

CERTIFIED CLUB MANAGER

Professionalisierung des Personalmanagements in Zeiten des Fachkräftemangels

Viele Clubverantwortliche kennen das Problem: Zumeist zum 30. September eines Kalenderjahres schwebt über vielen Golfclubs das „Damoklesschwert“ eingehender Kündigungen, und zwar nicht nur zu den jährlichen Spielrechten der Golfer, sondern meist ebenso zu den Beschäftigungsverhältnissen wichtiger Mitarbeitender.

Aber auch während der gesamten Saison hört man immer wieder: Der Nachfolger des langjährigen Mitarbeiters überlebt nicht die Probezeit – und dies kurz vor der offenen Golfwoche. Die Nachbargolfanlage wirbt die engagierte Mitarbeiterin kurzfristig mit einem marktunüblichen Gehaltsangebot ab. Auch monatelange Krankheit durch Burnout sind Umstände, die das Serviceangebot der betroffenen Clubs zeitweise einschränkt.

Eine Konsequenz ist: Das sogenannte „Personalkarussell“ dreht sich in den letzten Jahren gleich aus verschiedenen Gründen immer schneller:

- Zusätzliche Nachfrage nach neuen Mitarbeitern entsteht auf nicht wenigen Golfanlagen zunächst dadurch, dass die Clubmanagergeneration der sogenannten „Boomer“ die Ruhestandsgrenze erreicht, weiterhin ist aber auch zu vernehmen,

dass Angehörige im hauptamtlichen Clubmanagement oftmals die Branche schon erheblich vor Erreichen der Altersgrenze wegen der zunehmend belastenden Arbeitsbedingungen, verlassen (müssen).

- Gegen die erhöhte Nachfrage steht aber nur ein knappes Angebot an qualifizierten Kandidaten: Zumeist Fachkräfte, denen eine abnehmende Bereitschaft zur Abdeckung der branchenüblichen Arbeitszeitanforderungen (Saisonale Überstunden/Wochenenddienste) nachgesagt wird. Darüber hinaus favorisieren nicht wenige Stellenbewerber Arbeitsplatzofferten ggf. auch außerhalb der Golfbranche, soweit diese eine weitgehende Einhaltung der Work-Life-Balance in Aussicht stellen (Vier-Tage-Woche, Arbeit im Homeoffice etc.).
- Fragt man nach den Ursachen zu erhöhter Personalfuktuation, dürfen bei einer Auflistung auch (nicht selten vermeidbare) eigene Fehler bei der Bewerbersuche, bei der Bewerberauswahl und letztendlich beim „Onboarding“ neuer Mitarbeiter in die bestehende Organisationskultur vergessen werden.
- Zur Verdeutlichung der rein quantitativen Herausforderung für das Personalmanagement eines Clubs sei schließlich nicht nur am Rande bemerkt, dass die vorgenannten

Entwicklungen so oder so ähnlich nicht nur beim Clubmanagement, sondern natürlich auch bei den übrigen Teilbelegschaften einer Golfanlage (Greenkeeping, Gastronomie etc.) zu beobachten sind.

Als erstes Zwischenergebnis kann festgehalten werden:

Alein aufgrund steigender Personalfuktuationen in fast allen Beleg-schaftsteilen einer Golfanlage werden die von ehren- wie hauptamtlichen Clubverantwortlichen für eine erfolgreiche Personalarbeit zu leistenden Bearbeitungszeiten erwartbar nicht unerheblich zunehmen.

1. Der Abwicklung des bisherigen Beschäftigungsverhältnisses (Zeitaufwand für Kündigungsvorbereitung/-bearbeitung, Outboarding/Übergabe Arbeitsmittel etc., Verabschiedung, Endabrechnung, Zeugnis bis ggf. hin zu mehrzügigen arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen).
2. Die Initiierung sämtlicher Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Nachfolgeschäftigungsverhältnis. Ist eine Stelle neu zu besetzen, stellen sich den Clubverantwortlichen (unter anderem) folgende zu beantwortende und ggf. auch zu bearbeitende Fragestellungen:

- Wie lautet das Anforderungsprofil?
- Passt die Stellenbeschreibung wirklich auf das Anforderungsprofil der Golfanlage?
- Welche Kompetenzen sollen dem zukünftigen Mitarbeiter übertragen werden?
- Was muss der Golfclub einem geeigneten Bewerber an Gehalt / Zusatzleistungen bieten können, was ist marktüblich?
- Was (alles) kann der Golfclub Interessenten z.B. an individuellen Vorteilen bieten?



Gruppenfoto von der CCM-Urkundenübergabe im Rahmen des GMVD-Golfkongresses 2024 im ‚Das Achenal‘. (Foto: L. Noack)

GMVD Servicetools zur Unterstützung des Personalmanagements		
Prozessschritt	GMVD Personalservicetool	Nutzen für Personalarbeit
Bewerbersuche	CCM Graduierungsverzeichnis	Erstorientierung zum Arbeitsmarkt
	CCM Graduierungsstufen	Erstorientierung zum Anforderungsprofil
	Anforderungsprofil	Vorlage zur weiteren Bearbeitung
	GMVD Stellenberatung	Persönliche Stellenberatung
	GMVD Jobbörse	Etablierter Stellenmarkt im Internet
	GMVD Stellenvermittlung	Persönliche Stellenvermittlung
Bewerbungsphase	CCM Graduierungsstufe	Erstorientierung zur Fachqualifikation
	CCM Graduierungsnachweis	Spezifizierung der Fachqualifikation
Einstellungsphase	Arbeitsvertrag (alle Teilbereiche)	Mustervorlage zur weiteren Bearbeitung
	Geschäftsführervertrag	Mustervorlage zur weiteren Bearbeitung
	Stellenbeschreibung	Mustervorlage zur weiteren Bearbeitung
	Gehaltseinstufung	Gehaltsumfrage zur Erstorientierung
Fortbildung	CCM Graduierungsordnung	Erstorientierung zu anerkannten Aus- und Weiterbildungen
	Regionalkreistreffen + Golfkongress	Laufende Fortbildung als Präsenzveranstaltungen
	Webinare	Laufende Fortbildung als Onlineveranstaltung
	CCM Beratung/ Laufbahnmonitoring	Persönliche Aus- und Weiterbildungsberatung

Tab 1: Übersicht GMVD Servicetools zum Personalmanagement

- Wo und wie findet man einen geeigneten Bewerber?
- Wie kann man (z.B. als fachfremder Ehrenamtler) die fachliche Qualifikation eines Bewerbers einschätzen?
- Welche Fortbildungen hat der Bewerber belegt, um seine Qualifikation auf dem neuesten Stand zu halten?
- Was ist bei der Prüfung von Referenzen zu beachten?
- Welche Punkte sind bei der Abfassung des Arbeitsvertrags zu erfassen?
- Wie kann man z.B. fachliche Defizite des Bewerbers (z.B. nicht passende CVS Programmkenntnisse etc.) ausgleichen?
- Wie kann die Golfanlage einen möglichst reibungslosen persönlichen und organisatorischen Einarbeitungsprozess (Onboarding) mit Kollegen, Vorstand und Funktionsträgern gestalten?

Wie regelt der Golfclub die künftige Kommunikation mit dem Arbeitnehmer (Personalgespräche/Review/Zielvereinbarungen/Mitarbeiterbefragungen etc.) um z.B. rechtzeitig einer Abwanderung oder Abwerbung entgegenzuwirken?

Der zeitliche Bearbeitungsumfang der (mindestens) bei einem Personal-

wechsel für erforderlich gehaltenen Prozessschritte variiert natürlich in Abhängigkeit der Voraussetzungen und Gepflogenheiten auf der Golfanlage vor Ort und sollte deshalb von jedem Leser für seine Zwecke individuell eingeschätzt werden.

Als weiteres Zwischenergebnis kann festgehalten werden:

Um in einem schwierigen Arbeitsmarktumfeld als Club bestehen zu können, ist eine erfolgreiche Personalgewinnung mindestens so wichtig wie eine nachhaltige Personalbindung. Für beide personalpolitischen Ziele ist der kontinuierliche Einsatz professioneller, personalpolitischer Instrumente unabdingbare Voraussetzung, wodurch sich die Clubverantwortlichen mit weiteren, zusätzlichen, und vor allem personalwirtschaftlich besonders qualifizierten Zeitbedarfen konfrontiert sehen dürften.

Die Serviceleistungen der Fachverbände können eine wertvolle und vor allem zeitsparende Unterstützung in der täglichen Personalarbeit der Clubverantwortlichen sein. Leider kennen erfahrungsgemäß längst nicht alle Clubverantwortlichen die modernen Möglichkeiten, die die Verbände be-

reithalten, obwohl damit die Effizienz der täglichen Personalarbeit erheblich gesteigert werden kann. Für den Bereich des Golfbetriebsmanagements werden die angebotenen Tools des GMVD in Tabelle 1 dargestellt.

Welche praktische Unterstützung der GMVD einem Clubverantwortlichen im Fall der Suche nach Verwaltungs-, Fach- und Führungskräften bieten kann, soll im Folgenden u.a. exemplarisch anhand des Graduierungssystems zum Certified Club Manager (CCM) etwas näher erläutert werden.



CCM-Urkundenübergabe im Rahmen des GMVD-Golfkongresses 2024 an Silke Althoff, CCM 3 (2024), Clubmanagerin GC Sylt. Mit ihr freuen sich v.l.: Korbinian Kofler, Wolfgang Klingenberg und Stefan Kirstein. (Foto: L. Noack)

Level	Berufserfahrung	Beispielhafte Karrierestufe
CCM 1 (Jahr)	mind. 16 Jahre	Führungskraft im Clubmanagement mit körperschaftlicher Verantwortungserfahrung (z.B. GmbH-Geschäftsführer)
CCM 2 (Jahr)	mind. 12 Jahre	Führungskraft im Clubmanagement mit Führungskompetenz
CCM 3 (Jahr)	mind. 8 Jahre	Verwaltungsfachkraft mit Führungskompetenz im Clubmanagement
CCM 4 (Jahr)	mind. 4 Jahre	Verwaltungsfachkraft im Clubmanagement
CCM (cand.)		Mitglieder, die am Graduierungssystem teilnehmen und die Zulassungsbedingungen (noch) nicht erfüllen

Tab. 2: Übersicht zu CCM Graduierungsstufen

Die Berufsbezeichnung „Certified Club Manager“ ist markenrechtlich für die DACH-Region geschützt und gibt in fünf Abstufungen transparente Auskunft über die erreichte Qualifikationsstufe des jeweiligen Trägers.

Übersicht der fünf Graduierungsstufen:

Das Certified Club Manager-Programm (CCM) des Golf Management Verbandes Deutschland (GMVD) richtet sich an engagierte Fach- und Führungskräfte, die sich durch kontinuierliche Fortbildung, umfassende Fachkenntnis sowie ausgewiesene Berufserfahrungszeiten im Golfbetriebsmanagement auszeichnen und dies von Ihrem Verband nach einem anerkannten und öffentlich einsehbaren Maßstab bewerten lassen möchten. Im Rahmen des Zertifizierungsprozesses wird ein umfassendes normiertes Dokument erstellt in dem alle entscheidungserheblichen Qualifikationsmerkmale eines Bewerbers erfaßt werden. Dies ist nicht nur Grundlage für die Zuordnung zu einer Graduierungsstufe, sondern gibt Arbeitgebern eine wertvolle Entscheidungsgrundlage zur fachlichen Beurteilung.

Sowohl der DGV als Dachverband aber auch die vielen Landesverbände können ebenfalls Ansprechpartner für Personalthemen sein, ebenso steht der Betreiberverband BVGA sowie der Greenkeeperverband (GVD) Beratungssuchenden mit Rat und Tat zur Seite. Als jüngstes Beispiel hierzu kann auf eine Initiative im Rahmen der Kooperation „Wir bewegen Golf!“ hingewiesen werden, in der neben weiteren Fachverbänden der Golf Management Verband Deutschland (GMVD) zusammen mit dem Deutschen Golf Verband e.V. als eine Maßnahme gegen den Fachkräftemangel die Webseite „Traumjob Golfplatz“ (www.traumjob-golfplatz.de) ins Leben gerufen haben.

Als drittes Zwischenergebnis kann festgehalten werden:

Personalfragen in allen Bereichen der Golfanlagenbelegschaft binden künftig im Dienstleistungsbetrieb Golfanlage nicht nur im Recruitingprozess, sondern auch beim Onboarding und der Einarbeitung immer mehr qualifizierte Arbeitszeit.

Vor allem durch den konsequenten und zielgerichteten Einsatz des Perso-

nalserviceangebots der Branchenfachverbände kann erreicht werden, den Zeitbedarf steigender Anforderungen im Personalmanagement in Grenzen zu halten.

Das vom GMVD in ständiger Zusammenarbeit mit dem DGV entwickelte Graduierungssystem zum Certified Club Manager (CCM) gibt clubverantwortlichen Entscheidern einen anerkannten und nachvollziehbaren Orientierungsmaßstab bei Personalien zu entscheidungen zu hauptamtlichen Fach- und Führungskräften im Golfclubmanagement.

Unser Fazit:

Personalwechsel sind immer Herausforderungen für den Arbeitgeber, bieten aber auch Chancen einer Überprüfung des Anforderungsprofils, einer möglichen Umstrukturierung der vielfältigen Aufgaben und einer geänderten Priorisierung im Golfbetrieb gemäß dem Motto: Neue Besen kehren gut!

Die aufgeführten Serviceleistungen können den Personalverantwortlichen eine gute Hilfestellung im Rahmen des Recruitingprozesses sein.

Jedoch sollte die Personalentwicklung und die Wertschätzung der Mitarbeiter bei den Personalverantwortlichen einen hohen Stellenwert einnehmen. Golfanlagen, die diese Verantwortung für ihre Mitarbeiter professionell und menschlich wahrnehmen, so die Erfahrung der Autoren, müssen sich weniger mit unerwarteten Personalwechselln beschäftigen. ■

*Für den Graduierungsausschuss
Wolfgang Klingenberg und
Matthias Nicolaus*

Ausgewählte Präsenz-Fortbildungen im Juni/Juli		CCM
06./07.06.25	VBG: Veranstaltungen im Sportverein sicher planen und durchführen – Grundlagen der Versammlungsstättenverordnung	6 (F)
07./08.07.25	Ehrenamt der Zukunft	6 (F)
18./19.07.25	VBG: Sicheres und gesundes Bauen und Renovieren: Planungshilfen für Sportvereine	6 (F)

Hinweise zu weiteren Veranstaltungen entnehmen Sie bitte dem Veranstaltungskalender und den Verlautbarungen der jeweiligen Veranstalter