



100 Jahre
1907 - 2007



Anforderungsprofil

Golfsekretär (DGV) / Golfbetriebswirt (DGV)

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 des Vereins und dem Betrieb der Golfanlage anfallen. Diese Führungs- und Steuerungsaufgaben werden oft von den Vorstandsmitgliedern ehrenamtlich wahrgenommen, jedoch fast immer auch 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 und Golfbetriebswirt** dar.

Nach nun mehr als 10 Jahren seit Beginn des Bildungsangebots 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 auch das Anforderungsprofil an den Golfmanager ist gestiegen. Bislang haben 218 Golfbetriebswirte (DGV) und 359 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 Vorständen der Golfclubs, den Gesellschaftern 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.**

Es muss außerdem Raum für individuelle Kriterien geben, die in jedem Club bzw. jeder Betreibergesellschaft an die Stelleninhaber angelegt werden.

In den Ausführungen des Anforderungsprofils wird auf die jeweilig zusätzliche Nennung der weiblichen Form verzichtet. Frauen sind ebenso wie Männer angesprochen.

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

Inhalt:	Seite
Vorwort	2
Zweck des Anforderungsprofils	2
Vielfalt von Managementfunktionen	4
Unterscheidungsmerkmale von Golfclubs und -anlagenbetrieben	4
Typ A	4
Typ B	4
Typ C	4
Typ D	5
Bezeichnung des Berufsfeldes	5
Anforderungsintensität	5
Anforderungsprofil	6
Fachkenntnisse	6
a) Grundlagen	6
b) Golfbetrieb	6
c) Golfclubmanagement	7
d) Golfcluborganisation:	7
e) Wirtschaftsführung des Golfclubs	8
f) Außenwirkung des Golfclubs	9
g) Individuelle Kriterien des eigenen Clubs	9
Persönliche Eigenschaften und Einstellungen	10
Organisatorische Stellung	11

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 und
- der Bereitschaft zur Übernahme der diversen Aufgaben durch die Vorstandsmitglieder ab.

Die eigentliche Managementfunktion bezieht sich dabei vorrangig auf den Betrieb der Anlage, meist aber auch auf die organisatorischen Aufgaben der Vereinsverwaltung. 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.

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 und Golfbetriebswirt. Die Inhalte sowie Rahmenstoffplan und Prüfungsrichtlinien sind permanent auf die Erfordernisse abgestimmt worden.

Unterscheidungsmerkmale von Golfclubs und -anlagenbetrieben

Die folgenden vier Wesenstypen zeigen einige Unterschiede mit zunehmenden Verantwortungs- und Leitungsaufgaben des „Managements“ auf, Mischformen sind natürlich denkbar:

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 leistet Unterstützung und führt die gegebenen Anweisungen aus.

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. Golfbetriebswirt übertragen worden, der diese Aufgaben im Rahmen der durch den Vorstand eingeräumten Vollmachten 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. Nach Vereinsrecht bleibt die Leitungs- und Verantwortungsfunktion natürlich beim Vorstand, 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.

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**. 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. 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.

Bezeichnung des Berufsfeldes

Die vier wesentlichen Typen zur Wahrnehmung von Managementfunktionen sind heterogen, d.h. es kann **kein einheitliches Anforderungsprofil** 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** und **Golfbetriebswirt** der Vorzug vor den Bezeichnungen Golfmanager oder Golfbetriebsmanager gegeben. In diesen beiden Begriffen deutet sich bereits eine **Stufung in den Anforderungen** an. Während für die Typen A und B voraussichtlich ein Sekretär geeigneter ist, wird man bei den Typen C und D eher auf einen Betriebswirt zurückgreifen.

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, etc.) zur jeweiligen Aufgabenstellung eingeholt wird.

Anforderungsprofil

Fachkenntnisse

Anforderungen	Typ A	Typ B	Typ C	Typ D
a) Grundlagen				
Sport allgemein	1	1	1	1
Golfsport, -regeln und -etikette	2	3	4	4
Eigene Ausübung des Golfsports	1	2	3	3
Leistungssport Golf	2	2	2	2
Vereinswesen allgemein und Vereinsrecht	4	4	3	3
Vereinszielsetzungen, Satzungskenntnisse	4	4	4	4
Rechtsformen für Betreibergesellschaften	1	1	4	4
b) Golfbetrieb				
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				
• Zusammenarbeit mit Greenkeeper	1	2	4	4
• Material-, Maschinen- und Personaleinsatz, Turniervorbereitungen, Beschränkungen, Schadensbehebungen	2	2	3	3
Gastronomie				
• Verpachtung	1	1	2	2
• Eigenbewirtschaftung (Warenwirtschaft, Lebensmittel- und Gastronomierecht, Preiskalkulation)	1	2	4	5
Veranstaltungen (Konzeption, Ablaufplanung und –steuerung, Finanzierung, Projektmanagement, Fremdtourniere, Siegerehrungen)	2	2	5	5

Anforderungen	Typ A	Typ B	Typ C	Typ D
c) Golfclubmanagement				
Zusammenarbeit im Team,	3	3	4	4
Mitarbeiterführung (Grundsätze, Aufgaben, Werkzeuge)	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-/ Gesellschaf- tersversammlung (Tagesordnungen, Einladungen, Vorlagen, Be- schlussfassungen, Regularien, Protokolle)	2	3	4	4
Gesprächsführung (Rhetorik, Verhandlungstechnik, Moderation, Präsentation)	2	3	4	5
Mitgliederbetreuung/ -service	3	4	5	5
Neukundenakquisition	1	2	4	5
d) Golfcluborganisation				
Organisation (Grundsätze, Aufbau, Ablauf, Regeln der Zusammenarbeit, Orga- nisationsmodelle, Geschäftsverteilungspläne, Stellenbeschrei- bung/Funktionszuweisung)	2	2	5	4
Personal (Personalplanung, -suche, -einarbeitung, -entwicklung, -beurteilung, -einsatzsteuerung, -überwachung, -verwaltung)	1	2	5	5
Schriftverkehr (Erscheinungsbild, Formalien, Unterschriftenregelung, Informati- on ...)	4	4	4	4
Mitgliederverwaltung und Beitragswesen (Aufnahmeverfahren, Stammdatenpflege, Ausweise/Cards, Bei- tragshöhe, -einzugsverfahren, Mitgliederbetreuung und - information)	4	4	4	4
EDV (Textverarbeitung, Mitgliederverwaltung, Wettspielorganisation, Greenfees und Gebühren, Finanzbuchhaltung, sonstige Spezi- alprogramme, Netzwerke)	4	4	4	4

Anforderungen	Typ A	Typ B	Typ C	Typ D
Statistik, Datenaufbereitung und -darstellung	1	2	4	5
Datensicherheit und –schutz	3	3	4	4
Selbstmanagement	1	1	4	4
e) Wirtschaftsführung des Golfclubs/Golf-Business				
Buchführung	2	4	4	4
Finanzbuchhaltung	3	3	5	5
Kasse/Kontierung	3	3	3	4
Rechnungswesen/Kostenrechnung/Budgetierung/Gewinn- und Verlustrechnung/Jahresabschluss	2	3	4	5
Controlling/Betriebsvergleich/Kennzahlen, Wirtschaftlichkeitsberechnungen	1	3	5	5
Finanzierung	1	3	4	5
Steuern und Gemeinnützigkeit	2	3	4	5
Löhne und Gehälter	1	3	3	3
Vertragswesen/Rechtsfragen	1	2	5	5
Arbeitsrecht	1	3	4	4
Baurecht/Umweltrecht	1	3	4	5
Versicherungen	1	3	4	5
Marketing/Sponsoring	2	3	5	5
Service-, Qualitätsmanagement und Kundenbindung	1	2	5	5
Benchmarking / Positionierung / Klassifizierung	1	2	4	4
Unternehmenshandbuch / -leitfaden	1	2	4	4

f) Außenwirkung des Golfclubs vereinsinterne Öffentlichkeitsarbeit, Imagepflege (Clubatmosphäre, Clubnachrichten.)	3	4	4	5
außengerichtete Öffentlichkeitsarbeit (Verbände, Behörden, Presse, Funk, Fernsehen, Veranstaltungen)	2	3	5	5
g) Individuelle Kriterien des eigenen Clubs				

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 abstufbar. Die Reihenfolge der hier vorgenommenen Aufzählung gibt keine Bewertung des einzelnen Kriteriums wieder. Diese muss der Club/der Betreiber selbst festlegen.

Kriterien	+++	++	+
gute Allgemeinbildung			
kaufmännische Vorbildung			
offen, kommunikativ, extrovertiert, kontaktfreudig			
durchsetzungsfähig, zielorientiert, aktiv			
diplomatisch, einfühlsam, vorbildlich			
lernbereit, reaktionsfähig			
einsatz- u. „dienst“-leistungsbereit			
sportlich, belastbar, robust			
integrationsfähig, verständnis- und rücksichtsvoll			
neutral, freundlich, ausstrahlend			
sorgfältig, gewissenhaft, zuverlässig			
vielseitig interessiert, tolerant			
selbstbeherrscht, entschlossen			
teamfähig, vermittlungsfähig, kollegial, urteilsfähig			
Innovativ, kreativ, vielseitig			
Repräsentativ, überzeugend			
eigenständig, systematisch, verantwortungsbewusst			
umweltbewusst			

+++ sehr wichtig

++ wichtig

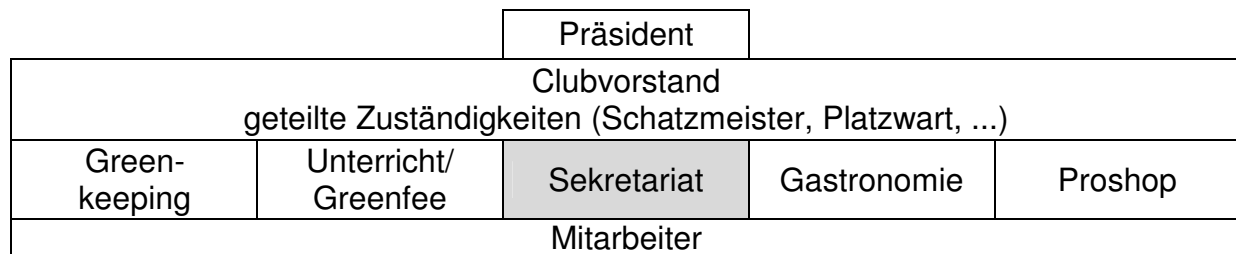
+ wünschenswert

Der Clubvorstand und die Gegebenheiten des Clubs bzw. der Betreibergesellschaft bestimmen den Stellenwert und damit auch das Anforderungsprofil ihres „Managements“, dass von Sekretariats- bis hin zu Führungs- und Leitungsaufgaben alles umfassen kann. Schon die **unterschiedlichen Zielsetzungen** eines Golfclubs einerseits (Freude am Golfspielen im eigenen Kreis) und einer Golfanlage mit Profit-Center-Ausrichtung andererseits (Gewinnerwirtschaftung unter optimaler Nutzung der Ressourcen) stellen unterschiedliche Erwartungen an das Management.

Organisatorische Stellung

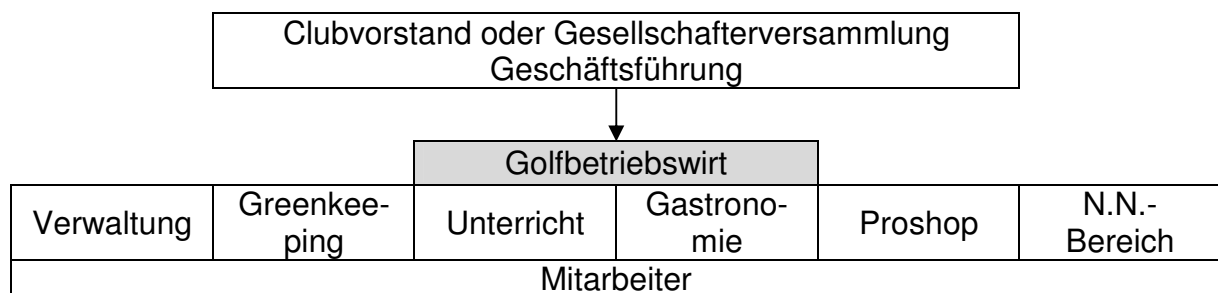
Die Organisationsmodelle für das Management von Golfbetrieben sind sicher vielgestaltig. Dennoch sollen die beiden folgenden vereinfachten Modelle als Anregung für die Einbindung des Sekretariats und des Golfbetriebswirts dienen:

→ 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. 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.

→ vereinfachtes Modell 2: für die Typen C und D



Im zweiten Modell kommt dem Golfbetriebswirt die Aufgabe zur Umsetzung der Strategien zu, die von der Gesellschafterversammlung bzw. durch den Vorstand und die Geschäftsführung beschlossen wurden. Er koordiniert und führt die einzelnen Bereiche, trägt die Personalverantwortung und ist den Leitern der Bereiche gegenüber weisungsbefugt. Dem Vorstand 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.

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.

Herausgeber:

Deutscher Golf Verband e.V. (DGV)
Postfach 2106, 65011 Wiesbaden
Viktoriastraße 16, 65189 Wiesbaden
Tel.: (06 11) 9 90 20 - 0
E-Mail: info@dgv.golf.de
Internet: www.golf.de

Verantwortlich für den Inhalt:

Dr. Hans-H. Reinhardt, Wehneberger Str. 31, 36251 Bad Hersfeld;
Ralf Berlin, Wiesbaden

4. überarbeitete Auflage, Juni 2008