

**Er führte** einst Deutschlands größten Handelskonzern und hat die Kunst mit Kopf, Herz und Händen erfasst. Wie Kunst das Management inspiriert und was sie bewirkt, hat er früh und über einen langen Zeitraum erfahren – denn er ist ein Pionier auf diesem Gebiet. Als ausgebildeter Sänger, Schreiner, Diplom-Kaufmann, Pianist, Dr. rer. pol. und Kunstgalerist vereint der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Stinnes AG Ökonomie und Kunst und weiß beides produktiv zu nutzen.

Wer ihm begegnet, trifft eine charismatische Persönlichkeit voller Energie, Esprit und Empathie. Viola Strüder von BERUFSZIEL besuchte den 89-Jährigen in Düsseldorf. Im hauseigenen Skulpturenpark erzählt er von seinen Erfahrungen mit der Gruppe Zero, mit Künstlern wie Mack, Piene und Uecker. Neugierigen wird der Blick auf einen Yves Klein im Schwimmbad erlaubt, bevor der Hausherr vorbei an seinem Steinway-Flügel zur Terrasse mit freier Sicht auf den Rhein führt.

## DR. GÜNTER WINKELMANN

**Sie haben sich in Ihrem Leben viel mit Kunst beschäftigt, privat und beruflich.**

**Wie kam es dazu?** Die Liebe zur Musik zum Beispiel entdeckte ich bereits in Kinderjahren. Von noch größerer Bedeutung wurde Musik für mich, als ich nach einem Unfall Sprechprobleme hatte. Ich habe danach Atemtechniken und durch diese frühe Weiterbildung singen gelernt. Später sang ich dann im Stadtgymnasium Stettin im Chor.

**Gab es den Wunsch, Sänger zu werden?** Ja, den gab es später schon. Meine Gesangslehrerin in München hat versucht, mich zu überreden, an der Oper ein Engagement anzunehmen, aber da war ich in meinem Beruf schon so weit, dass ich in einem neuen Beruf zumindest einen sehr schweren Weg vor mir gehabt hätte – und den hatte ich ja gerade hinter mir. Ich singe auch heute noch in einem Chor und übe jeden Abend ein bis zwei Stunden. Wir singen große und schwere Konzerte.

**Welche Musiker favorisieren Sie heute?** Mozart natürlich, auch Bach, um nur zwei zu nennen.

**Sie sollen auch Lieder Frank Sinatras im Repertoire haben.** Das stimmt. Auch das ist Qualität, die ich schätze.

**Sie haben während Ihrer Zeit als Vorstandsvorsitzender ein Konzert gegeben.**

**Was hat sie dazu motiviert?** Eine Wette aus dem Jahre 1979. Die Einnahmen aus dem Konzert waren für einen wohltätigen Zweck bestimmt. Ich habe im selben Jahr ein Adventskonzert in der Salvatorkirche in Duisburg gegeben, Lieder von Händel, von Bach und die Weihnachtslieder von Cornelius gesungen. Die 300 bis 400 Zuschauer haben zusammen 34.000 DM gespendet – ein schöner Erfolg damals.



Andrea Dingeldein



Echter

### COACHING ZONE ► **SIE SIND TOPMANAGER** oder wollen einer werden?

Dann beschäftigen Sie sich mit Kunst. Kunst ist reines Managementtraining für Ihre Seele, in sechs Disziplinen. **1. GRENZÜBERSCHREITUNG.** Wenn Sie ein Gedicht lesen, ein Bild betrachten, wenn Sie es unvoreingenommen mit allen Sinnen aufnehmen und auf sich wirken lassen, haben Sie eine Grenze überschritten, die Grenze Ihrer Wahrnehmungs- und Denkgewohnheiten. Sie öffnen sich für ein Abenteuer. Sie können nicht wissen, wohin Sie diese Erfahrung trägt. Ob sie Sie prägt für ein ganzes Leben, ob sie ein flüchtiger Genuss ist. Ob es Sie verstört, Sie hilflos macht, weil Sie das Kunstwerk nicht verstehen. Ob Sie gar die Gier packt, es unbedingt besitzen zu wollen – es gehört Mut dazu. Ein Manager muss Grenzen überschrei-



# „KÜNSTLER SIND VISIONÄRE“

ten und seine Wahrnehmungsgewohnheiten erweitern. **2. INTENSITÄT.** Es gibt den Moment, in dem es Sie packt: Sie können nicht mehr wegschauen, weghören, Sie sind im Innersten berührt, es kommen Ihnen Tränen der Rührung, des innigen Verstehens, der Freude, des Erinnerns, der Sehnsucht. Sie erstaunen zutiefst und sind vielleicht irritiert. Hier sind tiefe Gefühle erlaubt und erwünscht, dem Kunstwerk ist es egal, es wertet nicht. Sie unterliegen keinem Wettbewerb und werden nicht beurteilt, Sie können sich diesem Moment und Ihrer Leidenschaft überlassen. Ein Unternehmenslenker braucht tiefe Gefühle und Leidenschaft. **3. SELBSTERKENNTNIS.** In dieser Rührung erkennen Sie einen Teil Ihrer Seele: Aha, ich kenne diese Traurigkeit. Aha, da ist dieses Blau, das ich schon immer in mir trug. Aha, Klarheit und Ordnung – das gehört auch zu mir! Aha, wie ich leide, wenn das Theaterstück nicht in Harmonie endet! Aha, wie ich mich freue über die Kunst, ein Bild auf das Wesentliche zu reduzieren! Aha, Leichtigkeit – wie sehr fehlt sie mir im Geschäftsleben, wo alles so schwer ist! Kunst ist die perfekte Projektionsfläche für mein Selbst. Manager müssen sich selbst möglichst genau kennen, und

## Wie er Assistent bei Berthold Beitz\* wurde

In einer Zeitungsanzeige stand „Generaldirektor sucht Assistenten“. Günter Winkelmann bewarb sich und wurde eingestellt, ohne vorher eingeladen worden zu sein. Seinen Chef lernte er erst ein halbes Jahr später kennen, nachdem er alle Abteilungen des Hauses durchlaufen hatte. „Im ersten Gespräch zwischen uns sprang sofort ein Funke über. Als wir viel später anlässlich einer Reise abends an der Bar noch ein Bier tranken, habe ich Herrn Beitz gefragt, warum er mich eingestellt hat, ohne mich jemals gesehen zu haben. ‚Sie kamen aus Pommern, wie ich. Das war’s‘, so Beitz. Von den 150 Bewerbern war ich der einzige aus Pommern. Mein Magna cum laude-Examen – das hat ihn nicht interessiert (lacht). Man darf nicht zu hohe Ansprüche daran stellen, wie man etwas wird. So ist das im Leben und nicht wie oft in Seminaren vermittelt wird.“

Winkelmann heute über Beitz: „Mit der Gründung der Krupp-Stiftung und der 25%-Beteiligung der Stiftung am Krupp-Thyssen-Konzern hat sich Berthold Beitz ein Denkmal gesetzt.“

\* Prof. Dr. h.c. mult. Berthold Beitz war langjähriger persönlicher Generalbevollmächtigter von Dr.-Ing. E.h. Alfred Krupp von Bohlen und Halbach. Später wurde er Aufsichtsratsvorsitzender des Krupp-Konzerns. Heute ist der 95-Jährige Ehrenvorsitzender der Thyssen-Krupp AG und Vorsitzender des Kuratoriums der Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung.

Andree Dingeldein

### Hat die Musik Ihr berufliches Wirken beeinflusst?

Darüber habe ich noch nicht nachgedacht. (Pause). Ich habe Disziplin gelernt. Wenn Sie in der Musik zu einer gewissen Perfektion kommen wollen und hier auch auftreten, dann brauchen Sie diese Disziplin, die Sie auch im Beruf anwenden können. Umgekehrt erzieht Sie auch der Beruf zur Disziplin, es bedingt sich also wechselseitig. Musik ist natürlich noch mehr als Disziplin – sie ist pure Lebensfreude. Das gilt genauso für die Bildende Kunst.

### Wie gestaltete sich Ihr Weg zur Bildenden Kunst, wann begann er?

In der Kindheit spielte Bildende Kunst keine Rolle, ich habe sie durch meine verstorbene Frau entdeckt. Sie war ausgebildete Malerin und hatte diesen Beruf später weiter als Hobby betrieben.

**Was konnte sie Ihnen mitgeben, damit Sie diesen Zugang fanden?** Ganz einfach: in Ausstellungen gehen, Galerien und Museen besuchen, Bilder sehen, an bestimmten Dingen Freude zu haben und die Augen zu öffnen.

**Welche Künstler schätzen Sie besonders?** Ich habe mehrere Lieblingskünstler, darunter vor allem Gerhard Richter und Mark Rothko.

**Warum diese?** Das Kontemplative an ihren Bildern reizt mich.

### Weniger Kontemplation war in Ihrem Beruf angesagt. Mit welcher Strategie haben Sie Stinnes seinerzeit wieder nach oben gebracht?

Diversifizieren war damals das Zauberwort, und es war auch mein Ziel, die Basis des Unternehmens durch Diversifizierung zu erweitern und das Unternehmen zu internationalisieren. Das ist auch gelungen. Als ich Mitte der 1980er-Jahre auswich, hatten wir zum Beispiel schon einen Auslandsanteil am Umsatz von mehr als 50 Prozent.

**Es gibt Veröffentlichungen von Unternehmensberatungen, die über eine mögliche Rückkehr der Diversifikation berichten. Alles Gute kommt wieder (lacht).**

### Sie gelten als Pionier, der bereits in den 1970er-Jahren Kunst ins Management integriert hat. Inspiriert Kunst den Manager, und wie hat man sich das vorzustellen?

Ich kann das nur vermuten und nicht sagen, nach welchen Gesetzen das abläuft. Dadurch, dass wir Bilder in den Fluren unserer Gebäude aufgehängt haben, kam ein bestimmter Prozess in Gang. Da hängt Ungewöhnliches, man geht jeden Morgen und jeden Abend daran vorbei, sitzt

vielleicht sogar davor. So entwickelt sich eine neue Art des Sehens, mehr unbewusst als bewusst.

### Wodurch wurde der Prozess sichtbar?

Im Miteinander, in der Aufgeschlossenheit, in den Ideen vor allem. Wenn sich die Führungskräfte alle drei Jahre zu unserer Konzerntagung trafen, war die Stimmung immer ungewöhnlich positiv, oft sogar überschwänglich. Einer der Gründe dafür war auch das Wirken der Bildenden Kunst, mit der viele von ihnen konfrontiert waren, zeitgenössische Kunstwerke vor allem.

### Wollten Sie mit Kunst bewusst Dinge im Unternehmen verändern?

Bewusst glaube ich nicht, nein. Das ist ein Prozess, der im Unterbewusstsein stattfindet, auch bei den Mitarbeitern. Ich kann nur über die Gesamtwirkung sprechen, und die war außerordentlich positiv. Die Grundstimmung in dem Konzern, den ich fast 20 Jahre geleitet habe, hat sich so sehr positiv entwickelt. Sie war eine sehr optimistische zu einer Zeit, in der es vergleichsweise Unternehmen gab, die vom Markt verschwanden, auch deshalb, weil sie es nicht verstanden, eine solche Stimmung in ihren Reihen zu entfachen.

**War das in Rendite messbar?** Es ist schwer zu sagen, wie weit der Erfolg abhängig von der Berührung mit der Kunst im Unterbewusstsein wirkt. Obwohl es natürlich auch Rückschläge in der Entwicklung des Unternehmens gab, hat Stinnes vergleichsweise immer eine beachtliche Dividende gezahlt. So gesehen war der Erfolg schon messbar.

**Wie haben Sie die Mitarbeiter in das Kunstprogramm eingebunden?** Die Kollegen und Mitarbeiter konnten aus einem bestimmten Fundus Bilder auswählen und so ihre Büroräume mit gestalten.

**Wurde die Belegschaft auch angeregt, selbst künstlerisch produktiv zu werden?** Wir haben Ausstellungen konzipiert, sie nannten sich „Ambulantes Stinnes Museum“, und dort haben wir zwei Mal im Jahr einen oder mehrere Künstler ausgestellt. Dies inspirierte die Mitarbeiter nach wenigen Ausstellungen dazu, eigene Bilder auszustellen. Es war unglaublich, was da plötzlich an die Oberfläche trat, welche Potenziale in den einzelnen Mitarbeitern steckten, von denen die meisten selber nichts geahnt haben.

**Mit welchen anderen Kunstformen haben Sie Mitarbeiter konfrontiert?** Theaterspielen ist eine sehr wichtige Kunst. Es bewirkt unter leitenden Mitarbeitern Erstaunliches, wenn sie reale Konflikte in Szenen widerspiegeln, die im Alltag sonst nicht ausgetragen werden.

wissen, wo ihre Projektionen und Motive liegen – denn nur so gibt es die Chance, das eigene Ego unter Kontrolle zu bringen. **4. INDIVIDUALITÄT.** Die Begegnung mit einem Bild, einer Plastik, einer Theater-, Musik- oder Ballettaufführung, einem Roman oder einem Gedicht, einem architektonischen Meisterwerk ist immer höchst individuell, selbst in der Gruppe oder mit einem genormten Kommentar. Ein gutes Kunstwerk löst in jedem Menschen eine einzigartige Kombination von Gefühlen, Stimmungen und Gedanken aus. In der Auseinandersetzung mit anderen über ein Kunstwerk gibt es daher kein Falsch oder Richtig, sondern nur die jeweils individuelle Beziehung zum Kunstwerk, das jemanden berührt. Oder eben nicht. Das jemandem gefällt. Oder eben nicht. Ein Manager lernt hier die unkomplizierte Gelassenheit, Meinungsunterschiede zu respektieren, aber nicht allzu wichtig zu nehmen. Kunst lehrt ihn: Er fühlt, was er fühlt, er ist sich seiner selbst gewiss, er ist es, der entscheidet und etwas durchsetzt. Ein anderer mag das anders sehen, aber man muss keineswegs immer einer Meinung sein, um zu führen oder um sich zu respektieren. **5. WISSENSDURST.** Die Lust an der Kunst nimmt zu mit

**Was geschieht hier?** Gespielt und leicht verfremdet, in ihrem Gehalt aber unverändert, werden Konflikte offen ausgesprochen. Dadurch findet ähnlich wie in der Psychoanalyse eine Katharsis statt, der Konflikt wird bewältigt. Diese Art der Konfliktbewältigung haben wir damals als erstes deutsches Unternehmen in der betrieblichen Praxis umgesetzt. Mit Hilfe eines namhaften Regisseurs wurden Konflikte in spielbare Szenen übersetzt, die die Mitarbeiter selber schrieben und spielten. Ursprünglich hatten wir darüber nachgedacht, Schauspieler zu engagieren, so hätten wir aber nie den Erfolg gehabt, denn dies hätte alle zu Zuschauern degradiert.

**Unter welchen Bedingungen funktioniert so etwas?** Wichtig ist ein hierarchiefreier Raum, in dem sich jeder ohne einschränkende Ge- oder Verbote freimütig äußern kann. Dann treten Erfolge ein, wie wir sie damals erlebt haben.

**Wurden Ihre Ansätze zu einer „Unternehmenskultur“ zusammengefasst?** Wir haben all das gemacht und es eigentlich nie richtig aufgeschrieben. Aber es wurde gelebt, und darauf kommt es im Unternehmen an.

**Sind aus der Beschäftigung mit Kunst Innovationen entstanden?** Zunächst regt Kunst die Kräfte der Fantasie an. Sie ist eine Herausforderung, und bei jedem löst sie etwas anderes aus. Sie wirkt wie ein Katalysator, hier werden Ideen freigesetzt, es entstehen Initiativen, die bewegen und verändern. Allerdings dürfen wir hier Ursache und Wirkung nicht verwechseln. Theaterspielen erzeugt keine neuen Produkte, um das überspitzt zu formulieren. Primär stehen hier das Ausprobieren und die Offenheit gegenüber Neuem.

**Voraussetzungen schaffen ist das eine, aber ökonomisch betrachtet muss es doch gerade bei einer Diversifikationsstrategie Ihr Interesse gewesen sein, neue Geschäftsfelder zu schaffen. Ist das gelungen?** Das können Sie nur mit Managern leisten, die frei und kreativ arbeiten, die sich einerseits trauen zu sagen, wir müssen mal was Neues machen, und andererseits auch offen dafür sind, die den Mut haben, ihren Ideen nachzugehen und sie dann auch umzusetzen. Der Weg lautet: Ideen finden und Initiativen ergreifen. Bei Stinnes haben sich daraus neue Geschäfte, ja sogar ganze Geschäftszweige entwickelt.

**Seit 1984, nach Ihrem Ausscheiden aus dem Beruf, haben Sie eine Kunstgalerie. Wie sind Sie dazu gekommen?** Als ich 65 Jahre alt war, fing mein eigentliches Schaffen erst richtig an (lacht). Mich

reizte die intensivere Begegnung mit den Künstlern. Der Einstieg in das Galeriegeschäft war mit niedrigem finanziellen Risiko verbunden, und so habe ich angefangen. Ich kannte ja schon vorher viele Künstler, aber in dem Moment, in dem man sie als Galerist betreut und Verantwortung übernimmt, ist das etwas ganz anderes. Da lernen sie die Künstler besser kennen. Kunst ist auch immer Zeitgeist, vor allem zeitgenössische Kunst, und der wollte ich mich nach meinem ersten Berufsleben aktiver widmen.

**Ist es nicht nur der Umgang mit Kunst, der anregt, sondern auch der Umgang mit Künstlern?** Künstler haben meist ein schillerndes Leben. Sie sind größtenteils schwierige, hochbegabte Menschen, mit denen man wunderbare Erfahrungen teilen kann. Jeder Künstler war von besonderer Art. Jeder war anders. Es ist faszinierend, die Persönlichkeiten zu erleben, die hinter der Kunst stecken.

**Wie „ticken“ Künstler aus Ihrer Sicht?** Die Künstler haben in der Regel etwas Visionäres. Sie denken und fühlen in vielen Dingen voraus, das mer-

**„Es entwickelt sich eine neue Art des Sehens, mehr unbewusst als bewusst.“**

ken wir als „Normalverbraucher“ noch gar nicht. Gerhard Richter, einer der großen Maler der Welt, hat – wie andere auch – visionär gedacht, als seine großen Werke entstanden.

**Wie kann man „Visionäres Denken“ lernen?** Antennen haben, schauen, zuhören, aufnehmen, nicht immer nur zielgerichtet denken, sondern vielfältig schauen. So könnte eine mögliche Annäherung aussehen.

**Macht einen die Beschäftigung mit Kunst in jedem Beruf besser?** Ich glaube schon, dass sie den Blickwinkel verändert und das Selbstbewusstsein verbessert. Man läuft nicht nur dem Trend nach, sondern lernt zu relativieren. Das schafft Kunst auf jeden Fall.

**Unsere Leserzielgruppe ist die der Young Professionals. Was raten Sie jungen Menschen?** Ich kann jungen Menschen im Alter von 25 bis 35 Jahren nur immer wieder sagen und empfehlen: Macht euch weit und macht euch offen für die Dinge, die neben eurem Spezialgebiet liegen. Das bringt euch weiter, sei es in der Musik, in der Bildenden Kunst, in der Literatur oder im Schauspiel – zeigt Offenheit und habt nicht nur das Nahziel im Auge. Das ist, daran glaube ich, die Hauptsache.

**Nach der Hochschule heißt es oft „spezialisiert euch“. Setzt „weit machen“ andere Kräfte frei, die langfristig erfolgreicher machen?** In einem engen System wird man nicht flügge. Man muss auch die „Denke“ in einem Unternehmen kennen und

sie dann mitgestalten. Wenn ein Unternehmen so funktioniert – das ist die höchste Kunst der Führung.

**Gab es für Sie ein berufliches Vorbild?** (denkt nach) Martin Luther. Es gibt hier ein schönes Zitat: „Der Knecht, der seinen Acker mit Liebe bestellt, steht haushoch über dem König, der sein Land ohne Liebe regiert.“



### ZUR PERSON

**Fast ein Jahrhundert im Blick:** Dr. Günter Winkelmann wurde am 18.08.1919 in Stettin/Pommern geboren. Zwischen seinem 17. und seinem 27. Lebensjahr war er Soldat. Nach dem Abitur in Essen studierte er Betriebswirtschaftslehre in Hamburg. Es folgte die Promotion, die er 1953 abschloss. Thema der Doktorarbeit: „Von der mathematischen Kostenauflösung zur pretialen Lenkung. Entwicklung und Kritik.“ Danach begann er seine Laufbahn als Vorstandsassistent von Berthold Beitz, seinerzeit Generaldirektor der Iduna Versicherungen in Hamburg. Als Beitz zu Krupp ging, nahm er Winkelmann mit. Später wechselte Winkelmann zur Stinnes AG und wurde dort 1969 Vorstandsvorsitzender. Dies blieb er bis zu seiner Pensionierung 1984. Anschließend begann sein zweites Berufsleben, in dem er bis heute eine Galerie betreibt.

dem Wissen über Kunst. So wie der Weinkenner einen guten Tropfen weit mehr genießen kann als der gelegentliche Trinker, weil er nämlich genau die einzelnen Aromen zu unterscheiden in der Lage ist, und weiß, warum das so schmeckt. So erhöhen Wissen, Raffinesse und Kultiviertheit den Genuss gegenüber dem naiven Kunst-Konsumenten. Gute Manager bleiben wissensdurstig, weil sie nach Raffinement und Lebensgenuss streben – das ist eine echte Erfolgskombination, die in der Kunst eingeübt wird. **6. ZEITMANAGEMENT.** Zeit mit Kunst ist berührende, unwiderstehliche und unvergessliche Zeit. Sie verheißt lustvolle Intensität, Inspiration, Daseinsfreude, Abenteuer. So muss Freizeit sein, damit ein Manager sich entscheidet, seine überaus wichtigen Termine und unaufschiebbaren Arbeiten zu unterbrechen: mindestens so intensiv und bewegend wie der Geschäftsalltag, der aufregend ist und stetig die allergrößte persönliche Bedeutung suggeriert. Modernes Zeitmanagement gelingt weder durch Disziplin noch durch optimierte Techniken, sondern durch die Sehnsucht nach Intensität. ◀