

## ALS CLUBMANAGER IST MAN „VERÄNDERUNGSMANAGER“

# Katrin Schwarz, Clubmanagerin des Thüringer Golfclubs Drei Gleichen Mühlberg und CCM 4 (2017)

**K**atrin Schwarz ist seit fünf Jahren im Golfmanagement tätig und genauso lange im GMVD. Die gelernte Verlagskauffrau und studierte Betriebswirtin kam als Führungskraft aus der Wirtschaft und somit nach 26 Jahren im Verlagswesen als Quereinsteigerin in die Golfbranche. Schon während ihrer Zeit als Anzeigenleiterin hatte Katrin Schwarz ständig mit Umstrukturierungen zu tun. Gleichzeitig hatte sie aber das Gefühl auf der Stelle zu treten: Immer wieder gab es ähnlich gelagerte Ziele und Projekte; eine Weiterentwicklung war nicht zu erkennen. „Also habe ich im Herbst 2011 ohne Plan B gekündigt. Zwar habe ich mit dem Gedanken gespielt, die Branche zu wechseln, aber ganz so leichtfertig macht man das ja auch nicht“, sagt die heutige Clubmanagerin. Doch dann ergab es sich, dass sie von der damaligen Präsidentin des Thüringer Golfclubs Drei Gleichen Mühlberg gefragt wurde, ob sie die frei gewordene Stelle dort übernehmen möchte.

### Veränderungsdruck in beiden Branchen

Schon beim ersten Seminar, das Katrin Schwarz als Clubmanagerin besuchte, entdeckte sie Parallelen zwischen dem Golfmanagement und dem Verlagswesen: „Seit 20 Jahren spürt man in Verlagen den Veränderungsdruck. Die Konkurrenz ist groß, Verlage werden aufgekauft, neue Informationskanäle kommen hinzu und über Smartphones wird ein Großteil der Informationen abgerufen.“ Wiederkehrende Schlagworte: Kostenreduzierung, Produktentwicklung, Vermarktung, Fusionierung. „Seit circa sechs bis zehn Jahren ist das in der Golfbranche ähnlich. Das bedeutet: Strategie überprüfen, korrigieren und modifiziert wiederholen – jedes Jahr auf's Neue“, so die gebürtige Hamburgerin. Glücklicherweise ist sie darüber, in Thüringen zu arbeiten. Nach Stationen in Cottbus, Saarbrücken und Münster steht der Osten Deutschlands für sie für mehr Gestaltungsfreiheit. Sie sagt: „Hier kann man kreativer sein, weil es

weniger feste Strukturen gibt. Gerade jungen Nachwuchskräften kann ich nur empfehlen, hier zu arbeiten; auch wenn das gehaltstechnisch vermutlich Nachteile bringt.“ Weitergebildet und auf ihre Aufgaben als Clubmanagerin vorbereitet hat sich Katrin Schwarz beim IST-Studieninstitut, wo sie erfolgreich als Golfbetriebsmanagerin abgeschlossen hat. 2017 hat sie zudem am CCM-Graduierungssystem teilgenommen. „Als Quereinsteigerin wollte ich einen Nachweis der Qualifizierung haben, vor allem deshalb, weil unsere Berufsbezeichnung nicht geschützt ist“, stellt die Clubmanagerin fest. Sie möchte „in Bewegung bleiben“ und denkt 2020 an eine Aktualisierung oder Umstufung als CCM. Geholfen hat ihr beim Einstieg in die Branche auch, neugierig zu sein und sich mit anderen Menschen auszutauschen. Nicht nur im GMVD, sondern darüber hinaus, bei anderen, verbandsfremden Veranstaltungen. Das Schöne am Netzwerk des GMVD sei, dass offen über Erfolge und Misserfolge gesprochen werde





**Der Teich an Bahn 7 wurde zur Bunkerlandschaft umgebaut.**



und man so viele Ansatzpunkte für sich selbst gewinne.

### Reorganisation von der Betreiber-gesellschaft zum Verein

Einer der Tätigkeitsschwerpunkte von Katrin Schwarz war seit Herbst 2014 die Umstrukturierung von der Betreiber-gesellschaft zum Club, die aus finanziellen Gründen durchgeführt wurde. Dafür gab es nicht einmal sechs Monate Vorbereitung. Seit 2015 liegt das operative Geschäft beim Verein. Aus sechs hauptamtlichen Mitarbeitern wurden drei, die Aufgaben des ehrenamtlichen Vorstandes wurden erweitert. Die Zuständigkeiten sind durch den Geschäftsverteilungsplan und die Stellenbeschreibungen geregelt. Projekte werden je nach Aufgabenstellung, Know-how und Kapazität zwischen Ehrenamt und Hauptamt verteilt. Das schafft ein Zusammengehörigkeitsgefühl im gesamten Team und löst Engpässe auf beiden Seiten.

Zum Beispiel wurde das 20-jährige Jubiläum durch eine Projektgruppe des Vorstandes organisiert. So gab es ein Jubiläumsturnier mit circa 70 Teilnehmern und einen abendlichen, festlichen Ball im Hotel „Der Lindenhof“ Gotha. Hauptredner war Hans Joachim Nothelfer, Gründungspräsident des Golfverbandes Sachsen und Thüringen e.V. und wichtigster Wegbegleiter des Clubs. Ein etwa vierminütiger Film über den Golfclub sorgte mit eindrucksvollen Bildern und Videosequenzen für Gänsehaut. Ein anderes Beispiel ist die Entwicklung des Platzausschusses. Dessen Aufgabe ist die Beratung des Vorstandes zur Platzentwicklung und die Unterstützung des Greenkeeping-Teams. Denn bei 75 Hektar und dreieinhalb Mitarbeitern im Greenkeeping bleibt doch das eine oder andere Detail auf der Strecke. Die gemeinsamen Arbeitseinsätze mit den Greenkeepern haben eine Brücke geschlagen zwischen Mitarbeitern und Golfern sowie zu einer Verbesserung der Platzqualität geführt. Wer schon

einmal selbst Bunkeranten gestochen hat, weiß anschließend die Arbeit der Kollegen besser zu schätzen.

Zwei Schlüsse kann Katrin Schwarz für diese Reorganisation ziehen: Zum einen liegt der Teufel im Detail. „Wir haben einiges vergessen, zum Beispiel Sonderabsprachen im Bereich der Mitgliedschaften und deren Auswirkungen von Satzung bis zur Beitragsordnung“, sagt die Clubmanagerin. „Aber auch mit mehr Vorlauf wäre das Ergebnis nicht anders gewesen, man muss einfach springen und loslegen. Die Ergebnisse der letzten vier Jahre haben uns in der Entscheidung für die Reorganisation bestätigt.“ Zum zweiten wird das Ehrenamt mit der anfallenden Arbeit oft unterschätzt und es ist nicht leicht, geeignete Personen dafür zu finden. „Der Vorstand ist ein ‚Mini-Unternehmer‘, der sich in die Thematik einarbeiten muss. Das ist eine Herausforderung und benötigt Zeit“, meint Katrin Schwarz. Das ist heutzutage problematisch, weil alles schnelllebig wird und die Menschen beruflich und privat immer mehr gefordert werden. Einmal pro Monat treffen sich Vorstand und Mitarbeiter zur Besprechung, der Rest wird per Telefon und E-Mail erledigt. Es gibt kurze Wege und eine flache Hierarchie, so dass Entscheidungen in der Abstimmung zwischen Haupt- und Ehrenamt zeitnah umgesetzt werden können. Im März 2019 tritt der aktuelle Vorstand

#### Bitte vervollständigen Sie die angefangenen Sätze, Frau Schwarz:

- Golfmanagerin zu sein bedeutet für mich ...**  
„Gastgeberin für unsere Mitglieder und Gäste zu sein.“
- Ich bin CCM, weil ...** „es ein Qualitätskriterium im Golfmanagement ist.“
- Der Erfolg bezüglich CCM war für mich, ...**  
„dass ich eine Bestätigung für meinen Quereinstieg in die Golfbranche erhalten habe.“
- Ständiges Weiterbilden ...**  
„gibt mir neue Impulse für die Arbeit und Entwicklung der Golfanlage“
- Die Schwerpunkte unserer Arbeit werden in den nächsten Jahren ...** „das Thema Digitalisierung, Qualitätsmanagement im Greenkeeping und Vertrieb sein.“
- Die zukünftige Clubmanagergeneration unterscheidet sich ...** „durch die Professionalisierung der Club-/Anlagenführung.“
- Golf bedeutet für mich ...**  
„Ausgleich und Gemeinschaft.“
- Ich halte mich fit für meinen Job durch ...**  
„Vernetzung und Weiterbildung.“
- Wenn ich Zeit hätte, würde ich ...**  
„mehr Reisen und den Schläger schwingen.“
- Mein Motto:** „Der Sinn des Lebens ist es, glücklich zu sein und das zu tun, was einen glücklich macht.“

ab. Demnach steht für die kommende Saison die Einarbeitung des neuen Vorstandes auf der Agenda, ebenso die Themen Kostenmanagement, Mitgliedergewinnung mit dem Schwerpunkt Vertrieboptimierung. „Aktuell haben wir circa 600 Mitglieder, 100 mehr würden uns gut tun“, so Katrin Schwarz. „Wir werden gemeinsam mit unserer Golfschule unser Einstiegermodell und die Abläufe umstellen, um mehr Durchsatz und eine höhere Reichweite zu erzielen.“

### Masterplan Platz

Ein weiteres wichtiges Thema auf der Golfanlage in Mühlberg ist die Neustrukturierung und Renovierung des Platzes. Hier gilt es, die Interessen der Betreibergesellschaft und des Clubs unter einen Hut zu bringen. 2015 sollten erst nur die Abschläge renoviert werden. Doch man entschied sich mit den Gesellschaftern der Anlage dafür, nachhaltig und mit Plan zu investieren. „Unser Platz wurde nur ganz am Anfang von einem Architekten gestaltet, anschließend ist er Stück für Stück durch engagierte Helfer gewachsen, die mit viel Enthusiasmus und Herzblut an die Sache herangingen“, erzählt Katrin Schwarz. Daher entschied man sich für die fachliche Analyse eines Architekten, die aufzeigen sollte, wie der Platz zu bewerten ist, wo Probleme liegen und wie man diese beheben kann. Diese Ist-Analyse und der anschließende Masterplan wurden auf beiden Seiten präsentiert. Das machte die Veränderungen trans-

**Name:** Katrin Schwarz

**Geburtstag:** 30. August 1968

**Familienstatus:** ledig

**Werdegang:**

- Diplom-Betriebswirtin an Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburg
- BA Accounting & Audit, University of Abertay, Dundee/Schottland
- Verschiedene Stationen Anzeigen- und Verlagsleiterin bei regionalen Tageszeitungen
- Clubmanagerin im Thüringer Golfclub „Drei Gleichen“ Mühlberg e.V.
- Geschäftsführerin der Golfresort Gut Ringhofen GmbH

**Hobbys:** Golfen, Schwimmen, Theater

**Hintergrundinformationen zum Thüringer Golfclub Drei Gleichen Mühlberg e.V.:**

Der Thüringer Golfclub Drei Gleichen Mühlberg e.V. ist Teil des Gutshofes „Gut Ringhofen“ in Mühlberg. Die 18-Loch-Golfanlage mit Drei-Sterne-Hotel und schönem Clubhaus liegt seit 1998 in landschaftlich reizvoller, geschichtsträchtiger Lage inmitten dreier mittelalterlicher Burgen – „Mühlburg“, „Wanderslebener Gleiche“ und „Wachsenburg“. Die Anlage zeichnet sich durch ein sportliches Design (u.a. mit einem Par 5 über 615 m) und eine große Übungsanlage aus. Damit finden hier sowohl ambitionierte Mannschaftsspieler, Golfeinsteiger sowie Familien ihr zu Hause. Ebenfalls ist im Thüringer Golfclub das Golfnachwuchsprojekt den Partnern GVST, dem LSB Thüringen und dem Sportgymnasium „Pierre de Coubertin Erfurt beheimatet.“



parent und nachvollziehbar. Schritt für Schritt sollen insgesamt 800.000 Euro in das Projekt investiert werden. Auf einmal ist das nicht zu stemmen, doch 2018 konnten bereits vier Bahnen mit Fairway-Beregnung ausgestattet und in den Betrieb genommen werden. Außerdem wurden drei Bahnen und die Reihenfolge der Bahnen verändert. Als nächstes will man sich um weitere Fairway-Beregnung, Pumpwerke zur Wassergewinnung und um eine

bessere Stromversorgung kümmern. Auch gilt es, das Thema Teiche neu aufzustellen und einige Bausünden zu beseitigen, beispielsweise einen Teich auf einer Hügelkuppe. „Über fünf bis zehn Jahre werden wir mit dem Projekt sicherlich noch beschäftigt sein“, vermutet Katrin Schwarz. Eine große Rolle bei dem Thema spiele der sensible Umgang mit den Personen, die diesen Platz aufgebaut und entwickelt haben. „Man muss Vertrauen zueinander haben und die gemachte Arbeit respektieren“, findet die Clubmanagerin, die das Engagement der Mitarbeiter und Mitglieder zu schätzen weiß.

Die Fähigkeit zur Kommunikation ist eine der Kompetenzen, die Katrin Schwarz als wichtig erachtet. Zudem nennt sie die Fähigkeit zu führen, Projektmanagement, Lernbereitschaft und Flexibilität. Letztere ist nötig, um den Willen zur Veränderung zu haben und dementsprechend motiviert zu handeln.

Dr. Johanna Damm

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit  
GMVD



Katrin Schwarz (5. v.l.) bei der CCM-Urkundenverleihung 2017 im Dorint Pallas Wiesbaden.  
(Foto: Martin Joppen)