

# Wie sieht zeitgemässe Führung aus?

Der Fachkräftemangel zwingt die Hoteliers zum Umdenken. Im Interview reflektieren **Jonas Gass (34) vom «Nomad» in Basel** und **Matthias Sutter (60) vom «Glockenhof» in Zürich** ihre Führungskultur.

Nora Devenish



Der Zürcher Hotelier Matthias Sutter lebt seine Berufung.



Der Basler Hotelier Jonas Gass vertraut dem Branchennachwuchs.

## Matthias Sutter, um welche Fähigkeit beneiden Sie die jüngere Hoteliergeneration?

Junge Hoteliers sehen die Aufgabe mit einer grösseren Distanz. Im Bereich IT ist ein junger Hotelier sicher im Vorteil. Ich höre nicht auf zu lernen. In den 80er-Jahren war ich übrigens einer der Ersten, die mit einem «nationalen Autotelefon», Natel, unterwegs waren.

## Wie sieht das Hotel als Arbeitsplatz von morgen aus?

Roboting und Automatisierung schreiten immer schneller voran, das ist auch gut so. Aber Menschen mit Herz wird es in der Dienstleistungsbranche immer brauchen.

## «Im Gastgewerbe zu arbeiten, war damals eine Berufung.»

## Was wünschen Sie sich von Ihren Angestellten?

Ich bin glücklich, wenn die Mitarbeitenden pünktlich gemäss Arbeitsplan zur Arbeit kommen. Das ist vielleicht wenig, aber wichtig! Unsere Branche hat noch keine gleitenden Arbeitszeiten.

## Wie viel Mitspracherecht haben Ihre Mitarbeitenden?

Unsere Mitarbeitenden haben jederzeit die Möglichkeit mitzuwirken, mitzureden und mitzuentcheiden. Letztendlich muss aber der Auftrag laut Vorgaben erfüllt sein. Der Weg dazu ist relativ offen.

## War früher alles besser?

Früher war nichts besser, es war einfach anders. Wir hatten mehr Berufsstolz. Im Gastgewerbe zu arbeiten, war damals eine Berufung. Heute fehlt es an Durchhaltewillen. Die Energie wird oft für Aktivitäten ausserhalb des Berufslebens eingesetzt. Die Prioritäten liegen etwa bei Ferien, Freizeit, Ausgang, Lohn, Freunden und Familie.

## Welcher Führungsstil führt die Branche zum Erfolg?

Manchmal braucht es einen Chef mit Visionen, der alle klar zum Ziel führt. Manchmal braucht es einen Chef, der durchgreift. Meistens sind die Firmen am erfolgreichsten, in denen die Teams gut zusammenarbeiten, wo eine positive Arbeitsatmosphäre herrscht und die Mitarbeitenden Verantwortung tragen und sich einbringen können.

## Zur Person

### Vom Service in die Direktion

**Matthias Sutter (60)** durchlief die klassische Hotelierkarriere. Seine Ausbildung zum Servicefachangestellten und Koch führte ihn über Zusatzausbildungen in leitende Positionen, unter anderem bei Mövenpick, Feller Gastronomie und den Flughafenrestaurants Zürich. Seit 2006 ist er Direktor und Gastgeber im «Glockenhof» Zürich. **nde**

[www.glockenhof.ch](http://www.glockenhof.ch)

## Jonas Gass, was bedeutet für Sie «zeitgemässe Führungsstruktur»?

Vertrauen zu schenken, Verantwortung zu teilen, junge Menschen früh mitzunehmen, ihnen Chancen zu geben und sie zu fördern. Heute ist es wichtig, auf die Bedürfnisse der Einzelnen einzugehen, aufrichtig zu fragen und zuzuhören.

## Wer sind die Hotelangestellten von heute? Wie unterscheiden sie sich gegenüber früher?

Unsere jungen Talente sind sehr offen, brauchen viel Austausch und Rückmeldung. Sie sind sehr bedacht auf das «Life» bei «Work/Life». Anders als früher sind der tiefere Sinn der Arbeit und auch die Freizeit wichtiger als der Lohn und der schnelle berufliche Aufstieg.

## Klassische Hierarchien werden vom Anspruch nach mehr Partizipation und Verantwortung abgelöst. Welche Vor- und Nachteile sehen Sie?

Ich sehe nur Vorteile. Wieso sollte ich mein Team nicht mitreden lassen, wieso sollte ich Verantwortung nicht teilen? Wenn dem so wäre, müsste ich mich doch fragen, wovon ich Angst hätte.

## Was haben Ihre Branchenvorgänger richtig gemacht?

Sie haben so vieles richtig gemacht! Dass Innovation bereits seit den Zeiten von Johannes Badrutt ein wichtiger Teil der Hotellerie und des Tourismus ist, ist grandios. Unser Berufsstolz, die Passion für Dienstleistung dürfen niemals verschwinden.

## Welche Forderungen stellen Sie als Vorgesetzter an Ihr Team?

So vertrauensvoll und fördernd ich bin, so fordernd kann dies für einen Arbeitnehmenden sein. Ich fordere einiges an Commitment von unseren jungen Talenten, mitzudenken und Initiative zu zeigen.

## «Wieso sollte ich mein Team nicht mitreden lassen?»

## Wie wird das Hotel ein attraktiver Arbeitsplatz?

Ein wertschätzender, familiärer Arbeitsplatz zieht gute Mitarbeitende an, minimiert die Fluktuation und bringt Erfolg. Wenn wir aufhören zu lamentieren, aber innovative Arbeitsplätze kreieren, wird die Hotellerie von morgen den Hoteliers und Hoteliers von heute danken.

## Zur Person

### Work-Life-Style für die Branche

**Jonas Gass (34)** führt das Nomad Design & Lifestyle Hotel in Basel seit 2017 als Direktor. Seit 2021 ist er Mitbesitzer der Krafft Gruppe, zu der nebst dem Hotel Nomad auch das Hotel Krafft am Rhein sowie die Consum Weinbar und die Craft-Beer-Brauerei Volta Bräu gehören. 2019 erhielt er den Milestone-Nachwuchspreis. **nde**

[www.nomad.ch](http://www.nomad.ch)

## Nachgefragt



**Claude Meier, Direktor HotellerieSuisse**

Mit dem Jahresmotto «Future Hospitality» geht HotellerieSuisse mit seinen Mitgliedern den Fachkräftemangel an.

## Wie gewinnen Branchenarbeitgeber glückliche Mitarbeitende?

Es geht um zeitgemässe Führungskulturen, um die bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Freizeit oder um Optimierungen in den Vergütungssystemen, um so attraktive Gesamtpakete für Mitarbeitende zu schaffen. Viele Betriebe haben diese Chancen bereits erkannt und generieren über Investitionen in die Unternehmenskultur, die Unternehmenswerte und die Führungsarbeit einen unternehmerischen Erfolg.

## Die Umsetzung liegt bei den Betrieben. Sind der Wille und die Kapazität dafür vorhanden?

Ja, der Wille ist vorhanden. Die Betriebe wissen, dass die Mitarbeitenden ihr wertvollstes Kapital darstellen. Oftmals fehlt jedoch im hektischen Tagesgeschäft schlicht die Zeit, um sich dezidiert mit der Frage auseinanderzusetzen. Wir zeigen auf, dass auch kleine Massnahmen Wirkung entfalten können und Future Hospitality primär eine Frage des Mindset ist.

## Wünschten Sie sich mehr Proaktivität innerhalb der Branche?

Jeder Betrieb muss für sich selbst entscheiden, wie und wo er ansetzt, um seine Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu steigern. Wichtig ist, dass er sich bei Bedarf an den Hilfestellungen und Informationen von HotellerieSuisse orientieren kann. Zahlreiche Betriebe machen bereits einen hervorragenden Job, ohne dass sie dabei auf unsere Hilfsmittel und Inputs angewiesen waren. Wir versuchen, hier ergänzend zu wirken und gute Beispiele aus unseren Mitgliederbetrieben auch bekannt zu machen. **nde**

## Future Hospitality

### Attraktiv in die Zukunft

Um die Branche fit für die Zukunft zu machen, müssen Veränderungen stattfinden. Unter dem Jahresmotto «Future Hospitality» fördert HotellerieSuisse die Attraktivität der Branche als Arbeitgeber. Gemeinsam mit seinen Mitgliedern präsentiert der Verband durchs Jahr Lösungsansätze und Best-Practice-Beispiele zu den sechs Themenfeldern «Aus- und Weiterbildung fördern», «Weitere Potenziale erschliessen», «Zeitgemässe Führungskultur schaffen», «Vereinbarkeit erhöhen», «Vergütungssysteme verbessern» und «Rahmenbedingungen im Auge behalten». **nde**

[www.futurehospitality.ch](http://www.futurehospitality.ch)