

Wenn der Luxushotel-Manager in einer Holzhütte seiner Angst begegnet

Christian Kurmann, Kongressveranstalter und Mentor für Führungskräfte.

Christian Kurmann hat in Saudiarabien und Asien eine Blitzkarriere in der Hotellerie hingelegt. Die Diagnose Hirntumor veränderte sein Leben. Er verzichtete auf schulmedizinische Hilfe und übte auf 3500 Metern über Meer in Bhutan die Kunst des Loslassens. Heute schult der 51-Jährige Führungskräfte darin, dem Teufelskreis aus Gier, Heldentum und innerer Leere zu entkommen.

Interview:

Mathias Morgenthaler

Herr Kurmann, Sie veranstalten in Europa Kongresse zum Thema «Mindful Leadership», also achtsame Führung. Klingt das nicht etwas esoterisch in den Ohren jener, die Sie ansprechen möchten?

CHRISTIAN KURMANN: Themen wie Achtsamkeit, Bewusstsein oder Genügsamkeit sind tatsächlich schwerer zu vermitteln als Tools für Zeitmanagement oder Performance-Steigerung. Aber im Grunde wissen die Allermeisten, dass das Zeitalter der Maximierung ausläuft: Wir können nicht immer mehr von allem haben, mehr Wachstum, mehr Konsum, mehr Reichtum – diese Gier erzeugt anderswo einen Mangel, und das führt zu sozialen Spannungen, Ausbeutung, Krieg. Deswegen ist es wichtig, dass wir über Fragen diskutieren wie: Was ist ein gesunder Wettbewerb? Was ist ein wertvolles Wachstum? Und wovor haben wir eigentlich Angst?

Warum müssen wir über die Angst reden?

Ein Grossteil unseres heutigen Arbeits- und Lebensstils wird von Angst angetrieben. Massloses Arbeiten ist eine Strategie, diese Angst zu verdrängen, Konsum als Selbstvergewisserung eine andere. Was auf der Strecke bleibt sind Sinnhaftigkeit, Bedeutsamkeit, Empathie. Das erreichen wir nur, wenn wir anderen Vertrauen entgegenbringen, wirkliche Partnerschaften eingehen, mutig sind und neue Wege gehen. Das alles ist schwierig, wenn man von der Angst getrieben ist. Da ist es einfacher, die Umsatzziele noch ehrgeiziger zu formulieren, Druck gegen unten weiterzugeben, Einkommen und Status zu maximieren. Die alte Geschichte, dieser Mix aus Ehrgeiz, Gier, Heldentum und innerer Leere. Ich war auch so unterwegs.

Sie haben eine Blitzkarriere in der Luxushotellerie hingelegt, führten mit knapp 25 Jahren als operativer Chef eines 5-Sterne-Hauses in Saudiarabien 180 Mitarbeiter. Waren Sie eine gute Führungskraft?

Ich war heillos überfordert als junger Hotelfachschul-Absolvent. Die 180 Mitarbeiter hatten 24 verschiedene Nationalitäten und waren Anhänger vier verschiedener Glaubensrichtungen. In Saudiarabien lief die Operation Desert Storm. Ich kam völlig überraschend zu diesem Job, weil mein Chef zum Generaldirektor befördert wurde, aber da ich keine anderen Werte kannte, als durch harte Arbeit der Beste zu werden, kam mir die Chance sehr gelegen. Ich holte zusätzliche Bankettaufträge herein, erhöhte den Druck auf die viel erfahreneren Abteilungsleiter, die es sich manchmal am Pool gemütlich gemacht hatten und arbeitete selber wie ein Verrückter. Sehr beliebt war ich nicht bei meinem Team.

Später waren Sie als Manager für eine Hotelgruppe tätig, die in Asien viele neue Luxushäuser eröffnete.

Ja, das waren die goldenen Jahre in dieser Branche. Wir gingen nach Kambodscha, Laos, Vietnam, Myanmar und entwickelten dort den Luxustourismus. Das war die Belohnung nach der harten Schule im Nahen Osten. Die Lernkurve war sehr steil, ich diskutierte mit Tourismusedirektoren und Bürgermeisterern Strategien und baute die Hotels auf. Aber die sozialen Kontraste waren extrem. In Kambodscha, einem von Bürgerkrieg, Korruption und repressiver Armee geprägten Land, in dem die Arbeitslosigkeit zwischen 70 und 80 Prozent lag, erhielten wir keine Arbeitsgenehmigung für ausländisches Personal. Also rekrutierte ich auf der Strasse 50 Leute für den Service, 50 für die Küche, 50 für Hauswirtschaft und Gärtnerei – und musste diese Menschen, die in Wellblechhütten lebten und mit den Händen assen, mit der Etikette eines 5- oder 6-Sterne-Hauses vertraut machen, in dem die Gäste 1000 Franken für eine Nacht zahlten.

Haben Sie sich da erstmals die Sinnfrage gestellt?

Nein, aber ich habe gelernt, nicht nur mit Druck zu führen, sondern Geduld zu haben und Vertrauen zu schenken. Und ich hatte einen guten Mentor in Singapur, der auch über Werte geführt hat. Die Arbeitsbedingungen waren allerdings hart in der ganzen Branche. In Saudiarabien arbeitete ich 14 Monate à 6 Tage à 14 Stunden durch, später, in Südostasien, wo ich als Senior Executive Manager bis zu 1000 Mitarbeiter unter mir hatte, wurde es nicht besser. Der Deal war: Man arbeitet bis zum Umfallen und erhält im Gegenzug Privilegien wie Macht, hoher Lohn, Business-Class-Flüge, luxuriöse Autos und Wohnungen. Zeit zum Durchatmen und Hinterfragen blieb kaum, alle in der Branche arbeiteten so und versuchten, keine Schwäche zu zeigen. Vermutlich hätte auch ich so weitergearbeitet, wenn ich nicht einen Weckruf erhalten hätte.

*Weckruf?*

*Vor acht Jahren ging ich wegen massiver Kopfschmerzen zum Arzt. Ich hatte über längere Zeit die Tabletten-Dosis gesteigert, am Ende half gar nichts mehr. Beim MRI im Zürcher Unispital sah ich ungläubig einen golfballgrossen Tumor in meinem Schädel und hörte, dass mir die Ärzte wegen seiner Bösartigkeit nur geringe Überlebenschancen einräumten. Bis auf einen Beinbruch beim Skifahren hatte ich keine Erfahrungen mit Krankheiten. Ich war perplex, aber flüchtete instinktiv aus dem Spital, weil mir klar war, dass das kein Zufall war, sondern mit meiner inneren Entwicklung zu tun hatte. Zwei Tage später gab mir ein Kollege ein Büchlein des ZEN-Meisters Thich Nhat Hanh. Die Lektüre bestärkte mich darin, keinen externen Spezialisten zu suchen für mein Problem, sondern den Blick nach innen zu richten und dort eine Antwort zu finden.*

*Und wie macht man das, den Blick nach innen richten?*

*Davon hatte ich keine grosse Ahnung. Also suchte ich die Gemeinschaft jener auf, die Tag für Tag in einer Jahrtausende alten Tradition meditieren und die Kunst des Loslassens pflegen. Ich wurde in Bhutan auf 3500 Meter über Meer in einem Kloster mit 40 Mönchen als Novize aufgenommen. Die Gastfreundschaft war nicht so, wie wir uns das vorstellen. Nach zwei Wochen Akklimatisierung bezog ich meinen Platz in einer winzigen Holzhütte mit Guckloch. Darin meditiere ich 100 Tage lang, unterbrochen durch zwei karge Mahlzeiten pro Tag und einen Besuch des Meisters. Er stellte mir profunde Lebensfragen über Angst, Scham, Vertrauen und Würde – und erwartete eine Antwort am Folgetag. Je nach meiner Antwort erhielt ich dann eine neue Frage oder weitere Bedenkzeit.*

Das klingt nach einer Tortur.

Am Anfang war es sehr hart. Ich litt unter Atembeschwerden, Angstzuständen, depressiven Verstimmungen. Ich war ohnmächtig, allein, zum Nichtstun verdammt, ohne Aufgabe und

Perspektive. Wenn ich schlafen wollte, statt neun bis zehn Stunden pro Tag zu meditieren, erhielt ich einen Stockschlag auf die Schulter. Nach und nach legten sich die Schmerzen und der Groll, die Angst rückte in den Hintergrund, ich wurde vitaler, weicher, empfing neue Impulse. Diese Visionen aus meinem Unterbewussten nahmen mehr und mehr den Platz ein, den vorher die Angst vor dem Tod besetzt hatte. Je mehr Schritte ich in Richtung Akzeptanz, Loslassen und Vertrauen machte, desto kleiner wurde die Angst. Acht Monate später, beim zweiten MRI, war der Tumor verschwunden.

Und Sie mussten sich ein neues Leben erfinden.

Ja, ich war zwar gesund, aber auch abgekoppelt von meinem bisherigen Umfeld. Nach meiner Rückkehr aus Bhutan und Indien reagierte ich teilweise übersensibel auf Freunde und Kollegen – kein Wunder, hatte ich doch während Monaten in einem durch Introspektion und Intuition geprägten Umfeld gelebt. Manche Freunde kritisierten mich offen wegen des Hokuspokus, den ich veranstaltet habe. So versuchte ich einen Neustart in Südafrika, wo ich alte Herrenhäuser kaufte und zu Retreat-Orten für Yoga und Meditation ausbaute. Als Nelson Mandela abtrat, verließ ich Südafrika und nahm einen letzten Job in der Hotellerie an, eine «Mission Impossible» als Manager einer internationalen Hotelkette in Tansania.

Wie sieht Ihr Berufsalltag heute aus?

Ich organisiere Veranstaltungen für Führungskräfte, die nicht in erster Linie ihre Ratio schulen wollen, wie kürzlich das «Mindful Leadership Symposium» am Gottlieb Duttweiler Institut. Zudem begleite ich Führungskräfte, die nachhaltig erfolgreich sein wollen und mehr vom Gedanken der Optimierung als jenem der Maximierung beseelt sind. Und ich leiste mir den Luxus, immer wieder unproduktiv zu sein. Ich meditiere ein bis drei Stunden pro Tag, lese viel, treffe interessante Menschen zum Gedankenaustausch. Bis vor wenigen Jahren hätte ich jeden, der so lebt, als Faulpelz kritisiert, heute möchte ich um keinen Preis mehr ins alte Hamsterrad zurück. In meiner Garage steht kein Maserati mehr, sondern ein Rennrad, aber ich vermisse nichts aus meinem früheren Leben.