



Deutscher  
Golf Verband



# Aus- und Weiterbildung Golfmanagement Anforderungsprofil

## Vorwort

Der Deutsche Golf Verband e.V. (DGV), Wiesbaden, nimmt sich der Aufgabe an, den Golfclubs und –anlagenbetreibern eine Hilfestellung bei der Definition der Aufgaben zu geben, die bei der Führung und dem Betrieb der Golfanlage anfallen. Diese Führungs- und Steuerungsaufgaben werden von den Vorstandsmitgliedern ehrenamtlich wahrgenommen, jedoch fast immer mit intensiver Unterstützung von angestellten Mitarbeitern in einem Clubsekretariat, dessen Ausrichtung in vielen Fällen die Dimension eines Managements annimmt. Management in diesem umfassenden Sinne bedeutet: **Zielsetzung, Planung, Organisation, Stellenbesetzung, Weisung, Koordination, Budgetierung, Kontrolle, Berichterstattung, Repräsentation**. Dieses Anforderungsprofil stellt die **Grundlage der Aus- und Weiterbildung zum Golfsekretär, Golfbetriebsassistent und Golfbetriebswirt** dar und will bei der gezielten Auswahl von Bewerbern und der Qualifizierung von Mitarbeitern konkrete Praxis-hilfe leisten.

Seit Beginn des Bildungsangebots im Jahr 1996 hat sich die Golfszene weiter verändert: Die Zahl professionell betriebener Golfanlagen des unten beschriebenen Typs D ist größer geworden, ein Betreiberverband ist gegründet worden und die Anforderungen an den Golfmanager sind gestiegen. Im zunehmenden Wettbewerb kommt der Fähigkeit, Golfbetriebe wirtschaftlich auszurichten und ihr Leistungsspektrum geschickt zu positionieren, besondere Bedeutung zu. Die Aufmerksamkeit auf die Bedürfnisse der Kunden zu richten, darauf abgestimmt die richtigen Verkaufsaktivitäten zu starten und das Produktportfolio an Spielberechtigungen systematisch zu gestalten, ist nur eine der neuen Anforderungen. Die Trends zu persönlichen, sehr individuellen Full-Service einerseits und Self-Service mit allen Möglichkeiten digitaler Errungenschaften andererseits haben die Formen golfsportlicher Angebote ebenfalls stark gewandelt. So ist der Umgang mit mobilen Endgeräten für die Buchung und Nutzung der Ressourcen einer Golfanlage heute eine Selbstverständlichkeit und setzt Kapazitäten der Mitarbeitenden für neue Aufgaben mit anderen Anforderungen frei.

Bislang haben 404 Golfbetriebswirte (DGV), 159 Golfbetriebsassistenten (DGV) und 622 Golfsekretäre (DGV) ihre Ausbildung beim DGV erfolgreich absolviert. Die dazu bestehenden Aufnahmerichtlinien und Prüfungsordnungen wurden den Erfordernissen der Praxis stetig angepasst.

## Zweck des Anforderungsprofils

Dieses Anforderungsprofil dient dazu, den ehrenamtlichen Vorständen der Golfclubs, den Gesellschaftern / hauptberuflichen Geschäftsführern von Betreibergesellschaften bei der Personalauswahl und -förderung, aber auch den Stelleninhabern selbst oder Bewerbern eine **Orientierung** zu geben, welche Qualifizierung jeweils nötig ist, um kompetent die Aufgaben wahrzunehmen. So können die Eignung, die Notwendigkeit zur Weiterbildung und die Beurteilung wesentlich griffiger festgestellt werden als ohne ein derartiges Hilfsmittel. Die Betonung liegt auf Hilfsmittel, denn eine Persönlichkeit nur anhand von unreflektierten Checklisten zu bewerten, wäre unfair. **Die einzelnen Kriterien im Anforderungsprofil sind sehr sorgfältig auf die Gegebenheiten des eigenen Golfclubs und des vorliegenden Betriebs der Golfanlage zu prüfen und sollten daher bezüglich ihrer Relevanz vor Ort gewichtet werden.**

Es muss außerdem Raum für individuelle Kriterien geben, die in jedem Club bzw. jeder Betreibergesellschaft an die Stelleninhaber angelegt werden. Für diese sehr persönlichen Eigenschaften (SoftSkills) ist eine Seite mit wichtigen bzw. wünschenswerten Punkten reserviert, die ebenfalls variabel genutzt werden sollte.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in den Ausführungen des Anforderungsprofils der Aus- und Weiterbildung Golfmanagement auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Nachdruck, Vervielfältigung und anderweitige Verwendung nur nach ausdrücklicher Genehmigung des Deutschen Golf Verbandes e.V., Postfach 21 06, 65011 Wiesbaden

<b>Inhalt:</b>	<b>Seite</b>
<b>Vorwort</b>	<b>2</b>
<b>Zweck des Anforderungsprofils</b>	<b>2</b>
<b>Unterscheidungsmerkmale von Golfclubs und -anlagenbetrieben</b>	<b>4</b>
Typ A	4
Typ B	4
Typ C	4
Typ D	5
Typ E	5
<b>Bezeichnung des Berufsfeldes</b>	<b>5</b>
<b>Anforderungsintensität</b>	<b>5</b>
<b>Anforderungsprofil</b>	<b>7</b>
Fachkenntnisse	7
a) Unternehmens- bzw. Wirtschaftsführung des Golfclubs/Golf-Business	7
b) Personalmanagement	8
c) Strategische Ausrichtung der Golfanlage(n)	8
d) Marketing und Vertrieb:	8
e) Organisation:	9
f) Golfanlagenmanagement	9
g) Golfclubmanagement	10
h) Grundlagenwissen	11
i) Individuelle Kriterien des eigenen Clubs bzw. der Betreibergesellschaft	11
Persönliche Eigenschaften und Einstellungen	12
<b>Organisatorische Stellung</b>	<b>13</b>
<b>Herausgeber</b>	<b>15</b>

## Vielfalt von Managementfunktionen

Das vorliegende Anforderungsprofil unterscheidet mehrere Arten, wie das Management in den Golfclubs und bei Betreibergesellschaften organisiert ist. Dies hängt in erster Linie von

- der Größe und Struktur der Anlage sowie zusätzlicher Service- und Freizeiteinrichtungen,
- der Zielsetzung des Vereins oder der Betreibergesellschaft,
- den vorhandenen Kompetenzen im Vorstand bzw. Präsidium oder Geschäftsführung und
- der Bereitschaft zur Übernahme der diversen Aufgaben durch die Vorstandsmitglieder bzw. die Geschäftsführung,
- sowie der in der Zielsetzung des Golfbetriebes beabsichtigten Profilierung im Wettbewerb ab.

Die eigentliche Managementfunktion bezieht sich dabei vorrangig auf den Betrieb der Anlage, meist aber auch auf die organisatorischen Aufgaben der Vereins(Club-)verwaltung. Die golfsportbezogene Kompetenz wird in der Regel von Vorstand, Spielführer, Sportdirektor, Pro ... abgedeckt, so dass hauptsächlich unterstützende Funktionen zu leisten sind. Mit der **Veränderung des Golfmarktes** vom exklusiven zum Breitensport wird sich das Anforderungsprofil für das Management weiter ändern. Auch die jeweilige Positionierung eines Golfbetriebes hinsichtlich seiner vorrangigen Zielgruppe und des passenden Marktauftritts verlangt nach individueller Anpassung des Anforderungsprofils an diese Besonderheiten.

In Interviews mit Golfclubpräsidenten, Clubsekretären, Betriebswirten und Geschäftsführern von Betreibergesellschaften wurden die Anforderungen an das Personal zusammengetragen. Dieses Profil dient zur **Ermittlung von Qualifizierungsbedarf** und als Grundlage der darauf aufbauenden DGV-Aus- und Weiterbildung zum Golfsekretär, Golfbetriebsassistent und Golfbetriebswirt. Die Inhalte sowie Rahmenstoffplan und Prüfungsrichtlinien sind permanent auf die sich laufend ändernden Erfordernisse abgestimmt worden. Auch das Anforderungsprofil selbst unterliegt laufenden Aktualisierungen.

## Unterscheidungsmerkmale von Golfclubs und -anlagenbetrieben

Die folgenden fünf Wesenstypen zeigen einige Unterschiede mit zunehmenden Verantwortungs- und Leitungsaufgaben des „Managements“ auf, Mischformen sind natürlich denkbar und weitere Ausprägungen von Club- und Unternehmenstypen nicht ausgeschlossen:

### Typ A

Im Vorstand bzw. Präsidium sind die zur kompletten Führung des Golfclubs und der -anlage erforderlichen Kompetenzen vorhanden und werden auch von den Vorstandsmitgliedern ehrenamtlich, motiviert und umfassend wahrgenommen. Ein Clubsekretär, besser jedoch ein Golfbetriebsassistent leistet Unterstützung und führt die gegebenen Anweisungen aus. Die Verantwortung bleibt jedoch im Gesamtvorstand.

### Typ B

Nicht alle notwendigen Kompetenzen des Clubmanagements können vom Vorstand aufgrund beruflicher Anspannung oder aus sonstigen Gründen selbst wahrgenommen werden und sind daher teilweise oder weitgehend auf den angestellten Golfsekretär bzw. Golfbetriebsassistenten übertragen worden, der diese Aufgaben im Rahmen der durch den Vorstand eingeräumten Vollmachten bis hin zur Prokura eigenverantwortlich ausführt.

### Typ C

Die Größe des Golfclubs, die Größe und Intensität der Nutzung der Golfanlage, die Vielfalt der Service- und Freizeitangebote, die Zahl der beschäftigten Mitarbeiter und die vereinbarte Zielsetzung erfordern ein **professionelles, d.h. hauptberufliches Management**, das der Clubvorstand weitgehend auf den Golfbetriebswirt delegiert, dem Golfsekretäre in der Verwaltung zur Seite stehen. Nach Vereinsrecht bleibt die oberste Leitungs- und Verantwortungsfunktion natürlich beim Vorstand und der Mitgliederversammlung, die Ausführung bestimmter Managementaufgaben ist im Rahmen einer Stellenbeschreibung und im Arbeitsvertrag auf den Golfbetriebswirt übertragen. Die Überwachungspflicht bleibt beim Vorstand. Denkbar ist auch die Einrichtung einer Betreibergesellschaft, die jedoch unter voller Einfluss- und Entscheidungshoheit des Golfclubs bzw. seiner Mitglieder steht und ausschließlich dessen Zielen zu dienen hat. Die erteilten Vollmachten sind von den jeweiligen Rahmenbedingungen abhängig und reichen ebenfalls bis zur Prokura.

### Typ D

Im Vordergrund dieses Typs steht **der ertragsorientierte Betrieb einer Golfanlage**. Ein oder mehrere Eigentümer haben diese Anlage erstellt (Investoren) und bewirtschaften sie entweder selbst oder durch einen **angestellten Geschäftsführer** (z.B. Golfbetriebswirt). Dieser nimmt dann alle Managementfunktionen verantwortlich und mit Handlungsvollmacht wahr, denn die kommerzielle Ausrichtung bedingt meist auch eine andere Rechtsform als die des Vereins, z.B. AG, GmbH oder KG. Der Golfclub in der Form eines eingetragenen Vereins hat dann ein Nutzungsrecht an der Anlage oder die Vereinsmitglieder haben durch Spiel- bzw. Nutzungsverträge o.ä. das Recht zur Nutzung der Golfanlage erworben. Ob der Geschäftsführer zugleich Vorstandsmitglied der Gesellschaft ist, wird konkret im Gesellschaftsvertrag geregelt bzw. in der Gesellschafter- oder Aktionärsversammlung beschlossen, die ihn in diese Funktion hineinwählt.

### Typ E

Wie bei Typ D steht der wirtschaftlich orientierte Betrieb bei dieser Unternehmensvariante im Vordergrund. Golfunternehmungen mit mehreren Niederlassungen (räumlich voneinander getrennte Golfplätze) bzw. Kooperationsbetriebe (mehrere, in der Regel benachbarte Golfplätze werden gemeinsam bewirtschaftet) betrauen einen Golfbetriebswirt mit der Führung und stellen ihm für jeden einzelnen Platz einen kompetenten Golfbetriebsassistenten zur Seite stellen. Auf diese Weise sind die Gesamtpersonalkosten möglicherweise geringer (Economics of Scale) als hätte jede Golfanlage das komplette Verwaltungspersonal. Dennoch lassen sich die Einzelbetriebe separat profilieren und positionieren, was sie für unterschiedliche Ausrichtungen auf divergierende Kundenbedürfnisse attraktiver und wirtschaftlich erfolgreicher macht.

## Bezeichnung des Berufsfeldes

Die vier wesentlichen Typen zur Wahrnehmung von Managementfunktionen sind heterogen, d.h. es kann **kein einheitliches Anforderungsprofil** für sämtliche Golfanlagen geben, sondern es muss sich an den spezifischen Bedingungen der jeweiligen Clubs und Gesellschaften richten. Da die Bandbreite der wahrgenommenen Aufgaben relativ groß ist, wird den Berufsbezeichnungen **Golfsekretär, Golfbetriebsassistent** und **Golfbetriebswirt** der Vorzug vor den Bezeichnungen Golfmanager oder Golfbetriebsmanager gegeben. In diesen drei Begriffen deutet sich bereits eine **Stufung in den Anforderungen** an. Während für die Typen A und B voraussichtlich ein Golfsekretär und/oder ein Golfbetriebsassistent geeigneter sind, wird man bei den Typen C und D eher auf einen Golfbetriebswirt zurückgreifen, der z.T. ein einschlägiges kaufmännisches bzw. betriebswirtschaftliches Studium mitbringt.

## Anforderungsintensität

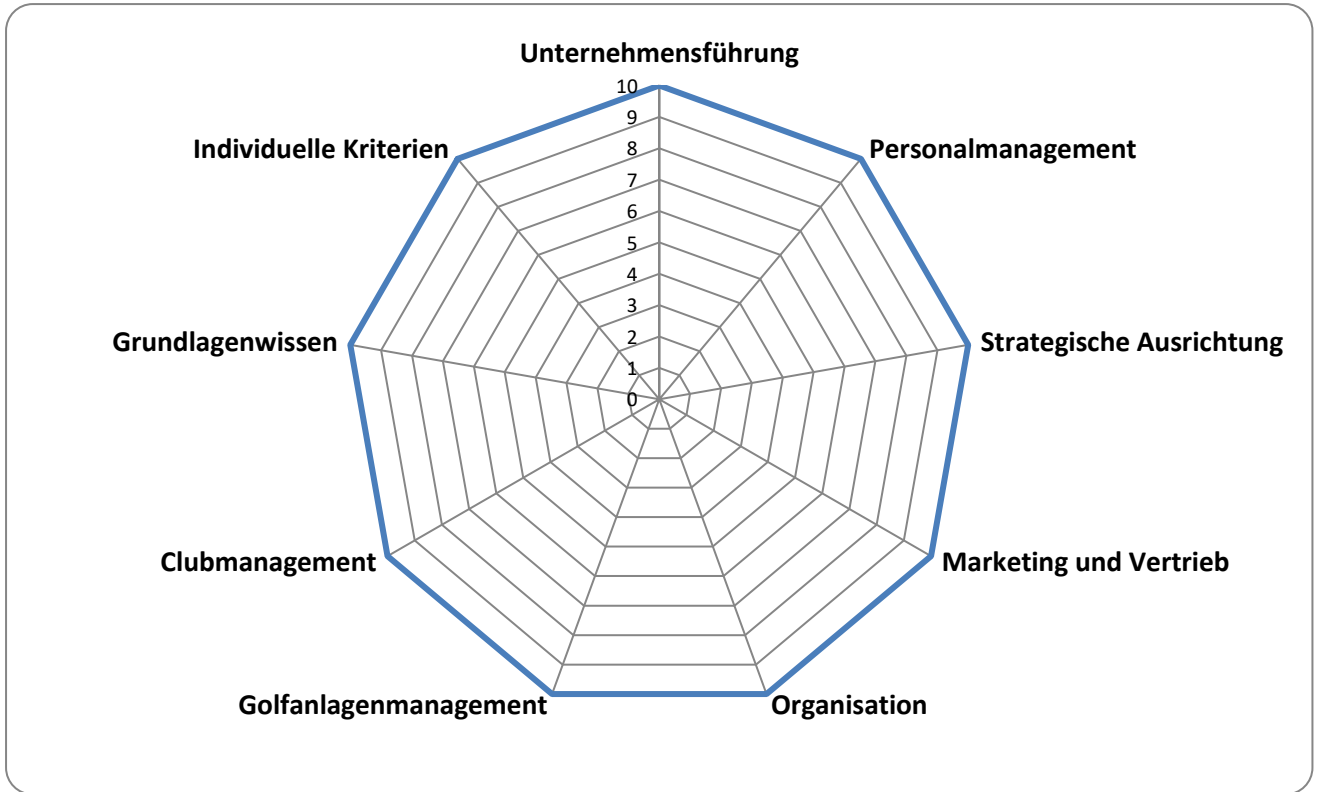
Hier wird für die Qualifikationsansprüche zunächst eine 5-stufige Skala vorgestellt, die dann auf die einzelnen Aufgaben in den jeweiligen Typen angewandt wird:

Intensitätsstufe	Anforderung
1	einblicken, Bewusstsein für .... entwickeln.
2	systematischen Überblick, Einsicht in .... haben,
3	genaue Kenntnis, Fähigkeit zur Umsetzung zeigen
4	Vertrautheit, vertiefte Kenntnis, sichere Fertigkeit
5	verantwortlich beurteilen, entscheiden, beherrschen

Die hohe Selbstverantwortung, die durch die Intensitätsstufen 4 und 5 zum Ausdruck kommt, wird auch erfüllt, wenn bei nicht ausreichender eigener Fachkompetenz der Rat und die Hilfe außenstehender Experten (z.B. Rechtsanwälte, Steuerberater, Architekten, Marketing-, Personal- oder Managementberater, Verkaufstrainer, Serviceberater, Greenkeepingberater etc.) zur jeweiligen Aufgabenstellung eingeholt wird.

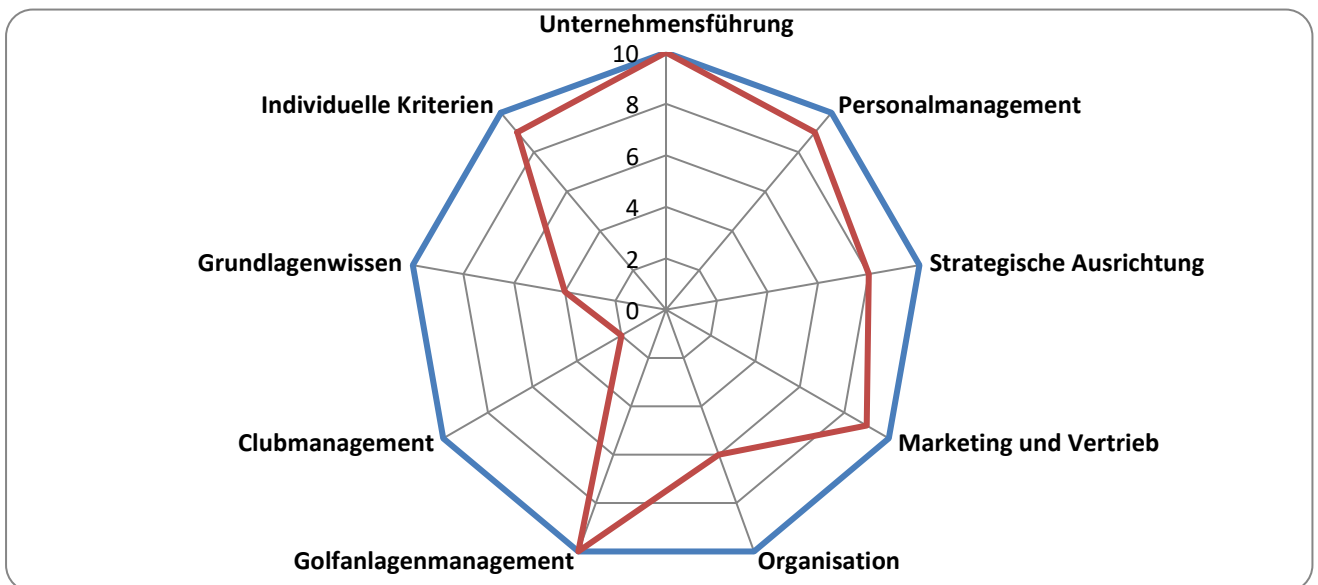
Die Delegation verschiedener Aufgaben befreit jedoch nicht von der Überwachungs- und Sorgfaltspflicht, die von verantwortungsvollem Management erwartet wird.

Die Schwerpunkte des Anforderungsprofils sind folgende **Kompetenzmerkmale**:



Jede dieser Schwerpunktkompetenzen setzt sich aus vielen verschiedenen Einzelkompetenzen zusammen, die unterschiedliche Ausprägungen hinsichtlich fachlicher, sozialer, methodischer oder persönlicher Fähigkeiten und Eigenschaften haben. Wie sich beim Überarbeiten herausstellt, sind die Anforderungen bei den Golfbetriebstypen C und D im Laufe der Jahre auf ein fast gleiches Intensitätsniveau gekommen, so dass diese in einer Spalte dargestellt werden.

Wenn die Hauptkompetenzbereiche des Anforderungsprofils entsprechend der Spezifika der Stelle gewichtet sind, kann das Profil beispielsweise folgende Ausprägung bekommen, die dann mit der Qualifikation des Bewerbers/Stelleninhabers im Einklang sein soll:



# Anforderungsprofil

## Fachkenntnisse

Anforderungen	Gewicht	Typ A	Typ B	Typ C & D	Typ E
<b>a) Unternehmens- bzw. Wirtschaftsführung des Golfclubs/Golf-Business</b>					
Preis- und Angebotskalkulation, (Vor- und mitlaufende) Nachkalkulation, Margenentwicklung, Erfolgsrechnung und Buchführung		2	4	5	5
Finanzbuchhaltung		3	3	5	5
Kasse/Kontierung		4	4	4	4
Rechnungswesen/Kostenrechnung/Budgetierung/ Bilanzierung/Gewinn- und Verlustrechnung/Jahresabschluss/Erstellen eines Businessplans		2	3	5	5
Controlling/Betriebsvergleich/Kennzahlen, Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsberechnungen, Deckungsbeitragsrechnung		1	3	5	5
Umsatz-, Ergebnis- und Liquiditätsplanung		1	2	5	5
Investition und Finanzierung		1	3	4	5
Beobachtung der Vermögenslage mit Forderungen und Verbindlichkeiten		1	2	4	4
Steuern und Gemeinnützigkeit		2	3	4	5
Löhne und Gehälter, Eingruppierung und leistungsgerechte Vergütung, Personalkostenkontrolle		1	3	3	3
Vertragswesen/Rechtsfragen		1	2	5	5
Baurecht/Umweltrecht		1	3	4	5
Vereinswesen allgemein und Vereinsrecht		4	4	3	3
Vereinszielsetzungen, Satzungskenntnisse		4	4	4	4
Rechtsformen für Betreibergesellschaften		1	1	4	4
Versicherungen		1	3	4	5

Anforderungen	Gewicht	Typ A	Typ B	Typ C & D	Typ E
<b>b) Personalmanagement</b>					
Personalplanung, -suche, -einarbeitung, -entwicklung, -beurteilung, -einsatz, -überwachung, -verwaltung Ermitteln, Vergleichen und Auswerten personalwirtschaftlicher Kennzahlen, Erstellen von Anforderungs- und Qualifikationsprofilen, Motivation und Förderung von Mitarbeitern		1	3	5	5
Arbeitsrecht (Individualarbeitsrecht mit Arbeitsvertragsgestaltung, Kündigungs- und -schutzrecht, Bundesurlaubsgesetz, Bundesbildungsgesetz, Arbeitszeitgesetz, Mutterschutz- und Arbeitsschutzgesetz, Unfallverhütung)		1	1	4	5
<b>c) Strategische Ausrichtung der Golfanlage(n)</b>					
Strategische Planung, Stärkenanalyse, Spezialisierung bzw. Konzentration auf Leistungen, Zielgruppen, Problemlösungen, Engpassanalyse, Innovationsstrategie, Kooperationsstrategie, Strategietableau, SWOT-Analyse, Szenariotechnik, Entwickeln von Alleinstellungsmerkmalen (USP) und kundenorientierten Mitgliedschaften		0	2	5	5
Portfolio-Analysen nach Porter/McKinsey, Nachfrage-Sog-System, Wettbewerbsanalyse, Bilden von strategischen Geschäftsfeldern und/oder Profit-Centern		1	2	4	4
Risikomanagement, Potentialanalyse, Nutzwertanalyse und andere Entscheidungstechniken sowie Frühwarn- und Kennzahlensysteme		1	2	4	4
Projektmanagement		1	2	4	5
<b>d) Marketing und Vertrieb</b>					
Marketing-Instrumente (Produkt, Preis, Vertrieb, Promotion) Corporate Identity (Design, Behavior, Communication, Performance) Besonderheiten der Mitgliedergewinnung		2	3	5	5
Sponsoring: Sponsorensuche, Preis-Leistungsverhältnis im Sponsoring		3	4	5	5
Service-, Qualitätsmanagement und Kundenbindung, ABC-Kundenanalyse		1	2	5	5
Benchmarking / Positionierung / Klassifizierung		1	2	4	4
Mitgliederbetreuung/ -service		4	4	4	3



Anforderungen	Gewicht	Typ A	Typ B	Typ C & D	Typ E
<b>noch d) Marketing und Vertrieb</b>					
Neukundenakquisition, Kundenzufriedenheitsmanagement, Kundenbindung, CRM (customer relation management), spezielle Verkaufsgesprächsführung		2	4	5	5
Außenwirkung des Golfclubs					
<ul style="list-style-type: none"> <li>vereinsinterne Öffentlichkeitsarbeit, Imagepflege (Clubatmosphäre, Clubnachrichten.)</li> </ul>		3	4	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>aussengerichtete Öffentlichkeitsarbeit (Verbände, Behörden, Presse, Funk, Fernsehen, Veranstaltungen)</li> </ul>		2	3	5	5
<b>e) Organisation</b>					
Unternehmenshandbuch / -leitfaden, Organigramm, Funktionsdiagramm, Ablauforganisation und Prozessgestaltung, Interne Revision, Organisation von Gremien und Mitarbeitermeetings, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Qualitätsmanagement, Zertifizierung		1	2	4	4
<b>f) Golfanlagenmanagement</b>					
Golfplatz-Anlage (Clubhaus, Proshop, Caddiehaus, Driving-Range, Fairways, Greens, Einrichtungen und Inventarverwaltung, Wartung, Instandhaltung, Reinigung, bauliche Änderungen)		2	3	4	4
Golfplatz- und Spielbetrieb (Start- und Spielzeiten, Wettbewerbe von Ausschreibung bis Ergebnisliste, Aufstellen von Jahresspielplänen, Aufsicht, Zusammenarbeit mit Spielführer und Golflehrern, Unterricht, Mannschaftsbetreuung, Nachwuchsförderung)		3	4	5	4
Greenkeeping					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenarbeit mit Greenkeeper und Beurteilung der Spielbarkeit des Platzes</li> </ul>		1	2	5	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Material-, Maschinen- und Personaleinsatz, Turniervorbereitungen, Beschränkungen, Schadensbehebungen</li> </ul>		2	2	3	3
Gastronomie					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verpachtung, vertragliche Gestaltung</li> </ul>		1	1	3	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenbewirtschaftung (Warenwirtschaft, Lebensmittel- und Gastronomierecht, HACCP, Preiskalkulation)</li> </ul>		1	2	5	5
Veranstaltungen (Konzeption, Ablaufplanung und –steuerung, Finanzierung, Projektmanagement, Fremdturniere, Siegerehrungen)		2	2	5	5

Anforderungen	Gewicht	Typ A	Typ B	Typ C & D	Typ E
<b>g) Golfclubmanagement</b>					
Zusammenarbeit im Team, Motivation, Information, Kommunikation		3	3	5	5
Mitarbeiterführung (Grundsätze, Aufgaben, Werkzeuge) und Mitarbeiterbeurteilung		1	1	5	5
Zusammenarbeit mit Clubpräsidium/Vereinsvorstand, Ausschüssen		3	4	5	5
Zusammenarbeit mit Behörden, Geschäftspartnern		2	3	5	5
Versammlungen und Sitzungen, insb. Mitglieder-/ Gesellschafterversammlung (Tagesordnungen, Einladungen, Vorlagen, Beschlussfassungen, Regularien, Protokolle)		3	4	5	5
Gesprächsführung (Rhetorik, Verhandlungstechnik, Moderation, Präsentation)		2	3	4	4
Organisation im Golfclub (Grundsätze, Aufbau, Ablauf, Regeln der Zusammenarbeit, Organisationsmodelle, Geschäftsverteilungspläne, Stellenbeschreibung/Funktionszuweisung)		2	2	5	5
Schriftverkehr (Erscheinungsbild, Formalien, Unterschriftenregelung, Information ...)		4	4	3	3
Mitgliederverwaltung und Beitragswesen (Aufnahmeverfahren, Stammdatenpflege, Ausweise/Cards, Beitragshöhe, -einzugsverfahren, Mitgliederbetreuung und -information)		4	4	4	4
EDV und Digitalisierung (Textverarbeitung, Mitgliederverwaltung, Wettspielorganisation, Greenfees und Gebühren, Finanzbuchhaltung, sonstige Spezialprogramme, interne Netzwerke, digitale Lösungen zur Buchung, Nutzung, Bezahlung)		4	4	5	5
Internetnutzung (Internet-Recherche, Homepagegestaltung und -nutzung, E-Mail, Intranet, Nutzen von Social Media-Netzwerken wie Facebook, Whats app u.a.)		3	3	4	4
Statistik, Datenaufbereitung und -darstellung		1	2	4	5
Datensicherheit und -schutz		3	3	4	4
Zeit- und Selbstmanagement		2	3	4	4



## Persönliche Eigenschaften und Einstellungen

Die Wertigkeit dieser Kriterien kann nicht vom DGV vorgeschlagen werden. Die persönlichen Eigenschaften sind auch nicht nach den vier Typen A-D bzw. E abstufbar. Die Reihenfolge der hier vorgenommenen Aufzählung gibt keine Bewertung des einzelnen Kriteriums wieder. Diese muss der Club/der Betreiber selbst festlegen und gewichten.

Kriterien	Gewicht	+++	++	+
gute Allgemeinbildung				
Kaufmännische, betriebswirtschaftliche Vorbildung				
offen, kommunikativ, extrovertiert, kontaktfreudig, initiativ				
durchsetzungsfähig, aktiv entscheidend				
Ziel- und ergebnisorientiert				
Strategisch denkend und handelnd, engpasserkennend				
diplomatisch, einfühlsam, umsichtig, vorbildlich				
lernbereit, reaktionsfähig, systematisch planend				
einsatz- u. „dienst“-leistungsbereit, serviceorientiert				
sportlich, belastbar, robust, problem- und konfliktlösend				
integrationsfähig, verständnis- und rücksichtsvoll				
neutral, freundlich, ausstrahlend				
sorgfältig, gewissenhaft, zuverlässig, rationell				
vielseitig interessiert, tolerant				
selbstbeherrscht, entschlossen, konzeptionell kreativ				
teamfähig, vermittlungsfähig, kollegial, urteilsfähig				
Innovativ, kreativ, vielseitig				
Repräsentativ, überzeugend				
eigenständig, , verantwortungsbewusst				
Natur- und umweltbewusst				
Aufrichtig, hilfsbereit, konstruktiv, wertschätzend				
Gerecht, integer, vertrauensvoll				
Authentisch, konsequent				

+++ sehr wichtig

++ wichtig

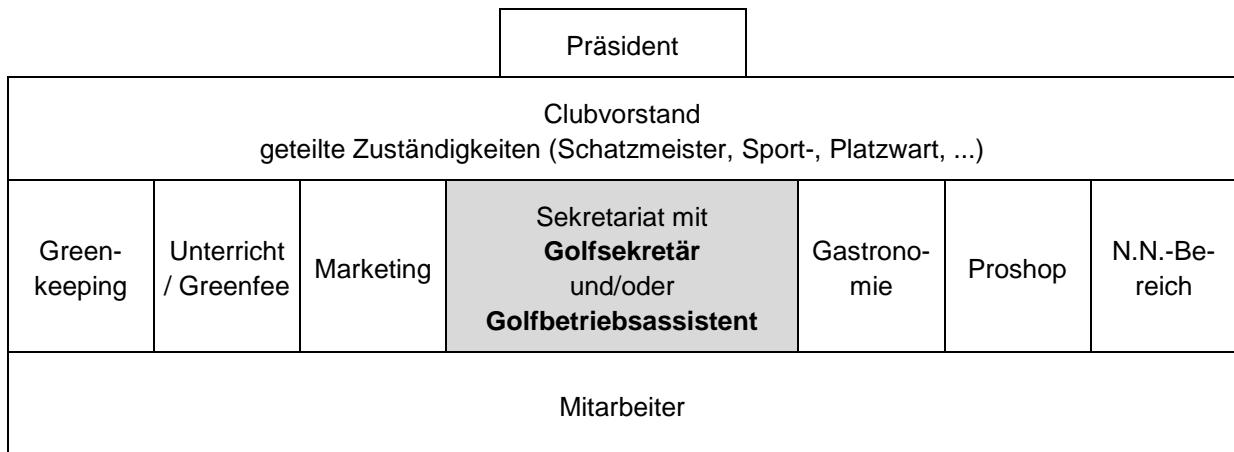
+ wünschenswert

## Organisatorische Stellung

Die unterschiedlichen Anforderungen, die jeweils von den Zielen und Strategien der Clubs und Betreibergesellschaften abhängig sind, ergeben für die Aus- und Weiterbildung verschiedene Berufsbilder: den **Golfsekretär**, den **Golfbetriebsassistenten** und den **Golfbetriebswirt**. Der Vorstand bzw. Gesellschafterversammlung oder Geschäftsführung und die individuellen Ziele des Clubs bzw. der Betreibergesellschaft bestimmen die Qualifikation und damit auch das Anforderungsprofil an das „Management“. Schon die unterschiedlichen Zielsetzungen eines Golfclubs einerseits (z.B. Freude am Golfsport im vereinsinternen Kreis) oder einer Golfanlage mit Profit-Center-Ausrichtung andererseits (Gewinnerwirtschaftung unter optimaler Nutzung der Ressourcen) stellen unterschiedliche Erwartungen an das Management.

Die Organisationsmodelle für das Management von Golfbetrieben sind sicher vielgestaltig. Dennoch sollen die beiden folgenden vereinfachten Modelle als Anregung für die Einbindung des Sekretariats und des Golfbetriebswirts dienen:

### → vereinfachtes Modell 1: für die Typen A und B



Die Mitarbeiter des Sekretariats unterstützen die ehrenamtlich tätigen Vorstandsmitglieder, die durch ihre abgegrenzten Zuständigkeiten die Führungsaufgaben im Club wahrnehmen.

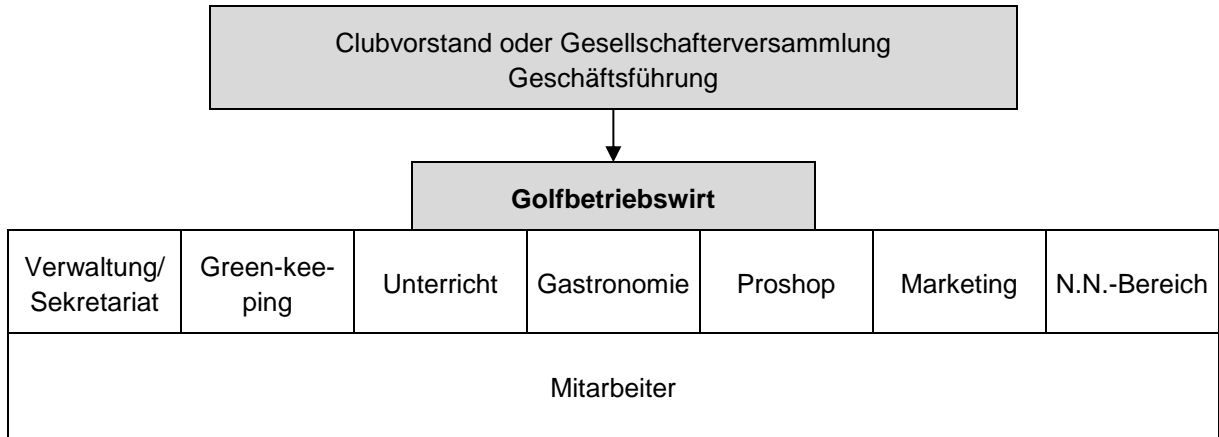
### Golfsekretär (GS)

Der Golfsekretär unterstützt als Mitarbeiter des Sekretariats den ehrenamtlich tätigen Vorstand. Im Zuge des arbeitsteiligen Prozesses werden zunehmend Aufgabengebiete des Clubmanagements - vielfach bedingt durch eigene berufliche Belastung des ehrenamtlichen Vorstands - an den angestellten Clubsekretär delegiert, der diese Aufgaben im Rahmen der durch den Vorstand eingeräumten Vollmachten eigenverantwortlich führt.

### Golfbetriebsassistent (GBA)

Der Golfbetriebsassistent unterstützt den Vorstand, die Geschäftsführung bzw. das Clubmanagement bei ihren Führungsaufgaben im Club / auf der Golfanlage und bildet die Schnittstelle zwischen Sekretariat und Management. Er ist verantwortlich für die Organisation und die Abläufe im Golfsekretariat und soll in der Lage sein, ein Sekretariat selbständig und leitend zu führen. In kleineren Golfbetrieben kann die GBA-Kompetenz (inkl. Berufserfahrung) ggf. ausreichen, Teile der Management-Aufgaben zu übernehmen, in größeren Anlagen wird der Golfbetriebsassistent vermutlich als Abteilungsleiter eingesetzt.

→ vereinfachtes Modell 2: für die Typen C und D



**Golfbetriebswirt (GB)**

Im zweiten Modell kommt dem Golfbetriebswirt als Führungskraft im Management die Aufgabe zur Umsetzung der Strategien zu, die von der Gesellschafterversammlung bzw. durch den Vorstand und die Geschäftsführung beschlossen wurden bzw. die entsprechenden Gremien bei der Entwicklung der Strategien zu unterstützen. Er koordiniert und führt die einzelnen Bereiche, trägt die komplette Personalverantwortung und ist den Leitern der Bereiche gegenüber weisungsbefugt. Dem Vorstand / der Geschäftsführung gegenüber ist er zur Rechenschaft verpflichtet. Die Abgrenzungen der Aufgaben sollten im Einzelnen z.B. in einer Stellenbeschreibung oder als Anlage zum Arbeitsvertrag geregelt sein. Der Golfbetriebswirt soll in der Lage sein, Managementfunktionen bzw. Geschäftsführerfunktionen zu übernehmen. In einigen Fällen ist er bereits Mitglied der Geschäftsführung. Inwiefern Senior-Golfbetriebswirte, Golf-Business-Directors und Certified Club Managers mit Abschlüssen an anderen Bildungsinstituten diese Aufgaben wahrnehmen, hängt von der Vergleichbarkeit dort erworbener Qualifikationen ab. Permanente Weiterbildung zum Erhalt und Ausbau aktueller Professionalität wird in jedem Fall begrüßt und erwartet.

→ vereinfachtes Modell 3: für Typ E (verschiedene Varianten möglich)



Das Anforderungsprofil wurde 1995 erstmals durch Interviews mit ehren- und hauptamtlichen Funktionsträgern aus der Golfbranche erarbeitet, in den folgenden Jahren mit Teilnehmern der Seminare intensiv besprochen und den aktuellen Erfordernissen angepasst. Es gilt nach wie vor die Erkenntnis, dass die Vielfalt der Clubs und die unterschiedlichen Ziele der Betreibergesellschaften einen konkreten Zuschnitt der Anforderungsprofile auf die individuellen Gegebenheiten in der Praxis erfordern.

Die beiden Verfasser danken den vielen Gesprächs- und Seminarteilnehmern, die ihre Anregungen jeweils mit viel Engagement eingebracht haben, herzlich für deren qualifizierte Auseinandersetzung mit dem Thema.

## **Herausgeber**

Deutscher Golf Verband e.V. (DGV)  
Postfach 2106, 65011 Wiesbaden  
Kreuzberger Ring 64, 65205 Wiesbaden  
Tel.: (06 11) 9 90 20 - 0  
E-Mail: [info@dgv.golf.de](mailto:info@dgv.golf.de)  
Internet: [www.golf.de](http://www.golf.de)

## **Verantwortlich für den Inhalt:**

Dr. Hans-H. Reinhardt, Wehneberger Str. 31, 36251 Bad Hersfeld; [moderation.dr.reinhardt@t-online.de](mailto:moderation.dr.reinhardt@t-online.de)  
Ralf Berlin, Wiesbaden

9. komplett überarbeitete Auflage, Januar 2024