kontrollieren. Und Unsicherheit auch nicht. Man kann nur lernen, gut damit umzugehen. „Jetzt verstehe ich plötzlich, wie mein Team mich erlebt.“ Dieser Satz fällt auf den Segelbooten von Robert regelmäßig.



”

Wird zu lange diskutiert, wird von **Wind und Wellen** entschieden.

Robert Kovar
Führungskräftecoach

#3 ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN. JETZT

Mann (also in dem Fall Fender) über Bord. Robert hat ihn geworfen. Unangekündigt. Und dann beobachtet er. Wer reagiert? Wer übernimmt Verantwortung? Wer delegiert? Und wer wartet, dass jemand anderes den ersten Schritt macht? „Da erlebt man sehr, sehr unterschiedliche Sachen.“ Denn woran scheitert Entscheidungsstärke wirklich? Nicht an fehlendem Mut, sagt Robert. Sondern an erstaunlich menschlichen Gründen. An der Angst vor Fehlern. Dem Wunsch nach Perfektion. An zu vielen Perspektiven. Organisationspolitik. Und manchmal schlicht: am Wunsch, niemanden zu enttäuschen.

Viele warten auf den perfekten Zeitpunkt. Auf vollständige Informationen. Auf absolute Klarheit. Diesen Zeitpunkt gibt es selten. Auf See wird das sehr schnell sichtbar: Wind verändert sich. Wetterfenster schließen sich. Situationen entwickeln Dynamik. „Wenn niemand entscheidet, entscheidet die Situation.“

Nach jeder Übung auf dem Boot folgt eine Feedbackschleife. Reflexion. Die Fragen, die viele sich zum ersten Mal wirklich ▶



”
 Du musst nicht alles
 sehen, um loszugehen.
 Aber du musst bereit
 sein, den ersten **Kurs**
zu setzen.
Robert Kovar
 Führungskräftecoach

stellen: Warum habe ich gezögert? Was hätte ich gebraucht? Welche Annahmen haben mich blockiert? Der Erkenntnisatz, der am häufigsten folgt: Gute Entscheidungen entstehen selten aus Sicherheit. Sondern aus Klarheit trotz Unsicherheit.

#4 IM DUNKELN ZEIGT SICH, WER DU WIRKLICH BIST

Nachtfahrten beschreiben Teilnehmer oft als die prägendste Erfahrung – intensiver als jedes Tagesmanöver. Am Tag sieht man den Horizont, Landmarken, Orientierungspunkte. Nachts reduziert sich alles auf Vertrauen, Kommunikation und innere Stabilität. Man sieht weniger – aber man spürt mehr. Plötzlich geht es um Fragen wie: Wie ruhig bleibe ich, wenn ich nicht alles kontrollieren kann? Wie kommuniziere ich unter Unsicherheit? Wem vertraue ich? Wie entscheide ich, wenn nicht alle Informationen vorliegen? „Das ist sehr nah an der Realität moderner Führung“, sagt Robert. „2026 wird kaum eine Führungskraft perfekte Sicht haben – geopolitisch, wirtschaftlich, technologisch. Gute Führung bedeutet heute nicht mehr, alles zu wissen. Sondern Orientierung zu geben, auch wenn nicht alles sichtbar ist.“

Innere Stabilität entsteht nicht durch weniger Druck. Sie entsteht durch besseren Umgang mit Druck. Viele versuchen, Stabilität im Außen zu finden: mehr Kontrolle, bessere Planung, mehr Informationen. Aber die Realität bleibt volatil. Den Wind kann man nicht verändern – nur den eigenen Umgang damit. Drei Dinge, so Robert, schaffen diese Stabilität: Selbstreflexion – die Fähigkeit, sich ehrlich wahrzunehmen. Selbstführung – nicht

jede Emotion sofort nach außen zu tragen. Und Klarheit über den eigenen Kurs – wer weiß, wofür er steht, gerät weniger ins Schwanken. „Viele Führungskräfte führen permanent andere – aber kaum noch sich selbst.“

#5 EIN KNOTEN LÖST SICH. EIN KNOPF NICHT

Bevor es losgeht, bekommt jeder eine Knotenbox. Die wichtigsten Knoten an Bord. Jeder muss sie können. Und hier steckt eine Metapher, die Robert besonders am Herzen liegt: „Ein Knopf wird nie aufgehen, wenn er vorher unter Spannung war. Ein Knoten wird sich immer lösen – und ich kann ins nächste Thema hineingehen.“ Gute Führung funktioniert wie ein Knoten. Nicht wie ein Knopf. Lösbar. Anpassbar. Bereit für das, was als Nächstes kommt. Was hat das Segeln Robert selbst über Führung gelehrt, was kein Buch geben kann? Er antwortet ohne Pause: „Demut.“ Das Meer erinnere immer wieder daran, dass nicht alles planbar ist. Egal wie erfahren man ist. „Man muss nicht immer gegen den Wind kämpfen. Manchmal geht es darum, den Kurs anzupassen, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren. Das gilt auf See – und im Leben.“

Na, hör mal!
#240 Was kann ein Segelboot, was ein Seminarraum nicht kann, **Robert Kovar?**