

# «Ob Frauen anders führen? Ja! Vor allem weitsichtiger»

Alle vier Häuser der **Cachet Hotel Collection** werden von Frauen geleitet. So individuell wie die Hotels in Baden und Aarau sind auch ihre Direktorinnen. Doch die Chemie zwischen **Ruzica Dujmic**, **Theresia Sokoll** und **Jessica Schmiederer** stimmt: Sie nutzen Synergien und sind sich nicht zu schade, bei Bedarf das Know-how der anderen anzuzapfen.

INTERVIEW UND FOTO CORINNE NUSSKERN

**Ruzica Dujmic, Theresia Sokoll und Jessica Schmiederer, Ihre Hotels sind alle unterschiedlich. Gibt es auch Gemeinsamkeiten, ausser dass alle Direktorinnen Frauen sind?**

**RUZICA DUJMIC:** Ja, sehr viele. Die Systeme im Hintergrund sind alle gleich. Wir bündeln das HR, das Marketing und das Revenue-Management-System lau-

## ★ Jessica Schmiederer

Die 42-Jährige kennt jede Ecke des Limmathofs Baden Hotel & Spa, arbeitet sie doch seit 2013 im Viersternehotel. Seit 2021 führt sie den Betrieb mit den zwei Häusern – eines herrschaftlich-traditionell, das andere kubisch-modern – mit insgesamt 26 Zimmern und 1 Appartement sowie eigenem Thermalbad und Wellness-Spa-Bereich. Gebürtig aus Brandenburg (D) ist sie diplomierte Hotelmanagerin NDS HF und führt ein Gastgebersteam aus 27 Persönlichkeiten. «Führen heisst auch, Vertrauen zu schenken, sowie eine permanente Selbstreflexion. Ich muss mich ständig selbst überprüfen.»

fen für alle Häuser zentral. Und natürlich der Austausch unter den Direktorinnen.

**THERESIA SOKOLL:** So nutzen wir unser Know-how hotelübergreifend.

**Wie setzen Sie dieses im Alltag praktisch um?**

**JESSICA SCHMIEDERER:** Taucht im Alltagsgeschäft eine Frage auf, auf die ich gerade keine Antwort habe, weil ich zu wenig darüber weiss, kann ich eine meiner Direktionskolleginnen anrufen.

**SOKOLL:** Jede von uns hat ihre Stärken und unterschiedliche Fachkompetenzen, zusammen ergibt dies einen grossen Pool an Wissen.

**SCHMIEDERER:** Und wir eignen uns neues Wissen an, welches wir wiederum an unser Team weitergeben können.

**Wer brilliert mit welchen Stärken?**

**SOKOLL:** Ich bin stark im Gastrobereich, sehr zahlenaffin und achte auf Kostenoptimierung.

**SCHMIEDERER:** Meine stärksten Kompetenzen liegen im Frontoffice und bei der Teamführung und -bildung. Für mich ist «Mitarbeitende» ein Unwort, ich habe Teammitglieder.

**DUJMIC:** Meine Stärke liegt in der Hotel-

lerie, im Backoffice. Alles, was mit Systemen und Digitalisierung zu tun hat, das ist meine Welt.

**Führen Frauen anders?**

**SCHMIEDERER:** Ja! Und zwar weitsichtiger.

**DUJMIC:** Frauen haben keine Hemmungen, Emotionen an den richtigen Stellen und im richtigen Moment einzusetzen.

**SCHMIEDERER:** Wir führen Menschen, da geht es nicht ohne Emotionen. Klar, es setzt eine gewisse Impulskontrolle voraus.

**SOKOLL:** Wir reagieren mit Emotionen, aber mit Bedacht, damit die Mitarbeitenden trotzdem den Respekt wahren. Wir müssen Standpunkte vertreten und trotzdem nah an den Mitarbeitenden sein. Das ist eine Stärke von Frauen.

**Wie führt man in diesen turbulenten Zeiten ein Hotel erfolgreich?**

**SOKOLL:** Wir müssen die Vorbildfunktion leben. Und da sein, wenn es brennt, damit die Mitarbeitenden spüren, dass sie nicht allein sind.

**SCHMIEDERER:** Weniger reden, mehr machen. Wenn ich an das Team eine Erwartungshaltung habe, muss ich in ers-



Führen Frauen wirklich empathischer? Die drei Hoteldirektorinnen der Hotels der Cachet Hotel Collection: Jessica Schmiederer, Ruzica Dujmic und Theresia Sokoll (v.l.)

ter Linie bereit sein, diese ebenso zu erfüllen.

#### Und wie besteht man wirtschaftlich?

**SOKOLL:** Die Kosten im Griff haben. Ich achte jeden Tag auf die Produktivität, um zu sehen, wo wir stehen. Dazu muss man das Kader mit klaren Zielvorgaben mit an Bord nehmen. Dann werden auch sie zahlenaffin, verstehen wofür und bekommen Spass daran.

**DUJMIC:** Synergien nutzen, das haben wir lange verschlafen. Und überall, wo es möglich ist: digitalisieren. Ohne dass dem Gast dabei die menschliche Begegnung fehlt. Es ist ein stetiger Wandel, man muss permanent dranbleiben.

#### Die Führungskultur wandelt sich in Zeiten des Fachkräftemangels. Wie finden Sie qualifizierte Beschäftigte, und wie halten Sie bisherige Beschäftigte?

**DUJMIC:** Es gibt leider keine goldene Regel, man muss es individuell lösen.

**SCHMIEDERER:** Ich habe mit Quereinsteigern sehr gute Erfahrungen gemacht. Kommt jemand aus der Dienstleistungsbranche, bringt er oder sie die wichtigsten Grundpfeiler mit. Herzlichkeit und

den Gastgedanken kann ich nicht trainieren. Das lerne ich auch in einer zehnjährigen Hotelfachausbildung nicht. Ein Appell an die Branche: weiter denken! Das Spektrum etwas weiter zu öffnen, hilft.

**SOKOLL:** In neuen Sichtweisen liegt viel Potenzial. Es lohnt sich, wir arbeiten in einer so coolen Branche!

#### Wie haben sich in Ihren Häusern die Bedürfnisse der Gäste verändert?

**SOKOLL:** Die Bedürfnisse sind gestiegen, während die Verbindlichkeiten sinken.

No-shows gibt es auch bei uns.

**DUJMIC:** Vor allem Spontanabsagen im Seminarbereich. Wenn ich die Datenanalyse ziehe, sehe ich ganz klar Veränderungen im Buchungsverhalten. Früher buchten Geschäftsreisende zwei Wochen im Voraus, heute nur wenige Tage. Seminare werden auch mal erst drei Tage vorher angekündigt.

**SOKOLL:** Und die Teilnehmerzahlen schwanken zwischen Buchung und Seminarantritt. Viele erwarten seit Corona, dass bei kurzfristigen Absagen nichts verrechnet wird.

**SCHMIEDERER:** Das Buchungsverhalten ist viel unverbindlicher, es ist mehr Egoismus da. Wird kurzfristig storniert, wird vom Gastgeber Verständnis erwartet. Da sage ich einfach: Es gibt Stornierungsbedingungen. Da darf man keine Scheu haben, Stellung zu beziehen.

#### Was war Ihr schönstes Gasterlebnis?

**SCHMIEDERER:** Ein Herr rief einst an, weil er seiner Partnerin einen Heiratsantrag machen wollte, aber er wusste nicht, wie. So wurden wir zu Weddingplanern.

«Herzlichkeit und der Gastgedanke sind auch in einer zehnjährigen Hotelfachausbildung nicht lernbar!»

Während die Herzdame in der Massage war, haben wir das Zimmer mit Rosen und Lichtern geschmückt, und gaben dem Herrn ein Drehbuch, wo er wann sein, und wann er, was sagen muss. Das ganze Team kannte den Zeitplan. Sie hat «ja» gesagt. Heute sind sie Stammgäste.

# 4

## FRAGEN AN



**STEFAN WETZEL (L.) UND WERNER EGLIN**

Stefan Wetzel (56) und Werner Eglin (69) sind die Inhaber der Cachet Hotel Collection. Dazu gehören das Trafo Hotel in Baden AG, sowie die drei Viersternehäuser Blue City Hotel und Limmathof Baden Hotel & Spa (beide in Baden) sowie das Hotel Kettenbrücke in Aarau AG.

### 1—Was haben Sie gegen Männer als Hoteldirektoren?

**Stefan Wetzel:** Man(n) muss ja nichts gegen Männer haben, wenn man Frauen als Direktorinnen genauso gut findet, oder?

**Werner Eglin:** Wir hatten in der Vergangenheit auch schon gute Männer in diesen Positionen.

### 2—Was machen Frauen in Führungspositionen anders als Männer?

**Stefan Wetzel:** Ich empfinde Frauen als empathischer in ihrem Führungsstil.

**Werner Eglin:** Als Gastgeberinnen kommen sie bei unseren Gästen häufig besser an.

### 3—Warum Hotels – was begeistert Sie daran?

**Stefan Wetzel:** Gastgeber auf Zeit zu sein, ist eine wunderschöne Aufgabe, und solche Orte zu schaffen, natürlich auch.

### 4—Haben Sie Pläne für weitere Hotels, oder soll die Gruppe klein und fein bleiben?

**Stefan Wetzel und Werner Eglin:** Klein und fein bleiben und trotzdem wachsen. Aktuell planen und bauen wir ein weiteres Hotel in Istrien (Kroatien), welches wir Anfang 2024 eröffnen werden.

**DUJMIC:** Ich finde es jedes Mal schön, wenn ein Gast mit einem Lächeln geht.

**SOKOLL:** Wenn ich einen Gast sehe, der nicht so wohl wirkt, überlege ich, was ich für ihn tun könnte. Ich gehe aktiv auf ihn zu und biete etwas an, einen Ort, den er besuchen könnte, oder etwas, das ihm Freude bereitet. Das Schönste ist ein positives Feedback, diese ehrliche Wertschätzung.

### Worauf achten Sie zuerst, wenn Sie in ein Hotel einchecken?

**SCHMIEDERER:** Ich habe eine 60-Sekunden-Regel: Die Lobby verschafft mir den ersten Eindruck. Sind die Tische schmutzig oder steht Zeugs kreuz und quer herum, da löscht es mir sofort ab. Trete ich an den Empfang, hat es die Person in der Hand, ob ich mich willkommen fühle oder nicht. Ich bin auch schon wieder rausgelaufen. Das Gespräch mit einer Kollegin war der Rezeptionistin wichtiger, als mich zu empfangen. Da schalte ich in den Gastgebermodus und achte darauf, dass dies bei meinem Team nicht passiert.

**SOKOLL:** Ich sass mal in einem Zimmer und dachte: nein. Weil nicht das Produkt verkauft wurde, welches die Webseite versprochen hatte. Da habe ich umgebucht.

**DUJMIC:** Mir ist am wichtigsten, ob ich online buchen kann (lacht). Ich bin nicht nur Hotelgast, sondern teste auch Airbnbs oder übernachtete im Zelt.

### Und welche Erfahrung als Hoteldirektorin hat Sie am stärksten geprägt?

**SCHMIEDERER:** Ich arbeite oft an der Rezeption. Wie alle, trage ich mein Namensschild, ohne Angabe der Position.

### ★ Ruzica Dujmic

Die Schweizerin mit kroatischen Wurzeln ist seit 2018 Direktorin des Trafo Hotels (81 Zimmer) in Baden AG und seit 2022 auch des gegenüberliegenden Viersterne-Boutiquehotels Blue City Hotel (30 Zimmer) mit dem Restaurant Lemon. Zudem ist sie im Verwaltungsrat der Cachet Hotel Collection. Die 31-Jährige führt 27 Mitarbeitende. Sie ist die Spezialistin im Backoffice und in allem, was mit Systemen zu tun hat. «Synergien zu nutzen, ist so wichtig.» Dujmic hält einen Bachelor in Betriebswirtschaft (Hotelmanagement) und einen Master in internationalen Beziehungen und Diplomatie. Sie ist Mutter einer zweijährigen Tochter, ihr zweites Kind kommt Anfang März.

### ★ Theresia Sokoll

Das Viersternehotel Kettenbrücke ist ein urbanes Stadthotel in einem Traditionshaus in Aarau AG mit 24 Zimmern und 3 Suiten sowie dem Restaurant Zollhaus mit 80 Plätzen. Seit 2020 ist Theresia Sokoll (48) Direktorin des historischen Hauses in modernem Design und führt insgesamt 33 Teammitglieder. «Meine Stärken liegen in der Kostenoptimierung und im Gastronomiebereich», sagt die diplomierte Hotelmanagerin NDS HF. Zuletzt leitete die gebürtige Österreicherin die Gastronomie aarReha in Schinznach AG. Sokoll ist Mutter zweier erwachsener Kinder.

Ein Gast wollte eine Reduktion erheischen, er wurde unangenehm und meinte, er komme jetzt mit mir nicht weiter und möchte den Direktor sprechen. Da ging ich kurz weg, kam wieder zurück und fragte: Was kann ich für Sie tun? Plötzlich war er lammfromm. Ich fühle mich da immer so ein bisschen undercover (lacht).

**DUJMIC:** Irgendwann stellte ich fest, dass jede Person Einfluss auf jede Situation hat. Man darf niemanden unterschätzen, egal in welcher Position. Da kann es noch so viel Digitalisierung geben, am Ende zählt der Mensch. Viele Mitarbeitende verdienen nicht so viel und haben auch mal private Probleme. Trotzdem müssen sie sich beherrschen und funktionieren. Ein Mitarbeitender kann in jedem Moment alles kaputt oder alles grossartig machen. Es muss in der gesamten Branche einen Wandel geben, um mehr Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen.

### Haben Sie ein Berufscredo?

**SCHMIEDERER:** Sich auf Augenhöhe begegnen, wir arbeiten alle für denselben Gast und das gleiche Unternehmen. Jeder ist gleich wichtig, ohne Team im Background bin ich nichts. Jeder hat mal klein angefangen. Da wünschte ich mir manchmal von sogenannten Big Bosses, dass sie eine gewisse Demut beibehalten würden und nicht vergässen, wo ihre Karrieren einst begannen.

**DUJMIC:** Wissen ist Macht, ich decke mich gerne mit Wissen ein, das gibt mir und den Mitarbeitenden Sicherheit.

**SOKOLL:** Transparenz und Ehrlichkeit sind für mich elementar, damit Mitarbeitende immer wissen, woran sie sind. Und dass ich die Geschichte des Betriebs erfolgreich weiterschreiben und stolz auf das Erreichte sein kann.