

SUCHEN SIE MITARBEITER?

Herausforderung Fachkräftemangel

Aus der Reihe „Golfanlagen – in schwierigem Marktumfeld behaupten“



Foto: FrankBoston/stock.adobe.com

Gute Mitarbeitende werden immer gesucht – heute mehr denn je. Fehlen sie, leidet ein Dienstleister wie eine Golfanlage ganz besonders. Was aber tun, wenn kein adäquates Personal gefunden wird?

Es hat sich bereits seit Jahren angekündigt, dass qualifiziertes Personal knapp werden wird. Mittlerweile ist auf einigen Golfanlagen die Not groß und so manche Personalsuche zeugt von großer Verzweiflung. Aber ist eine aggressive Personalakquise wie bspw. eine aktive Abwerbung die Lösung? Es geht auch anders. Werden Sie als Arbeitgeber attraktiver – für die bestehenden Mitarbeitenden, um eine Abwanderung zu verhindern – und für jene Mitarbeitenden, die Sie gerne beschäftigen würden. Dann werden sich geeignete Mitarbeitende von sich aus bei Ihnen bewerben und Sie können sich auch in schwierigen Marktsituationen behaupten.

Kernproblem

Golfanlagen werden als attraktiver Arbeitgeber von potenziellen Mitarbeitenden aus verschiedenen Gründen nicht wahrgenommen. Es wundert daher nicht, dass sich Golfanlagen bei der Suche nach Verstärkung im Sekretariat oder Clubmanagement schwertun.

Golfanlagen können es sich in der Regel nicht leisten, exorbitante Ge-

hälter zu zahlen. Außerdem sind die Arbeitszeiten wenig familienfreundlich. Überstunden, vor allem an Turniertagen, müssen erwartet werden. Anders als in anderen Dienstleistungsbetrieben sind Golfer darüber hinaus eine schwierige Klientel, die oftmals hohe Ansprüche hat und ihre Anliegen prioritär behandelt wissen möchte. Das macht es für Mitarbeitende einer Golfanlage nicht einfach.

Immer wieder kehren daher qualifizierte Kräfte der Golfbranche den Rücken und Nachwuchs ist nicht in ausreichender Zahl vorhanden. Das ist zum Teil verständlich, denn die Verlockungen alternativer Jobs mit geregelten Arbeitszeiten und angenehmeren Rahmenbedingungen bei mindestens ähnlichem Gehalt sind groß. Gegen die Dominanz von Wettbewerbern auf dem Arbeitsmarkt können Sie etwas tun. Steigern Sie als Arbeitgeber mit geeigneten Maßnahmen die Attraktivität Ihrer Golfanlage.

Golfanlagen als attraktive Arbeitgeber

Steigern Sie als Arbeitgeber die Attraktivität Ihrer Golfanlage, um Mitarbeitende auf der Golfanlage zu halten oder Verstärkung zu finden. Dazu müssen Mitarbeitende die Rahmenbedingungen positiv wahrnehmen und es müssen sich potenzielle Kandidaten mit

der Stelle identifizieren können. Mit wenig Aufwand lassen sich die erforderlichen Maßnahmen auch kurz- bis mittelfristig realisieren.

Betrachten wir zunächst die Stelleninhalte. Dabei kommt es auf die besonderen Fähigkeiten der Person an, welche die Stelle bekleiden soll bzw. möchte: Manche schätzen den Kundenkontakt, andere möchten sich lieber administrativen Aufgaben widmen. Der eine liebt die Abwechslung, der andere wünscht sich eher Routineaufgaben. Individualisieren Sie Ihr Anforderungsprofil an die Stelle. In einem kleinen Team werden Sie als Arbeitgeber geschätzt, wenn Sie mit den Mitarbeitenden im konstruktiven Dialog die jeweiligen Stärken herausarbeiten und entsprechend einsetzen. Damit tun Sie nicht nur den Mitarbeitenden einen Gefallen, sondern auch der Golfanlage, denn je mehr Freude die Mitarbeitenden an ihrer Arbeit haben, desto effizienter wird sie durchgeführt. Bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Stellen unterstützt Sie die MVT-Matrix.

MVT-Matrix

Mit der MVT-Matrix schaffen Sie die Voraussetzungen für die attraktive Formulierung jeder Voll- und Teilzeitstelle hinsichtlich Arbeitsumfang, Arbeitsinhalt, Kompetenz und Verantwortung.

Legen Sie für jede Aufgabe in der Verwaltung, im Service oder im Greenkeeping das Aufgabenportfolio fest. Kategorisieren Sie anschließend jede Aufgabe nach Art der Aufgabe:

Die **MVT**-Matrix priorisiert das Aufgabenportfolio in Abhängigkeit von den Inhalten:

- **Master-Level:** Dringende und wichtige Aufgaben, die zwingend vom Kernteam oder ausgewählten Personen zeitnah zu erledigen sind.
- **Value-Level:** Angelegenheiten, die vom Kernteam oder ausgewählten Personen zu erledigen sind, jedoch nicht akut dringlich sind und in einem definierten, breiteren Zeitfenster erledigt werden können.
- **Team-Level:** Aufgaben, die an Dritte wie z.B. 520-Euro-Kräfte oder Ehrenämter delegiert werden können.

Beginnen Sie zunächst damit, alle Aufgaben eines Arbeitsbereichs zu erfassen. Arbeitsbereiche sind zum Beispiel: Leitung, Strategische/Konzeptionelle

Aufgaben, Marketing, Finanzen, Service (Kundenkontakt), Verwaltung/Administration.

Im Bereich Service fallen bspw. folgende Aufgaben an: Gästebetreuung, Mitgliederbetreuung, Greenfee- und Rangefee-Vereinnahmung, Verkauf von Pro-Shop-Artikeln, u.s.w. Listen Sie sämtliche Aufgaben eines Arbeitsbereichs auf – unabhängig davon, ob es sich um einfachere oder komplexere Aufgaben mit viel Verantwortung handelt.

Lassen Sie alle Mitarbeitenden Aufgaben mit einem Farbpunkt versehen, die sie gerne ausführen (möchten). Dabei ist es unerheblich, ob diese Aufgabe bereits von dieser Person wahrgenommen wird oder nicht.

Definieren Sie die Arbeitsplätze aufgrund der persönlichen Vorlieben der Mitarbeitenden. Überlegen Sie, wann welche Aufgabe mit welchem Personaleinsatz (und dessen Qualifikation) erledigt werden sollte. Entscheiden Sie,

	Service (Kundenkontakt)		
	Level		
	Master	Value	Team
Aufgabe A	● ●	●	
Aufgabe B		●	
Aufgabe C	●	●	●
...			

Mitarbeiterin 1	●
Mitarbeiter 2	●
Mitarbeiter 3	●
Mitarbeiterin 4	●

Abb. 1: Die MVT-Matrix.



Andreas W. Gross

Diplom-Kaufmann, selbständiger Management und Marketing Consultant, akkreditierter Berater des DGV, Autor „Marketing- und Management-Handbuch Golf“ www.konzeption-golf.de

Ein Autorenporträt und Kontaktdaten finden Sie unter gmkg-online.de/gm-autoren

welche Aufteilung sinnvoll ist. Besprechen Sie Aufgaben, die von mehreren oder keinem gewählt werden, verteilen Sie diese fair.

Überprüfen Sie, wie viele Mitarbeiter zwingend erforderlich sind. Welche Aufgaben sind wirklich wichtig, oder könnten auch zum Teil in den (saisonalen) Nebenzeiten erledigt werden? Berücksichtigen Sie 25% des Zeitbudgets für Vertretungen in Zeiten von Urlaub oder Krankheit.

Prüfen Sie, ob es Aufgaben gibt, die von 520-Euro-Kräften oder ehrenamtlich Tätigen wahrgenommen werden können: Telefondienst, Golfartikel-Verkauf, Turnier-Organisation und Startaufstellungen, Scorecard-Eingaben, Starter-Aufgaben, Problem-Schlichtungen, aber auch Greenkeeping-Aufgaben wie z.B. das Stechen der Bunkeranten und das (maschinelle) Rechen der Bunker, Ausbesserungen mit Sand und Nachsaat. Ebenso lassen sich Aufräum- und Reparaturarbeiten oder die Gestaltung von Anpflanzungen/Außenanlagen und selbst das Stechen neuer Löcher auf den Grüns „outsourcen“ (einmal gezeigt, wie es richtig geht, gibt es sicherlich einige Mitglieder, die Freude daran hätten, mit dem Cart über den Platz zu fahren und nach Vorgabe der Positionen akkurate Löcher zu stechen).

Die Arbeitsbelastung für Festangestellte kann mittels der MVT-Matrix signifikant optimiert und reduziert werden. Dadurch lässt sich die Attraktivität der Arbeitsstelle signifikant steigern.

Quality of Work-Life (QWL)

Schaffen Sie Rahmenbedingungen, die Mitarbeitende und Bewerber positiv wahrnehmen. Die Gesundheit und Freude am Arbeitsplatz wird für viele Arbeitnehmer immer wichtiger. Untersuchungen zu Quality of Work-Life haben gezeigt, wie wichtig es für einen Arbeitgeber ist, positive Rahmenbedingungen zu gewährleisten, damit eine Vakanz vermieden werden kann. Angepasst an eine Golfanlage umfasst QWL folgende Punkte:

- Arbeiten in einem netten Team (Förderung des Team-Spirits)
- Arbeiten in einem angenehmen Arbeitsumfeld (Wertschätzung der Mitarbeitenden durch die Verantwortlichen und Mitglieder, Verlässlichkeit der Zusagen durch die Arbeitgeber, Arbeitsplatzsicherheit, Golfanlagen-spezifische Privilegien)
- Aufgabenverteilung und Arbeitszeiten im Einklang mit den persönlichen Zielen der Mitarbeitenden (z.B. Entwicklungsmöglichkeiten, kalkulierbarer Stress; klare Verantwortlichkeiten mit passenden Kompetenzen)
- Freude am Arbeitsplatz und mit den gegebenen Aufgaben
- Kalkulierbare Work-Life-Balance

Es ist die Arbeitsplatzkultur, die maßgeblich die QWL bestimmt. Diese wiederum wird top-down durch die Verantwortungsträger vorgelebt. Nur wenn diese mit gutem Beispiel vorangehen, wird die QWL von den Mitarbeitenden als positiv wahrgenommen und als wertvolles Arbeitsplatz-Incentive geschätzt.

Ein wichtiger Aspekt ist, dass Grundsätze und Leitlinien, die das Miteinander auf einer Golfanlage regeln, als zu lebende Werte schriftlich verankert werden (sog. „Code of Conduct“). Dadurch wird sichergestellt, dass ein Wechsel in der Führung der Golfanlage nicht zu einer Verwässerung der QWL-Kultur

führt. Verpflichten Sie Mitarbeitende und (neue) Clubmitglieder, sich zu der einmal formulierten Corporate Identity zu bekennen und diese zu leben, um das Wir-Gefühl zu manifestieren. Stellen Sie sicher, dass eine Missachtung nicht toleriert wird.

„Grundsätze und Leitlinien für ein Miteinander sollten schriftlich verankert werden, damit sie auch bei einem Wechsel in der Führung weiter ‚gelebt‘ werden.“

Mit folgenden Maßnahmen lässt sich die QWL einführen und steigern:

- Definieren und implementieren Sie eine Corporate Identity mit Leitlinien, Werten und Grundsätzen. Einmal verabschiedet, sollte sie bei sämtlichem Tun sichtbar sein und – wo erforderlich – eingefordert werden. Nur damit kann gewährleistet werden, dass sie glaubwürdig gelebt wird und einen Beitrag zur QWL leistet.
- Fördern Sie einen vertrauensvollen, konstruktiven Umgang zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitenden. Stellen Sie sicher, dass sich letztere voll und ganz auf die Loyalität des Arbeitgebers verlassen können.
- Wertschätzen Sie Mitarbeitende, z.B. durch freiwillige Leistungen. Dadurch kann diesen ein Mehrwert geboten werden, welcher die Golfanlage nichts oder wenig kostet:
 - Eigene Mitgliedschafts-Kategorie für 0 Euro speziell für Angestellte (fest oder Teilzeit), wodurch Mitarbeitenden der Golfanlage eine kostenlose Spielmöglichkeit zur Verfügung gestellt wird, ohne dass die Gemeinnützigkeit gefährdet ist und ohne dass ein geldwerter Vorteil zu versteuern wäre.
 - Natural-Zuschuss im Clubrestaurant (als Bestandteil der Pacht ist diese Maßnahme für den Club kostenneutral).

- Kostenlose Nutzung von Rangeländen und anderen (normalerweise kostenpflichtigen) Angeboten (wie bspw. Trackman, Indoor-Anlage etc.).
- Jährliche kostenlose Teilnahme an Gruppenkursen oder Einzelunterricht bei fest angestellten Golftrainern.

Ein wesentlicher Aspekt der QWL umfasst auch das Arbeitszeitmodell. Erarbeiten Sie im Dialog mit Ihren Mitarbeitenden ein für alle tragfähiges Modell. Manche arbeiten lieber an Wochenenden mit einer höheren Vergütung. Andere gerne abends. Flexibilität des Arbeitgebers hinsichtlich der Arbeitszeit führt maßgeblich zu einer hohen Arbeitszufriedenheit. Überbrücken Sie unterbesetzte Zeiten mit 520-Euro-Jobs.

Finden von 520-Euro-Kräften

Sprechen Sie dazu aktiv z.B. die Golflehrer an, die je nach Auslastung gerne ein solches Angebot annehmen. Fragen Sie Studierende im Club oder machen Sie einen Aushang in Universitäten.

Ein 520-Euro-Job ist auch interessant für Mitglieder selbst: Zur Aufbesserung der Rente oder für Mitglieder, die ganz einfach Freude daran haben, sich zu engagieren.

Natürlicherweise bewerben sich Menschen nur ungern um etwas, um zu vermeiden, bewertet zu werden und in Konkurrenz zu treten. Sehen Sie daher bei der Suche nach 520-Euro-Kräften unter den Mitgliedern von offiziellen Stellenausschreibungen ab. Schaffen Sie vielmehr einen Rahmen, in dem es Mitgliedern leichtfällt, sich für die Golfanlage zu engagieren. Laden Sie Mitglieder ein und stellen Sie Aufgaben vor, für die Sie Unterstützung suchen. Achten Sie auf die Formulierung:

- a) *„Mitglieder für 520 Euro-Jobs gesucht“* wird nicht die gewünschte Wirkung erzielen.
- b) Besser ist bspw.: *„Liebes Mitglied, damit wir den hohen Anspruch an Qualität auf unserer Golfanlage halten können, benötigen wir dringend Ihre*

Unterstützung. Stellen Sie Ihre Fähigkeiten für Ihre Golfanlage zur Verfügung – gerne auf 520 Euro-Basis.“

c) Noch besser ist eine sehr persönliche Mitteilung: „Unsere Golfanlage benötigt dringend personelle Unterstützung, damit wir den Service-Level erhalten können. Vielleicht haben Sie, liebes Mitglied, Freude daran, mitzuhelfen und Ihre Fähigkeiten einzubringen? Tun Sie etwas Gutes für Ihre Golfanlage. Unser Budget ermöglicht ein Aufwandsausgleich auf 520 Euro-Basis.“

Interessierte können sich im persönlichen Gespräch mitteilen oder sich schriftlich äußern, welche Aufgaben gerne übernommen werden. Sehr wahrscheinlich werden sich mehr Mitglieder melden als Aufgaben zu verteilen sind.

Egal, welche Maßnahmen Sie verfolgen: Wichtig für den Erfolg bei der Anstellung von Mitgliedern ist Transparenz. Allen Interessierten sollten sämtliche relevante Informationen zur Verfügung gestellt werden. Stellen Sie sicher, dass kein Verdacht aufkommen kann, einige Mitglieder werden bevorzugt.

Holen Sie Ihre Mitglieder mit ins Boot, schließlich sind diese das zahlende Gerüst, ohne das das ganze Konstrukt nicht funktionieren würde. Mit einem gestärkten WIR-Gefühl lassen sich alle diese Herausforderungen leichter meistern.

Finden geeigneter Voll- und Teilzeit-Mitarbeitende

Stellengesuche sind meist in einer Art und Weise formuliert, die potenzielle Mitarbeitende nicht anspricht: „Mitarbeitende auf der Golfanlage im ... gesucht ... mit folgenden Anforderungen ... Wir erwarten ...“ Spricht Sie eine solche Stellenbeschreibung an? Würden Sie sich bewerben?

Eine solche Personalsuche hat wenig Aussicht auf Erfolg. Leider sind Anforderungen oft so formuliert, dass es niemanden gibt, der sie komplett erfüllt. Potenzielle Bewerber werden daher abgeschreckt. Außerdem würden sich ohnehin nur diejenigen bewerben, die

bereits eine Affinität zum Golfsport entwickelt haben.

Eine erfolgreiche Personalsuche sieht heute anders aus. Individualität ist gefragt, denn die Nachfrage nach guten Mitarbeitenden übersteigt das Angebot. Heute suchen Menschen eine Tätigkeit in einem Umfeld, das ihnen Freude bereitet. Die Herausforderung einer Golfanlage liegt darin, mit ihrer Kommunikation diejenigen Menschen emotional anzusprechen, die weder mit einem definierten Stellengesuch noch mit dem Thema Golf etwas anfangen können, aber ideal passen

Beispiel Stellengesuch, in Ausschnitten [Motivation in Klammern]

„Werden Sie Teil unseres kleinen, phantastischen Teams, in dem es auch auf Ihre Stimme ankommt [Wertschätzung der Mitarbeitenden]. Sie kümmern sich um die Belange unserer Mitglieder [Mitglieder stehen im Mittelpunkt, nicht eine Aufgabe oder Fähigkeit] – vor traumhafter Kulisse und an einem Arbeitsplatz, der dort ist, wo andere ihre Freizeit genießen [für alle Bewerber, für die Karriere nicht alles ist und das andere Arbeitgeber nicht bieten können].

Haben Sie Freude am Umgang mit Menschen? Leben Sie gerne Serviceorientierung in einem Team von Gleichgesinnten? Sind Sie sportaffin? [Identifikation mit den Werten eines verlässlichen Arbeitgebers]. Dann sind Sie herzlich willkommen und werden Sie die Aufgaben mit Sicherheit meistern [Kommunikation auf Augenhöhe].

Lernen Sie uns kennen und erfahren Sie, wie abwechslungsreich eine Tätigkeit bei uns auf der Golfanlage ist und welche besonderen Privilegien Sie genießen [Neugierde wecken].“

Finden Sie Menschen, die sich mit Ihren Werten und Ihrer Kultur identifizieren können, und für die es Wichtiges gibt als ein hohes Gehalt. Es gibt sie. Sie müssen lediglich die treffende Ansprache herausarbeiten.

Fazit

Wenn eine Golfanlage die MVT-Matrix implementiert und für eine optimale Steuerung der Auslastung sorgt und wenn außerdem noch die Quality of Work-Life (QWL) oberste Priorität hat, dann sind die Grundlagen für eine Golfanlage als attraktiver Arbeitgeber etabliert. Die überzeugende Kommuni-

kation wird sicherstellen, dass passende 520 Euro-Kräfte und Teil- oder Vollzeitskräfte gefunden werden. Aufgrund der vielen Alleinstellungsmerkmale von Golfanlagen im Vergleich zu anderen Unternehmen im Dienstleistungssektor ist dies sogar deutlich einfacher.

„Eine überzeugende Kommunikation stellt sicher, dass passende Mitarbeitende gefunden werden. Aufgrund der Alleinstellungsmerkmale von Golfanlagen im Vergleich zu anderen Unternehmen im Dienstleistungssektor sogar deutlich einfacher.“

Nehmen Sie sich ein wenig Zeit, um die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Es lohnt sich.

Die aufgezeigten Möglichkeiten sind als Anregungen zu verstehen. Für eine Implementierung geeigneter Maßnahmen empfehle ich die Erarbeitung eines Masterplans, damit die Effekte nicht nur kurzfristiger Natur, sondern Bestandteil eines längerfristigen Konzeptes sind.

Andreas W. Gross

Für weiterführende Fragen steht der Autor gerne zur Verfügung. Hilfe finden Sie daneben aber auch auf dem Portal www.traumjob-golfplatz.de, einer Zukunftsinitiative der Golf-Fachverbände.



Eine Zukunftsinitiative der Golf-Fachverbände