

Allegro



Ein Interview mit dem Dirigenten Christian Gansch

Von Maik Rodewald

Alle wirklich großen Leistungen brauchen Zeit

*Versuch eines symphonischen Consultings
für die Vermögensverwaltung*

Wodurch sich Orchester auszeichnen.

Welche Rolle Tempo dabei spielt.

Was Vermögensverwalter daraus lernen können.

Herr Gansch, Sie gehen davon aus, dass Unternehmen und Symphonieorchester verblüffend ähnlich funktionieren. Sehen Sie Parallelen zur Vermögensverwaltung? Und welche Rolle spielt dabei das Tempo?

Dazu fallen mir spontan zwei Begriffe ein: Wahrnehmungskompetenz und Analysekompetenz. Genauso wenig wie in der Vermögensverwaltung nicht aus dem Bauch heraus Entscheidungen getroffen werden, macht ein Orchester auch nicht Musik auf Basis von Emotionen. Wenn Sie professionell Musik studieren, lernen Sie zunächst einmal über viele Semester Harmonie- und Formenlehre und müssen Beethoven-Symphonien mathematisch analysieren können. Doch selbst der pragmatischste Analytiker muss seine Analysen auch miteinander verbinden, und das ist ein emotionaler Prozess. Das Ziel ist Homogenität, damit auf Dauer etwas Exzellentes, Nachhaltiges entsteht.

Unterscheiden sich Orchester und Vermögensverwalter nicht in einem entscheidenden Punkt?

Woran denken Sie?

Spielt ein Orchestermusiker einen falschen Ton, merkt das jeder sofort. Anders beim Vermögensverwalter: Ob er falsch oder richtig liegt, entscheidet sich erst über einen viel längeren Zeitraum.

Auch ein erstklassiger Dirigent und ein Toporchester brauchen Jahre, um gemeinsam eine nachhaltige Strategie zu entwickeln, die sich wirklich interpretatorisch

niederschlägt. In jedem Konzert gibt es falsche Töne und in jedem Portfolio Wertpapiere, die nicht gut laufen. Diese Tatsache ist normal und entscheidet nicht über die prinzipielle Wirkung aufs Publikum. Entscheidend ist, dass wirklich eine Botschaft vermittelt wird, die eine Aussagekraft hat. Voraussetzung ist eine vorausschauende Zusammenarbeit zwischen dem Dirigenten, den Führungskräften des Orchesters und den einzelnen Musikern. Viele meinen tatsächlich, dass der Dirigent vorne auf der Bühne der große Boss ist. Weit gefehlt! Ein Orchester ist sehr strukturiert. Es besteht aus über zehn Abteilungen. Jede Abteilung hat drei Führungskräfte und drei Stellvertreter. Es gibt sogar einen Betriebsrat. Alle sind miteinander im Kontakt und feilen – über Monate und Jahre – an einer nachhaltigen, exzellenten Performance. Ich sehe hier durchaus eine Parallele zur Vermögensverwaltungsbranche.

Wie viele Orchester gibt es, die eine solche Aussagekraft besitzen?

Weltweit vielleicht 20 bis 30 Orchester, die in dieser Hinsicht eine unglaubliche Tradition haben.

Wie hängen Tempo und Performance zusammen?

Das gleiche Stück in zehn verschiedenen Tempi hat jeweils eine völlig andere emotionale Wirkung auf das Publikum. Der Druck, in kürzester Zeit Leistung zu erbringen und etwa einhundert Spezialisten so zu orchestrieren, dass Homogenität entsteht, stellt schon eine große Herausforderung dar. Ein Profiorchester hat selbst vor weltweit übertragenen Livekonzerten gerade einmal drei Proben von jeweils zweieinhalb Stunden plus Generalprobe – und das innerhalb von nur zwei Tagen! Mit diesem Druck umzugehen, gehört zur

Kernkompetenz der Orchestermitglieder. Insofern ist das durchaus eine Art Leistungsgesellschaft, wie in anderen Branchen auch. Dazu kommt noch der Druck der Live-Performance hinzu: Um ein dreiminütiges Hornsolo in einer Mahlersymphonie zu spielen, gehört ein starkes Nervenkostüm dazu.

In der Vermögensverwaltung können regelgebundene Mechanismen durchaus Erfolgsgaranten sein. In diesem Sinne bedeutet Routine also nicht unbedingt Stillstand. Wie ist das beim Orchester?

Die technische, analytische Routine ist die Voraussetzung dafür, dass Sie gut performen. Aber das Leben ändert sich täglich, daher muss man sich mit Routine den Herausforderungen stellen, die Veränderungen auslösen. In der Vermögensverwaltung ist man heute froh, wenn man mehr oder weniger die Inflation ausgleicht. Vor sechs Jahren war das noch nicht so. Wenn sich ein Vermögensverwalter auf solche Strategien verlässt, die vor vier Monaten funktioniert haben, ist er eigentlich auf verlorenem Posten. Also ist doch eigentlich permanente Neuorientierung gefragt, oder etwa nicht?

Genau das wollen wir hinterfragen.

Muss man wirklich permanent den Markt betrachten, sich entsprechend neu orientieren und womöglich seine Philosophie aufgeben, wenn es mal drei Jahre schlecht läuft? Führt die Beschleunigung in der Vermögensverwaltung wirklich zum Erfolg? Oder muss sie nicht vielmehr entschleunigt werden?

Den Konflikt, den Sie hier aufzeigen, finde ich sehr spannend. Dasselbe sieht man auch in anderen Branchen. Ich plädiere tatsächlich für Entschleunigung und einen langen Atem – wo immer es geht. Das bedeutet, nicht nur auf den kurzfristigen Erfolg zu schauen, sondern auch den Mut zu haben, sich vom hektischen Auf und Ab zu distanzieren und eine langfristige Philosophie zu verfolgen. Das gilt übrigens auch in der Musik und in der Kunst. Alle wirklich großen Leistungen brauchen Zeit! Wer das für einen schnellen Erfolg opfert, verkauft zu einem gewissen Grad seine Seele.



Bild: stockphoto

Wie passt sich ein Vermögensverwalter dem Hier und Jetzt an, ohne seine Seele zu verkaufen?

Um in Berlin das gleiche Resultat zu erzielen wie in Paris, muss das Orchester die technischen Strategien feinjustieren, damit das emotionale Resultat fürs Publikum identisch ist. An jedem neuen Ort gibt es eine technische Anspielprobe – das ist für mich gelebte Change-Kultur. Ein gutes Orchester kommt aus der Tradition und strebt nach langfristiger Exzellenz, zugleich muss es innerlich lebendig bleiben, um sich auf neue Herausforderungen einstellen zu können. Das bedeutet: handwerkliche Routine ja, aber keine Routine in der Art, wie man sich offen und neugierig auf die Welt einlässt. Change ist Schicksal und nicht eine unangenehme Hürde im bequem eingerichteten Raum!

Und was würden Sie Vermögensverwaltungsgesellschaften konkret raten?

Die Frage für mich ist, welche Soft Skills Vermögensverwalter von erfolgreichen Orchestern übernehmen können – zum Beispiel den orchestralen Geist durch ein Aufeinanderhören und Miteinanderhandeln. Bei einem Verwalter mit 80 Mitarbeitern beispielsweise sind Kooperation, Synergien und das Voneinanderlernen unverzichtbar. Silo-Denken und Ressort-

Egoismen dürfen nicht dominieren. Ein Orchester ist nur dann erfolgreich, wenn ein ständiger Austausch stattfindet – zwischen allen Musikern, nicht nur zwischen dem Dirigenten und den Führungskräften. Entscheidende Informationen dürfen nicht bei einer Person hängen bleiben. Man muss vom Ich-Gefühl zum Wir-Gefühl kommen. So entsteht Exzellenz.

Wie erhöht man in Unternehmen Ihrer Erfahrung nach das Tempo und die Bereitschaft zur Kommunikation?

Dafür braucht es auf jeden Fall das Bewusstsein aller Beteiligten. Das verändert sich allerdings nur durch die Emotionalisierung von Inhalten. Mit verbalakrobatischer Reduktion von Werten auf Powerpoint-Folien schaffen Sie das nicht. Jeder muss hautnah miterleben, wie es ihn weiterbringt, dass Informationsweitergabe

gleichermaßen eine Bring- und eine Holschuld ist. Vorgesetzte sollten sich nicht nur auf Leitbilder verlassen, sondern mit ihrer Vorbildrolle inspirieren.

Wie motiviert man Mitarbeiter?

Im Orchester entsteht Erfolg immer durch die Balance aus handwerklichem Können der Einzelnen, durch gegenseitige Wertschätzung sowie durch eine durchlässige Kommunikationskultur auch im Falle eines Misserfolges. Hier gibt es einen weiteren Bezug zu Ihrem Thema Tempo: Das Feedback in Orchestern ist schnell und schonungslos. Man ist immer am Feilen. Das ist eine große Parallele zur Vermögensverwaltung. Man ist nie glücklich, es gibt nicht das perfekte Konzert – und ich habe Tausende erlebt. Über 100 Leute können nicht immer gleichzeitig perfekt sein. Es ist ein kreativer Prozess, bei dem man die Ziele immer höher setzen muss, als sie schließlich erreicht werden. Die Herausforderung ist dieses „immer besser Werden“. Das ist doch überall

so – in der Musik wie im Maschinenbau oder in der Vermögensverwaltung. Die Balance zwischen Ehrgeiz, Anspruch und gleichzeitiger Bewahrung von Werten schafft dann letztlich Innovation.

Was müssen Führungskräfte dafür tun?

Sie müssen informieren, hürdenfrei und von selbst. Ohne präzise Informationen kann sich kein Mitarbeiter selbst motivieren. Durch einen permanenten Austausch entsteht eine offene Atmosphäre, welche die Basis für Kreativität ist. Wertschätzung – Lob und Kritik – sind ebenfalls essenziell. Selbst der berühmteste Dirigent wird in einem Orchester die kleinste Rolle loben, weil er weiß, dass es ohne die kleinen auch keine großen Rollen gibt. In deutschen Unternehmen wird schlicht zu wenig gelobt. Auf Basis dieser Elemente entsteht ein orchestrales Bewusstsein – dann springt der Funke über.

Herr Gansch, vielen Dank für Ihre Gedanken.



Bild: sinfonisches-consulting.de

Über Christian Gansch: Er war Konzertmeister des Wiener Kammerorchesters, gehörte den Münchner Philharmonikern an und dirigiert seit 1995 in den großen Konzerthallen der Welt. Doch er hat auch einen Sinn fürs Geschäft. Sonst wäre der Österreicher nicht von 1990 bis 2003 als Manager und Produzent bei der Deutschen Grammophon gelandet und hätte den Hamburgern nicht vier Grammys beschert. Und sonst könnten ihn viele Unternehmen, darunter auch Versicherer und Banken, nicht für Workshops und Vorträge buchen. Gansch hat mit seinem „Sinfonischen Consulting“ (sinfonisches-consulting.de) einen innovativen Beratungsansatz ins Leben gerufen, dessen Grundzüge in seinen beiden Büchern gut beschrieben ist. m.rodewald@portfolio-verlag.com